OBUKA I RAZVOJ KADROVA U OTP SPLITSKA BANKA

Šunjić, Domagoj

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:898772

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

OBUKA I RAZVOJ KADROVA U OTP SPLITSKA BANKA

Mentor :

izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Student :

Domagoj Šunjić

Broj indeksa: 1152602

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ :

1. UVOD **4**

1.1. Definiranje problema istraživanja 5

1.2. Ciljevi rada 5

1.3. Metode rada 5

1.4. Struktura rada 6

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA **7**

2.1. Ljudski resursi i kadroviranje 7

2.2. Planiranje kadrova 9

2.3. Selekcija kadrova 11

2.4. Obuka kadrova 12

2.4.1. Proces obuke kadrova 15

2.4.2. Metode obuke nemenadžera 16

2.4.3. Metode obuke menadžera 17

2.5. Razvoj karijere 19

2.5.1. Faze razvoja karijere 22

2.5.2. Planiranje osobne karijere 23

3. OBUKA I RAZVOJ KADROVA U OTP SPLITSKOJ BANCI **25**

3.1. Općenito o OTP Splitskoj banci 25

3.2. Proces obuke zaposlenika OTP Splitske banke 27

3.2.1. Metode obuke zaposlenika Splitske banke 28

3.2.2. Analiza uspješnosti obuke 31

3.3. Proces razvoja karijere zaposlenika OTP Splitske banke 33

3.3.1. Razgovor o karijeri 34
3.3.2. Procedura za godišnje ocjenjivanje zaposlenika 36
3.3.3. Međunarodna mobilnost 38
4. ZAKLJUČAK 40
5. KORIŠTENA LITERATURA 42
Grafički prilozi 43
Sažetak 44
Summary 45

1. Uvod

Glavni cilj ovoga završnog rada je objasniti proces obuke i razvoja ljudskih kadrova u OTP Splitskoj banci. OTP Splitska banka prepoznaje ključ uspjeha i razvoja poduzeća u kvalitetnom programu pribavljanja i razvoja svojih kadrova. Sami pojam obuke kadrova se odnosi na pripremu kadrova za njihov radni položaj unutar poduzeća, ili pripremanje za određeni set vještina koji im je potreban kako bi izvršavali svoje svakodnevne zadatke i obveze. Osnovni elementi koje obuka kadrova treba obuhvatiti su :[1]

- Razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno;
- Davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevatnim karakteristikama;
- Razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

Uz obuku pažnju treba obratiti i na razvoj kadrova, točnije na razvoj njihove karijere. Dok je obuka bazirana da kadrovi steknu znanje i vještine vezane za posao koji obavljaju, razvoj njihove karijere se više orijentira na razvoj samog pojedinca i njegove profesionalne budućnosti. Pojedinci su u mnogim slučajevima više zainteresirani za vlastiti razvoj karijere nego za dodatnu obuku i razvoj vezane uz sami posao, no na taj način poduzeće koje investira u razvoj svojeg radnika, dobiva kvalitetnog stručnjaka koji utječe na povećanje efikasnosti poduzeća.

U današnje moderno doba ljudski kadrovi su od enormne važnosti za uspjeh poduzeća, te oni mogu doprinjeti ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu svojom kvalitetom i efikasnošću koja se između ostalog ostvaruje obukom i razvojem. Obuka treba pomno biti isplanirana kako bi se stekao uvid u postojeće kvalitete i znanjazaposlenika, te kako bi se iste mogle maksimalno iskoristiti te ujedno steći i nova znanja i vještine. Isto vrijedi za program razvoja karijere, te osim poslovne efikasnosti i razvoja, zaposlenik na osobnoj razini cijeni trud i vrijeme koje poduzeće ulaže u njega i njegovu budućnost, te pritom poduzeće dobija odanog i kvalitetnog stručnjaka.

[1] Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 403

1.1. Definiranje problema istraživanja

Problem istraživanja ovog rada je prikazivanje procesa i važnosti obuke i razvoja kadrova na primjeru OTP Splitske banke. Nakon teorijske elaboracije tematike vezane uz samu obuku i razvoj, te njihov općeniti doprinos u poslovanju poduzeća, prikazati će se čitav proces vezan za kadrove Splitske banke. Na primjeru Splitske banke će se prikazati značenje kadrova za ostvarenje efikasnosti, te kako investicije u kadrove se dugoročne isplate putem produktivnijih zaposlenika, nižih fluktuacija i apsentizma, te ujedno na osobnoj razini većeg zadovoljstva radnika sobom i poslom koji obavlja.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovoga rada je podijeljen na teorijski i praktični dio. Teorijski ciljevi rada su kako bi po teoriji trebali izgledati procesi obuke i razvoja kadrova, te objašnjenje pojmova vezanih uz spomenute. Praktični dio rada se odnosi na prikazivanje kako OTP Splitska banka provodi obuku i razvoj vlastitih kadrova, koja je njihova uloga u čitavom poslovanju banke, očekivanja banke i zaposlenika od programa obuke i razvoja, te izrada efikasnog sustava vođenja kadrova kako bi se u konačnici ostvario dominantan položaj na tržištu.

1.3. Metode rada

U svrhu istraživanja i izlaganja rezultata istraživanja ovog završnog rada koristiti će se nekoliko znanstveno-istraživačkih metoda.

Metode koje će se koristiti su prilikom izrade rada jesu:

- Metoda analize – razdvajanje složenijih pojmova na jednostavnije dijelove, u svrhu njihovog boljeg razumijevanja;
- Metoda sinteze – spajanje jednostavnijih pojmova u složenije, povezivanje elemenata u kompaktne cjeline;
- Metoda indukcije – induktivnim zaključivanjem se analiziraju činjenice,objašnjenja itd. te se potom dolazi do zaključaka;

- Metoda dedukcije – deduktivno zaključivanje pri kojem se iz opći sudova izvlače pojedinačna značenja i zaključci;
- Komparativna metoda – metoda uspoređivanja koja se koristi prilikom usporedbe ili korištenja opažanja, rezultata itd. iz drugih radova (u odnosu na ovaj završni rad).

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od četiri temeljna poglavlja : uvoda, teorijskog dijela rada, empirijskog dijela rada i zaključka. U uvodnom dijelu rada će se definirati ciljevi rada, te važnost detaljne obuke i razvoja ljudskih kadrova. Unutar teorijskog dijela rada definirati će se kadrovi i službe ljudskih resursa, upravljanje ljudskim resursima i obuke i razvoja kadrova, metode i tipove obuke i razvoja, te njihova poveznica sa organizacijskim učenjem i znanjem. U empirijskom dijelu rada obraditi će se metodologija istraživanja, te rezultati vezani uz primjenu metoda i tipova obuke i razvoja kadrova. Na samom kraju rada se nalaze zaključak, sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, te popis literature, tablica i slika.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

2.1. Ljudski resursi i kadroviranje

Ljudski kadrovi su radna snaga jedne organizacije, poslovnog sektora ili gospodarstva te predstavljaju nematerijalnu komponentu organizacije. Ljudski resursi se ne mogu kopirati poput materijalnih resursa te upravo iz tih razloga ljudski resursi uvelike utječu na oblikovanje karaktera poduzeća i same poslovne kulture te čine svako poduzeće zasebnom cjelinom. Kako se tvrtke reorganiziraju kako bi stekle konkurentsku prednost, ljudski resursi igraju ključnu ulogu u pomaganju tvrtkama u rješavanju brze promjene okoliša i veće potražnje za kvalitetnim zaposlenicima.

Dugi niz godina se ignorirala važnost uloge kadrova u uspjehu i ukupnom razvoju poduzeća, poslovnih sektora itd., no ipak početkom osamdesetih godina sve veća pažnja se usmjerava na razvoj ljudskih resursa zahvaljujući :[2]

- Promjenama u općoj ili socijalnoj okolini – značajne su za sve njezine segmente, a posebice za tri: ekonomski, tehnološki i sociokulturni segment te okoline.
- Promjene u poslovnoj okolini – dolazi do krupnih promjena koje povećavaju stupanj neizvjesnosti te okoline. S jedne strane povećava se broj subjekata koji operiraju u toj okolini, što joj daje veći stupanj kompleksnosti, a s druge strane aktivnosti tih subjekata su sve novije i raznovrsnije tako da se povećava heterogenost okoline.
- Promjene u internoj okolini – dolazi do promjena u sva tri segmenta (strukturi, kulturi i resursima). Promjene koje nastaju u organizacijskoj strukturi višestruke su. Umjesto orijentacije na strukturu dolazi do orijentacije na procese ; umjesto orijentacije na poduzeće dolazi do orijentacije na pojedince itd.

Vrijednost i kvaliteta ljudskog kapitala se očituje po sposobnostima i vještinama zaposlenika. Kako bi utjecali na poboljšanje tih sposobnosti i vještina, potrebno je od strane poduzeća i menadžmenta ljudskih resursa investirati u kadrove (treninzima, obrazovanjem, usavršavanjem, motiviranjem kroz nagrade ili promocije itd.). Ljudski kapital nije u trajnom vlasništvu poduzeća, jer pojedinac može zbog mnogih razloga napustiti svoje radno mjesto, no ako je pojedinac zadovoljan svojom situacijom na radnom mjestu, te poduzeće ulaže u njega i njegov razvoj, time se gradi kvalitetna podloga za uspjeh i razvoj čitavog poduzeća.

[2]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 355

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje radne snage prema organizaciji, razvoj radne snage prema njezinom potencijalu i dugoročno održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.[3]

Sve većom orijentacijom menadžmenta prema ljudskim resursima i njihovim upravljanjem došlo se do spoznaja :[4]

1. Da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća;
2. Da je taj uspjeh najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

Odjel za ljudske resurse je ključna, ako ne i kritična komponenta bilo kojeg poslovanja bez obzira na veličinu organizacije. Prvenstveno je usmjerena na povećanje produktivnosti zaposlenika i zaštitu tvrtke od bilo kakvih problema koji mogu proizaći iz radne snage. Odgovornosti za ljudske resurse uključuju naknadu i beneficije, zapošljavanje, puštanje i ažuriranje svih zakona koji mogu utjecati na tvrtku i njene zaposlenike.

Istraživanje koje je provelo The Conference Board (neprofitna istraživačka organizacija) je ukazalo na šest ključnih aktivnosti povezanih s odjelom za ljudske resurse koje moraju obavljati kako bi dodali na vrijednosti samoj tvrtci :[5]

1. Učinkovito upravljanje i iskorištavanje znanja i vještina zaposlenika
2. Davanje kompenzacija i performansi rada sukladno kompetencijama zaposlenika
3. Razvijanje kompetencija koje poboljšavaju individualne i organizacijske performanse
4. Povećanje inovativnosti, kreativnosti i fleksibilnosti potrebne za povećanje konkurentnosti
5. Primjena novih pristupa dizajnu procesa rada, planiranje sukcesije, razvoj karijere i interorganizacijska mobilnost
6. Upravljanje implementacijom i integracijom tehnologije kroz poboljšano osoblje, obuku i komunikaciju s zaposlenicima

[3] Daft, R,; Management; 1997, str. 414
[4] Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 358
[5] https://www.investopedia.com

Suvremena kadrovska služba, odnosno služba ljudskih resursa, bitno se razlikuje odnekadašnje personalne službe kako po načinu, tako i po sadržaju rada. Neke od tih razlikaogledaju se u sljedećem:[6]

1. Praksa planiranja zapošljavanja pomakla se od svog nekadašnjeg, prilično uskog fokusa i interesa za predviđanje rada, na interes za uspostavljanje veze između planiranja ljudskih resursa, šire organizacijske strategije i poslovnog planiranja
2. Tradicionalni interes i posao personalne službe s pregovaranja i administriranja kolektivnih ugovora proširuje se na ″upravljanje zaposlenicima″ u kojemu postaju važni drugi mehanizmi uključivanja zaposlenika u odlukama vezanim za rad.
3. Prijašnji interes personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral pojedinačnih zaposlenika zamjenjuje interes za šire uvjete koje najprije označava pojam ″organizacijske klime″, a potom ″organizacijske kulture″.
4. Ideju o selekciji, obuci, procjeni performansi i kompenzacijama, vezanu isključivo za pojedinca, zamjenjuje vjerovanje da je uspješan i kvalitetan timski rad vrlo važan za postizanje uspješnosti.
5. Temeljni interes personalne službe za smanjenje troškova minimiziranjem stope fluktuacije i apsentizma zamjenjuje ideja o upravljanju ljudskim resursima, koje može dati značajan doprinos ukupnoj organizacijskoj uspješnosti.
6. Relativno mala usmjerenost na obuku i razvijanje vještina za neki specifični posao prelazi u interes za razvijanje cjelokupnih dugoročnih potencijala zaposlenika.

2.2. Planiranje kadrova

Tema završnoga rada se odnosi na obuku i razvoj kadrova, no kako bi se dobila kompletna predodžba glede ljudskih kadrova, ukratko će se definirati pojmovi vezani uz planiranje kadrova, te selekciju kadrova.

Planiranje ljudskih resursa vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse.[7]

[6] Buble, M,: Menadžment, Split, Svečilište u Splitu, 2009., str. 359
[7] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 180

Proces planiranja započinje analizom zahtjeva iz poslovnih planova poduzeća te potrebnih komponenti za ostvarenje istih. Planovi poduzeća diktiraju potrebu za ljudskim resursima, te potrebe se ne sastoje samo od određenog broja ljudi koji je potreban već se odnosi i na karakteristike zaposlenika i njihovo prethodno iskustvo u sličnim područjima (vještine, znanja, sposobnosti itd.). Potom kreće analiza ponude, tj. sagledavaju se ljudski resursi koji su na raspolaganju poduzeću, mogu biti vajnski izvori ili unutarnji. Posljednja stavka je usklađivanje između potrebe poduzeća i ponude na tržištu rada, te teže što bolje zadovoljite postavljene potrebe.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora

Unutarnji izvori	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Bolje poznavanja prednosti i nedostataka kandidata • Kandidat bolje poznaje organizaciju • Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih • Otvara prostor za promociju • Obično je brže i jeftinije	• Unutarnje borbe i sukobi za promociju negativno djeluju na moral • Može voditi gušenju novih ideja i inovacija • Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i spriječiti daljne promjene
Vanjski izvori	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Mnogo veći izvor talenata • Unose se nove ideje i uvid u organizaciju • Omogučava promjene • Smanjuje unutarnje napetosti rivalitet i sukobe • Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	• Privlačenje, kontaktiranje i evaluilarenje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje • Duže vrijeme prilagodbe i orijentacije • Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora • Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među trenutnim zaposlenicima

Izvor : Buble, M,: Menadžment, Sveučilište u Splitu

2.3. Selekcija kadrova

Selekcija kadrova se odnosi na konačni izbor između regrutiranih kandidata za otvoreno radno mjesto unutar poduzeća. Konačni izbor se vrši na principu usporedbi zahtjeva koje nosi radno mjesto, te kvalifikacija koji potencijalni zaposlenik posjeduje, te se tom usporedbom dolazi do najoptimalnijeg kandidata.Poduzeće može birati da li žele ljude s određenim tehničkim vještinama i znanjima i kvalifikacijama koji će kvalitetno izvršavati svoje zadatke, ili pak traže pojedince koji su pretežno talentirani, te imaju volje i ambicija razvijati sebe i svoje sposobnosti unutar poduzeća, te kao takvi graditi i svoj uspjeh, i uspjeh poduzeća.Poduzeće i poslodavac uvijek mogu pogriješiti prilikom konačne selekcije, no kako bi se spriječile greške koje uzrokuju dodatne troškova i poteškoće te odstupanje od postavljenih ciljeva i planova, potrebno je detaljno razviti čitav proces selekcije, te kvalitetno istražiti kandidata i karakteristike, znanja i vještina koje posjeduje, te da li se spomenuti podudaraju s zadanim ciljevima.

Etape u procesu selekcije kandidata su :[8]

1. Preliminarni intervju
2. Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3. Testovi zaposlenja
4. Intervju u službi ljudskih resursa
5. Ispitivanje podrijetla
6. Medicinski pregled
7. Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
8. Intervu s neposrednim rukovoditeljem
9. Provjera znanja, probni rad
10. Odluka o zaposlenju

Etape mogu biti različite ovisno o poduzeću, te kandidat može biti odbačen nakon svake od etapa u procesu selekcije ukoliko unutar poduzeća smatraju da nije kandidat zadovoljio tražene kriterije.

[8]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 382

Na konačnu selekciju kandidata utječu i informacije koje poduzeće prikuplja od strane kandidata i ostalih izvora. Neki od izvora informacija su prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka, upitnik o općim podacima, ispitivanje kvalifikacija, podaci iz radnih karakteristika, ispitivanje podrijetla, ispitivanje pomoću poligrafa, medicinski pregledi, pokusni rad, testovi, intervju itd.

Prilikom konačnog izbora kandidata na poduzeću je da odluči, da li žele kandidata koji ima najmanje šanse za neuspjeh na radnome mjestu, kandidata koji ima najveće šanse za uspjeh na radnome mjestu, ili kombinaciju gdje kandidat ima najmanje šanse za neuspjeh te ujedno najveće izglede za uspjeh na istome.

2.4. Obuka kadrova

Zbog veoma užurabanog i dinamičnog poslovnog svijeta, sve veći broj poduzeća zahtijeva od svojih zaposlenika da obnavljaju postojeća i stječu nova znanja koja su im potrebna prilikom obavljanja poslovne aktivnosti. Različita poduzeća i različita poslovna razina, zahtjevaju različitea znanja i obuke od zaposlenika, te ovisno o potrebi postoji i više metoda obuke i obrazovanja zaposlenika. Kvalitetna obuka zaposlenika je pripremanje kako poduzeća tako i zaposlenika na budućnost, na stjecanje veće odgovornosti u radu, na postavljanje nekih zahtjevnijih ciljeva, te u konačnici ostvarivanja prosperiteta. Zaposlenik koji ozbiljno shvaća samu obuku, te na nju gleda kao vlastiti razvitak i osobni uspjeh, time doprinosi i do konačnog uspjeha samog poduzeća.

Stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Poduzeća sve više svojih resursa ulažu u obrazovanje i stalno obučavanje zaposlenih. Znanje postaje temeljni kapital i poluga znanja.[9]

Razlozi i potreba za dodatnom obukom su posljedica niza promjena koje se svakodnevno događaju na tržištu i u poduzećima, te su podjele grupirane prema :[10]

- Promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
- Promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,

[9] Bahtijarević Šiber, F. : Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999. , str. 717
[10] Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 403

- Promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje
- Promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
- Promjene u organizaciji i upravljanju
- Promjene u ljudskim resursima

Slika 1. Strateški okvir za obuku zaposlenih



Izvor : prema nastavnim materijalima prof.dr.sc. Srećko Goić, Strateški menadžment ljudskih resursa ; Funkcijska područja 3

Na prethdnoj slici se nastoji prikazati strateški okvir za obuku zaposlenih prema determinantama orijentacije radne snage (vanjska ili unutarnja) i smjeru strategije (troškovna strategija i difenrecijacija). Razlikujemo četiri pristupa, jeftinu radnu snagu, slobodnog agenta, odanog ratnika i vjernog stručnjaka. Prilikom zapošljavanja jeftine radne snage, poduzeće pribavlja radnike iz vanjskih izvora te su orijentirani prema troškovima, te se nastoji zaposliti pojedince sa već stečenim znanjem, vještinama i iskustvom. Drugi princip vanjskog regrutiranja je slobodni agent, gdje se poduzeće okreće strategiji diferencijacije, te je naglasak usmjeren na angažiranje ljudi koji imaju već željene vještine i znanja, ali se također ulaže u daljnji razvoj istih. Kod principa odanog ratnika, pribavljanje se vrši iz unutarnjih izvora, te su orijentirani na troškovnu strategiju. Naglasak je pritom na obuku već zaposlenih pojedinaca, te se nastoji snizit troškove i povećati efikasnost zaposlenika. Kod zapošljavanja vjernog stručnjaka, pribavljanje se vrši iz unutarnjih izvora, te je naglasak na strategiju diferencijacije.

Vrši se obuka postojećih zaposlenika koja je usmjerena na pružanje iznimnog servisa i inovaciju.

Razlozi ulaganja u obrazovanje su brojni a najvažniji su :[11]

- Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijeva novaznanja i permanentno obrazovanja.
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i pernamentno obrazovanje.
- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti.

U suvremenim uvjetima tematika obuke i obrazovanja zaposlenih dobiva širi kontekst i vezuje se uz pojam učeće organizacija, tj. organizcija čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primjenjuju naučeno u poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluge.

Koncept 'učeće organizacije' podrazumijeva takav pristup organizaciji i vođenju poduzeća u kojem se kroz stalno učenje i prilagođavanje promjenama u okruženju postiže rast i razvoj. Temeljna svojstva učeće organizacije su :[12]

- Stalno uči i podiže razinu kako individualnog, tako i ukupnog organizacijskog znanja
- Stalno učenje i razvoj postaje obveza i sastavni dio posla svih članova organizacije
- Prenošenje naučenog i »proizvedenog« znanja postaje također obveza svih. U učećoj organizaciji svatko je istovremeno i učenik i učitelj.
- Predanost učenju, stjecanju i prenošenju znanja postaje značajan faktor procjene individualne uspješnosti.
- Učenje nije posebna, izdvojena i specijalizirana aktivnost nego bitan dio organizacijske kulture, način ponašanja i postojanja organizacije.
- Bit stalnog učenja je stvaranje novih načina mišljenja, promjena ponašanja i primjena naučenog i spoznatog u praksi - kreiranju i mijenjaju proizvoda i usluga, te stalnom rješavanju problema.
- Znanje je temeljni kapital i najveća konkurentska snaga učeće organizacije.

[11]Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str719.
[12]prof.dr.sc. Srećko Goić, Strateški menadžment ljudskih resursa ; Funkcijska područja 3

Faktori koji se trebaju uzeti u obzir prilikom planiranja i implementacije efikasnost programa obuke zaposlenika :[13]

1. Utvrđivanje potreba
2. Postavljanje ciljeva
3. Određivanje sadržaja subjekta
4. Odabir zaposlenika za sudjelovanje u obuci
5. Utvrđivanje najoptimalnijeg rasporeda za vršenje obuke
6. Odabir primjerenih ustanova za vršenje obuke
7. Odabir primjerenih instruktora
8. Odabir i priprema audiovizualnih pomagala
9. Kordiniranje programa
10. Evaluacija programa

2.4.1. Proces obuke kadrova

Obuka predstavlja kao što je prethodno spomenuto, jedno od vitalnih komponenti razvitka efikasnosti kadrova, te time efikasnosti čitavog poduzeća. Ne postoji univerzalan recept tj. propisani način obuke, svaka obuka zavisi od prirode poslovanja poduzeća, pa tako i pojedinaca koji sudjeluju u samoj obuci. Bitno kako bi se osigurala što uspješnia obuka, detaljno razraditi plan čitavog procesa iste.

Proces obuke kadrova složena je karaktera s obzirom da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke. Da bi se process obuke mogao provesti, neophodno je da postoje određene pretpostavke koje se odnose na postojanje politike obuke i razvoja ljudskih resursa u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same obuke. Većina autora se slaže u tome da su četiri temeljne faze procesa obuke :[14]

1. Identifikacija potreba za obukom – potrebno je ustanoviti postojeće vještine koje zaposlenici imaju ili su usvojili za rad, te gdje su potrebna dodatna usavršavanja
2. Planiranje potreba za obukom – metode i tehnike za provedbu obuke te konačni ciljevi koji se žele postići

[13] Kirkpatrick,D., Kirkpatrick, J. ; Evaluating training programs – the four levels ; Third edition, San Francisco
[14] Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 405

3. Izvođenje obuke – razlikujemo metode obuke menadžera i nemenadžera, potom obuku na radnom mjestu i izvan radnog mjesta
4. Evaluacija provedene obuke – u kojoj mjeri su ostvareni ciljevi obuke, te postiže li provedena obuka željeni cilj.

2.4.2. Metode obuke nemenadžera

U stručnoj literaturi najčešće nailazimo na podjelu obuke zaposlenika na onu, obuku nemenadžea i obuku menadžera. Kao što menadžeri i nemenadžeri imaju veoma različite uloge unutar poduzeća, te različite funkcije, time su i same obuke različite tj. obuhvačaju različite aspekte, dok u nekim slučajevima, određene metode obuke su korisne i mogu se prakcitirati i kod menadžerskog i kod nemenadžerskog djela zaposlenika.

Metode obuke nemenadžera se dijele na metode obuke na poslu i obuke izvan posla. Obuka na poslu je najčešće korištena metoda obuke nemenadžera, koja se u svom jednostavnom obliku svodi na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Ovo je moguće u onim slučajevima kada se radi o jednostavnim aktivnostima, koje od instruktora ne traže posebna metodičko didaktička znanja. U protivnom za obuku će biti nužno angažirati posebne instruktore. To vrijedi i u slučaju kada se obuka ne može obaviti samo na jednom radnom mjestu već zahtijeva npr. labarotrijske vježbe. Primjeri obuke van posla su :[15]

1. Metoda rasprave – metoda koja zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici rasprave posjeduju izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mipljenja. Da bi se metoda mogla uspješno primijeniti, potrebno je da postoji moderator rasprave, da je predmet rasprave u okviru znanja i iskustva sudionika, da je predmet rasprave aktualan, da postoji planirano vrijeme rasprave i da broj sudionika nije velik.
2. Metoda obuke u razredu – obuka koja se provodi u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima poput prostorija tj. razreda u školama. Takva metoda omogućava da se uključi veliki broj polaznika uz minimalni broj instruktora.
3. Metoda programirane nastave – metoda obuke koja se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji. Metoda

[15]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 411

zahtijeva da ciljevi budu unaprijed određeni kako se polaznici nebi opterećivali s više materijala nego što im je potrebno, te da su voljni učiti na ovaj način.

4. Obuka uz pomoć kompjutora – ova metode se izvodi putem dvi različite tehnike. Prva tehnika je poučavanje potpomognuto kompjutorom, sastoji se u tome da sustav prenosi instruktivni materijal direktno terinalom u interaktivnom formatu. Druga tehnika je poučavanje upravljano kompjutorom koje koristi kompjutor za generiranje i rješavanje testova, te za određivanje razine znanja polaznika.
5. Metoda simulacije – metoda koja koristi simulatore za uvježbavanje polaznika. Koristi se naročito u onim slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje kojima se polaznici obučavaju.

2.4.3. Metode obuke menadžera

Razlikujemo dvije osnovne metode obuke menađžera. Iako se razlikuju od metoda obuka nemenadžera, neke su metode obuke zajedničke za obje kategorije.

Dvije osnovne metode za obuku menadžera su metode obuke iskustvom na poslu i metode obuke iskustvom izvan posla.

Obuka stjecanjem iskustva na poslu :[16]

1. Poučavanje – oblik stjecanja menadžerskog iskustva u kojemu se uloga instruktora dodjeluje nadređenom koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija. Nadređeni podučava podređenog u poslovima složenije naravi nego što je imaju tekući poslovi podređenog, kako bi se osposobio za preuzimanje složenijih poslova
2. Dodjelivanje zamjenika ili pomoćnika – Zamjenik ili pomoćnik preuzima dio delegiranih poslova od menadžera te se obavljajući te poslove osposobljava da preuzme funkcije menadžera.
3. Rotacija posla – kandidat mijenja različite poslove poput poslova nadzora, promatranja što menadžer radi, različite pozicije menadžerske obuke, pozicije srednje razine menadžmenta i nespecifična rotacija na različite menadžerske pozicije u različitim odjelima

[16]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 413

4. Lateralni transfer – oblik rotacije posla koja se odvija poprečno po struktrui menadžmenta. To s aspekta kandidata ne mora značiti nikakvu promociju na višu razinu menadžmenta, već samo primjenu njegova znanja na slična područja.
5. Dodjeljivanje projekata i odbora – obuka menadžera kojom se kandidati dovode u poziciju da vode. U prvom im se slučaju dodjeljuju određeni projekti u vođenju kojih oni moraju iskazati svoje sposobnosti za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje rada na projektu.
6. Prisustvovanje sjednicama štaba – obuka menadžera kojom se kandidati dovode u ambijent rapsravljanja i odlučivanja o određenim problemima izvan njihova neposrednog iskustva. U tom se ambijentu susreću s idejama i mišljenjima drugih menadžera te na taj način stječu iskustvo za rješavanje problema koji će im u budućnosti biti dodijeljeni.

Obuka stjecanja iskustva izvan posla :[17]

1. Metoda studija slučajeva – u obučavanju menadžera koristi slučajeve iz poslovne prakse na čijem se izučavanju simulira stvarna situacija. U ovoj se metodi pod slučajem podrazumijeva opis tipičnog poslovnog događaja s kojim se menadžment nekog poduzeća susreo, uključivši činjenice koje taj događaj uvjetuju i od kojih ovisi odluka.
2. Metoda obuke u košari - metoda simuliranja stvarne situacije. U ovoj se metodi polaznicima podijele pojedini dokumenti koji opisuju neki problem ili situaciju, nakon što ih prouče polaznici trebaju naći rješenje problema i predložiti odgovarajuće odluke.
3. Grupna rasprava bez voditelja – metoda obuke koja pretpostavlja grupni rad. Naime, polaznici se okupe na zajedničku sjednicu da bi raspravljali o predmetu koji im je dodijeljenj. Pri tom im može ali i ne mora biti određena uloga u grupi, mogu ali ne moraju dobiti instrukcije o tome kako rješavati dobiveni predmet.
4. Metoda menadžerskih igara – metoda u kojoj polaznici igraju određene igre na primjeru nekgo hipotetičkog poduzeća.
5. Metoda igranja uloga – temelji se na simulaciji uloga pojedinaca u zadanoj situaciji. Stoga ona zahtijeva da se situacija opiše, da se odrede osobe u njoj, da im se odrede uloge, te da sudionici sami sastave svoje tekstove i igraju te osobe.

[17]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 414

6. Metoda laboratorijske obuke ima primarni cilj razviti veću senzitivnost kod svakog polaznika. Time ona omogućava menadćerima da povećaju sposobnost razumijevanja sebe i drugih, a što se postiže njihovim sudjelovanjem u grupnim diskusijama na kojima iznose svoja iskustva, osjećaje, emocije i percepcije.
7. Metoda modeliranja ponašanja – ima zadatak obuke nadzornika kako postaviti svoje ponašanje na radu. To se postiže modeliranjem ponašanja ili interakcijskog menadžmenta koji za cilj ima da uključivanjem polaznika u realne probleme zaposlenih dobije povratnu vezu o njihovim performansima.

Naravno, kako bi sama obuka bila uspješna, potrebno je prethodno dobro razmotriti sve opcije, te koristiti metode putem kojih bi se ostvarila najveća efikasnost. Potrebno je uzeti u obzir konačan cilj tj. što se želi postići samom obukom, postojeće kvalifikacije uključenih u obuku, njihovu volju za daljnim učenjem, te ujedno njihov potencijal za istim. Sama kvaliteta obuke ne garantira uspjeh, već je tu uključeno mnogo ostalih stavki, te zbog tog razloga je potrebno sve faktore uzeti u obzir, kako bi se dobro procijenila tražena situacija, te iz iste ostvario maksimum.

2.5. Razvoj karijere

Za sve veći broj radnika u modernom svijetu karijera i njen razvoj predstavljaju veoma bitnu stavku u njihovom radnom procesu. Razvoj karijere za njih predstavlja dugoročni razvoj i dugoročnu vremensku perspektivu, ujedinjuje njihove individualne i organizacijske potrebe, te je čitav proces razvoja karijere vođen od strane više motiva, kako osobnih (bolji život za obitelj, osobna satisfakcija itd.) tako i poslovnih (napredak u vlastitom području, priznanje kolega itd.). Razvoj karijere omogućava pojedincu da stekne nova znanja, vještine i sposobnosti te da ga pripreme za stjecanje zahtjevnijih poslova u budućnosti te ujedno njihovo uspješno i efikasno obavljanje. Osim što je zaposlenik sam zainteresiran za razvoj vlastite karijere, poduzeće također ima interes za proces razvoja karijere zaposlenika jer uspjeh pojedinca u konačnici dovodi i do uspjeha cjeloukupne organizacije.

Neki od razloga porasta važnosti karijere su :[18]

- Karijera obuhvaća cijeli životni vijek u tijeku kojega čovjek preko pola svojih budnih sati provodi na radu. U toku radnog vijeka čovjek mijenja poslove

[18]prof.dr.sc. Srećko Goić, Strateški menadžment ljudskih resursa ; Funkcijska područja 3

- S povećanjem obrazovne razine i aspiracija, te promjenom vrijednosti, karijera postaje sve važnija za veliki dio zaposlenih ; ona postaje temeljna veza i središte odnosa razmjene između pojedinca i organizacije, određujući stupanj u kojemu se pojedinci vežu za organizaciju.
- Razvoj karijere ima ključnu ulogu u primjeni strategije, osiguranju fleksibilnosti i konkurentnih ljudskih resursa
- O zadovoljstvu s radom i na radu ovisi velikim dijelom ukupno životno zadovoljstvo
- Mladi, sposobni i obrazovani stručnjaci po pravilu stavljaju profesionalni razvoj i karijeru na prvo mjesto i ostaju u nekoj organizaciji dotle dok sagledavaju perspektive poželjnoga osobnog razvoja i karijere
- Planiranje i razvoj karijere zaposlenih pokazuje interes organizacije za njih, razumijevanje njihovih potreba i želja što pozitivno djeluje na motivaciju za rad i osobni razvoj
- Sustavni razvoj karijere, otvaranje mogućnosti individualnog razvoja smanjuje fluktuaciju, aosentizam, frustracije i stres zaposlenih, pridonoseći time boljemu iskorištenju ljudskih potencijala.

Slika 2. Strateški okvir za razvoj zaposlenih



Izvor : prema nastavnim materijalima prof.dr.sc. Srećko Goić, Strateški menadžment ljudskih resursa ; Funkcijska područja 3

Na prethdnoj slici se nastoji prikazati strateški okvir za razvoj zaposlenih prema determinantama orijentacije radne snage (vanjska ili unutarnja) i smjeru strategije (troškovna strategija i difenrecijacija). Razlikujemo četiri pristupa, jeftina radna snaga, slobodni agent, odani ratnik i vjerni stručnjak. Prilikom zapošljavanja jeftine radne snage, orijentirani su na troškovnu strategiju, te pribavljaju zaposlenike iz vanjskih izvora. Naglasak je na jeftinije razvojne mogućnosti. Prilikom zapošljavanja slobodnih agenata, isto se vrši također iz vanjskih izvora, no ovdje su orijentirani na strategiju diferencijacije. Naglasak je na razvoj vještina potrebnih za pružanje visoke razine usluge i inovaciju. Odani ratnici su unutarnji zaposlenici tj. postojeći zaposlenici, te se poduzeće orijentira na troškovnu strategiju. Naglasak je na razvoj vještina postojećih zaposlenika i jeftine razvojne mogućnosti. Vjerni stručnjaci su postojeći zaposlenici, te se poduzeće orijentira na strategiju diferencijacije, dok je naglasak na razvoj vještina potrebnih za pružanje visoke razine usluge i inovaciju.

Razvoj karijere podložan je utjecaju različitih faktora, i to kako onih koji se nalaze u pojedincu, tako i onih koji se nalaze u njegovoj okolini. Razlikujemo četiri skupine faktora :[19]

1. Osobni faktori – faktori koji razlikuju pojedince unutar skupine. Svaki pojedinac ima svoj interes djelovanja i svoj set sposobnosti koji utječe na njegov izbor karijere.
2. Ekonomski, socijalni i politički trendovi - potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a pojavljuju se drugi poslovi. Opći trend je odumiranje proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih.
3. Tržište radne snage – starost i interesi ljudi također utječu na karakteristike tržišta rada.
4. Financijske konsideracije – visina plaće važan je faktor utjecaja na odluke o karijeri. Međutim to nije jedini faktor s obzirom da poduzeće koristi i druge oblike kompenzacija kao nagradu za izvršeni rad.

[19]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 416

2.5.1. Faze razvoja karijere

Razvoj karijere je cjeloživotni proces pojedinca, ne dešava se preko noći, te zahtijeva trud i angažman kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Sve započima određenom vizijom svakog pojedinca, te gdje sebe vidi u određenim fazama života. Pojedinci prema svojim interesima se oprijedjele za tijek svoje karijere, dok naravno određeni dio istih često puta i pogriješi prilikom izbora karijere i njenog razvoja. Potrebno je od istih prepoznati svoje ambicije, sposobnosti i volju za napretkom, no isto tako uzeti u obzir i vanjske čimbenike poput mogućnosti u državi, mogućnosti zapošljavanja itd. kako bi mogli kvalitetno formirati vlastiti plan razvoja karijere. Ulaganje vremena i truda u sam tijek razvoja karijere uvelike utječe na efikasnost pojedinca i uspješnost na radnome mjestu, što se u konačnici odrazi i na kvalitetu njegovog osobnog života i određene doze zadovoljštine samim sobom.

Karijera se obično definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka. U svom životnom vijeku on prolazi kroz raličite faze u razvoju karijere. Razlikujemo pet faza :[20]

1. Istraživanje – prva faza karijere koja započinje prije ulaska u sami svijet rada, većina ljudi započinje razmišljati o svojoj karijeri već u ranim godinama i početcima svog školovanja. Ova faza završava za većinu ljudi kada oni prelaze iz svijeta škole u svijet rada. S aspekta poduzeća ova faza ima najmanju važnost jer se dešava prije samog zaposlenja. No za pojedinca je veoma važna jer u toj fazi razvija brojna očekivanja o svojoj karijeri od kojih su mnoga nerealna.
2. Utemeljenje – druga faza počinje traženjem zaposlenja i uključivanjem u svijet rada, dobivanja prvog posla, učenja o tome kako se radi, te doživaljavanja prvih uspjeha ili neuspjeha. U ovoj fazi se često doživi tkzv. šok realnosti, sučeljavanje onoga što pojedinac donosi u poduzeće s onim što tamo nalazi. Praksa pokazuje da mnogi pojedinci u toj fazi dolaze do zaključka da posao koji su dobili nije onaj koji su očekivali. Stoga je i fluktuacija u ovoj fazi najveć s obzirom da pojedinci pokušavaju naći sebe na drugom mjestu.
3. Sredina karijere – treća faza koja čini sredinu karijere u kojoj se većina ljudi ne suočava s dilemom da li dostignuto nastaviti ili ne. U ovoj fazi pod utjecajem različitih faktora može doći i do krize karijere kada pojedinci preispituju sebe i provode valorizaciju dosadašnjeg uspjeha.

[20]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 418

4. Kasna karijera – četvrta faza predstavlja olakšanje za sve one koji su prošli kroz treću fazu jer se sada mogu na izvjestan način opustiti, s obzirom na stečeno iskustvo, te igrati ulogu savjetnika. U ovoj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinaca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada.
5. Povlačenje – peta faza ujedno i završna u karijeri pojedinaca, pa je stoga ona teška za svakoga, a posebno za one koji su imali uspješnu krijeru – što je karijera uspješnija to ju je teže prekinuti. To je faza u kojoj dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenja ovlasti na planirane zamjene i započinjanja priprema za mirovinu.

Promjene u razvoju karijere zaposlenika su :[21]

1. Democija – premještanje zaposlenika na niže radno mjesto.
2. Horizontalni transfer – premještanje na poslove koji su jednaki što se tiče hijerarhijske razine, ali bolje odgovaraju zaposleniku i proširuju njegovo znanje i sposobnosti jer su složeniji.
3. Lateralni transfer – kretanje na istoj organizacijskog razini ali iz jednog odjela u drugi (dijagonalno)
4. Vertikalni transfer – premještanje na hijerarhijski više, bolje radno mjesto koje pruža veće mogućnosti, ali traži i veću odgovornost i autoritet.

Prema prethodno objašnjenim pojmovima, razvoj karijere pojedinca ne mora uvijek ići uspješno tj. u pozitivnom smjeru. Čest je slučaj democije, tj. unazadovanja na radnome mjestu. Karijera pojedinca može doslovno ići u mnogo smjerova, no najveći faktor u cijeloj priči je sam pojedinac i njegovo nastojanje za daljnom progresijom i uspjehom.

2.5.2. Planiranje osobne karijere

U razvoju karijere vaćna je uloga pojedinca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru. Kako bi se lakše objasnilo planiranje razvoja karijere, proces planiranja je podijeljen na ovih sedam faza :[22]

1. Osobna procjena i procjena tržišta rada – dobivanje slike odnosno svijesti o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samoocjenjivanjem. Pojedinac najbolje poznaje sebe pa stoga lako može postaviti ciljeve razvoja vlastite karijere te pronaći

[21]Goić, S., Tadić, I., op. cit ., str. 11-12.
[22]Buble, M,: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 419

ono zaposlenje koje će mu pomoći da ostvari vlastite ciljeve. Kada se procijene vlastite vrijednosti, sposobnosti i interesi tada treba procijeniti potražnju za dotičnom karijerom te uzeti u obzir zanimanja koja su tražena.

2. Postavljanje ciljeva – ciljevi predstavljaju polazište za sve aktivnosti koje pojedinac poduzima pa stoga on mora utvrditi resurse koji su mu u tome potrebni, smetnje na koje će nailazi i način njihova otklanjanja te eventualne alternative u postizanju ciljeva
3. Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva – Razlikujemo u ovoj fazi formalno učenje i praktično iskustvo.
4. Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja – različiti su izvori mogućih zaposlenja (novine, biro, agencije itd.). Pri tom treba imati u vidu da se mnogi od najboljih poslova rijetko kad javno oglašavaju, stoga veliku ulogu igraju osobni kontakti. Nema garancije tj. nikad se nezna gdje i odakle se može pojaviti odgovarajuća prilika za posao
5. Razvoj rezimea i popratnog pisma – pojedinac moće biti najkvalificiranija osoba za neki posao ali ako nije nikada intervjuiran poslodavac nikada neće znati za njega. Efektivan rezime i popratno pismo su dobra ulaznica za davanje intervjua. Rezime treba biti koncizan, jasan i ziravan te sadržavti osobne podatke, ciljeve, obrazovanje iskustvo itd. Ponude mnogih kandidata se odbijaju zato što su im rezimei i opratna pisma duga, neprimjerena i misaono siromašna.
6. Procjena ponude posla – kada je dana ponuda za određeni posao može se dogoditi da ona bude prihvaćena ili odbijena. U odlučivanju obično se vrednuje što poduzeće nudi (plaća, lokacija itd.). U slučaju odbijanja ponude pojedinci preusmjeravaju napore u traženju posla na nekom drugom području.
7. Rast/promjena karijere – planiranje karijere je dinamičan proces koji zahtijeva kontinuirano procjenjivanje i vrednovanje. Utvrđivanje zaposlenja je kraj jednog ciklusa, ali i početak drugog – jedan u kojemu se raste i napreduje u izabranom području. Tako se često događa da pojedinac može odlučiti da se pomakne u drugu sferu tog područja kako bi postigao daljnju osobnu satisfakciju ili da preuzme drugi izazov.

3. OBUKA I RAZVOJ KADROVA U OTP SPLITSKOJ BANCI

3.1. Općenito o OTP Splitskoj banci[23]

Splitska banka d.d. je hrvatska tvrtka koja se bavi bankarstvom i koja je u 100-postotnom vlasništvu mađarske banke OTP Group. Splitska ima 114 poslovnica diljem Hrvatske (aktualni podaci). Splitska banka peta je najveća banka na hrvatskom tržištu, s tržišnim udjelom od 6,86 posto te više od 300.000 aktivnih klijenata.

Osnovana je 1965. kao Komunalna banka sa sjedištem u Splitu, kasnije preimenovana u Investicijsko-komercijalnu banku, od 1981. postaje dioničko društvo pod imenom Splitska banka.Godine 2000. Splitsku banku nakon rehabilitacije i dokapitalizacije kupuje talijanski UniCredit, a 2002. Bank Austria Creditanstalt AG je temeljen ugovora o kupnji Splitske banke pokrenula proces spajanja svoje podružnice u Hrvatskoj, HVB Croatia, orijentirane na poduzetnike i veće privatne klijente i Splitske banke, s težištem na maloprodaji.U travnju 2006. Splitska banka je prodana francuskoj Société Générale grupi, nakon čega je promijenila naziv u Société Générale - Splitska banka d.d. Dana 2. svibnja 2017. OTP banka Hrvatska objavila je da je izvršenjem transakcije stekla 100-postotni udjel u Splitskoj banci čime je Splitska banka postala članicom OTP Grupe.

Osnovne djelatnosti Splitske banke su :[24]

- Primanje svih vrsta depozita
- Primanje i odobravanje kredita i drugih plasmana, uključujući factoring i forfeiting
- Izdavanje garancija
- Obavljanje platnog prometa u zemlji i inozemstvu
- Trgovanje za vlastito ime i za vlastiti račun ili u ime i za račun klijenata instrumentima tržišta novca, ostalim prenosim vrijednosnicama, stranim sredstvima plaćanja i derivatima
- Izdavanje i upravljanje istrumentima plaćanja
- Poslovi skrbništva nad vrijednosnicama
- Poslovi agenta i pokroviteljstva izdanja vrijednosnica
- Zastupanje uprodaji polica osiguranja i posredovanje u financijskim transakcijama
- Poslovanje sa sefovima

[23] https://www.splitskabanka.hr/
[24] Godišnje izvješće Splitske banke za 2017. godinu

Unutar Splitske banke je oformljen odjel ljudskih potencijala, te je organiziran u četiri različita tima kako bi se postigla maksimalna efikasnost. Tim za financije, tim za administraciju, tim za trening i tim za razvoj.

Misija odjela ljudskih potencijala je :

- pružiti potporu poslovnoj strategiji Banke u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva
- osigurati potrebnu podršku zaposlenicima kako bi uskladili njihove kompetencija s organizacijom Banke injenim ciljevima, uz stalno povećanje učinkovitosti i posvećenost Banci
- osigurati kvalitetne procese iz domene ljudskih potencijala kao što su: zapošljavanje, motivacija inagrađivanje, razvoj karijere i mobilnost, prepoznavanje i zadržavanje talenata i ključnih ljudi, razvojprofesionalnih i osobnih kompetencija, uspostavljanje adekvatne kulture i klime, interna komunikacija,razvoj novih alata i sustava, efikasne administrativne i financijske funkcije odjela

Splitska banka je prema vlastitim podacima na dan 31. prosinca 2017. zapošljavala 1439 zaposlenika (1327 aktivnih zaposlenika), prosječna dob zaposlenih je 41 godina. Od ukupnog broja zaposlenih 71% je žena, a 29% muškaraca. Od ukupnog broja zaposlenih je 38% zaposlenih s srednjom stručnom spremom, dok je 62% zaposlenih s višom i visokom stručnom spremom. Splitska banka je u 2017. godini zaprimila 1664 zamolbi za posao, te je zaposleno 6,3% kandidata.

Odjel ljudskih potencijala aktivno sudjeluje u suradnji s menadžmentom u razvoju karijera svojih zaposlenika, provodeći interne razgovore sa zaposlenicima o njihovim očekivanjima vezanim za karijeru. Također, zaposlenici svake godine imaju razgovor o radnoj uspješnosti i smjernicama za razvoj sa svojim direktnim nadređenim. Tim procesom osigurava se dvosmjerna komunikacija između voditelja i njegovih suradnika.

Splitska banka što se tiče edukacije zaposlenika ima dva različita smjera. S jedne strane putem prikladnih, stručnih oblika edukacije namjeravaju dati doprinos ostvarenju poslovnih strategija i ciljeva, dok s druge strane, kroz razne godišnje trening programe žele osigurati podršku zaposlenicima u kontinuiranom procesu razvoja njihovih osobnih vještina i specifičnog poslovnog znanja.Zaposlenici tako pohađaju različite vrste treninga (s posebnim naglaskom na kulturu rizika i usluga premaklijentima): od profesionalnih i tehničkih znanja,

zatim prodajnih i osobnih vještina, do stranih jezika. Splitska banka je u 2017. održala ukupno 15 469 sati treninga za vlastite zaposlenike.

3.2. Proces obuke zaposlenika OTP Splitske banke

Polaznu točku za sve nove zaposlenike banke predstavlja njihovo buduće radno mjesto i plan obuke povezan uz to mjesto. Plan uključuje :

- Prvi radni dan – provodi ga Odjel kadrovskih poslova ; novom zaposleniku pruža se kratki pregled banke i informacije vezane uz regulativna pitanja
- Seminari – planiraju se od strane Odjela za treninge zajedno sa odjelom/poslovnicom u kojoj će ubuduće raditi novi zaposlenik
- Trening na poslu – odvija se u budućem odjelu ili poslovnici novog zaposlenika ; trening u područjima poslovno poveznaim sa tim odjelom ili poslovnicom sa kojima će zaposlenik surađivati u budućnosti (svrha je promoviranje razumijevanja i uspostavljanje dobrih kontakata sa kolegama kako bi zaposlenik stekao predodžbu o interaktivnim djelatnostima svog odjela)
- Mogućnost testiranja – npr. prije nego se status zaposlenika promijeni i on dobije ugovor za rad na neodređeno vrijeme

Tablica 2. Prikaz strukture obuke zaposlenika Splitske banke

Postavljanje ciljeva	Pita se što zaposlenik mora biti sposoban raditi i koji se ciljevi moraju postići ? Dimenzije ciljeva učenja su opći i specifični ciljevi, zatim kognitivni i psihomotorički ciljevi
Planiranje smjera učenja	Odnosi se na planiranje materije koju obuka mora obuhvatiti te kojim metodama će se instruktor koristiti prilikom obuke. Ovdje pripadaju i planiranje vremena (fleksibilna podjela vremena uz vođenje računa o vremenu potrebnom za kompletni trening na poslu, te individualnim sposobnostima polaznika da određeno gradivo usvoje i savladaju) i planiranje materijala (vizualni materijali i prikladna sredstva)
Proces obuke	Proces obuke putem metoda koje vode ovlašteni treneri/instruktori
Primjena	Primjena stečenog znanja polaznika kroz njegov dnevni rad
Kontrola	Kontrola uspjeha kao preduvjet za povratnu informaciju
Povratna informacija	Polaznici objektivno procijenuju stupanj svog napretka

Izvor : Izrada autora prema podacima Splitske banke

3.2.1. Metode obuke zaposlenika Splitske banke

S obzirom na cilj, sadržaj, vrijeme, prethodne treninge ili obrazovanje polaznika, njihove interese itd. postavlja se pitanje koja se metode obuke može ili mora primijeniti. Metode uvijek predstavljaju sredstvo za prenošenje sadržaja obuke ; one ne smiju postati same sebi cilj. Kako bi obuku zaposlenika instruktori zaposleni od strane Splitske banke učinili uzbudljivijom i kako bi se pojačalo trajanje pažnje polaznika obuke, prakticira se korištenje različitih metoda, odnosno mix metoda. Osnovne metode koje se koriste prilikom obuke u Splitskoj banci su :

- Edukativni razgovor – edukativni razgovor predstavlja razgovor između instruktora i polaznika obuke sa svrhom upoznavanja polaznika sa njegovim određenim zadacima. Polaznicima se sa gradivom pristupa prema didaktičkim principima tj. od poznatog prema nepoznatom, od jednostavngo prema kompliciranom, od laganong prema teškog itd. Ključna je stavka da razgovor predstavlja dijalog, ne monolog. Potrebno je

aktivirati polaznike obuke, dati im vremena za samostalno istraživanje i razmišljanje, odgovoriti na njihova pitanja, te uzeti u obzir njihove ideje i tretirati ih sa poštovanjem. Prilikom razgovora se kombinira teorija s radom tj. koriste se praktični primjeri, te se pušta polaznike da rade samostalno sa primjerima (učenje kroz rad). Na samom kraju razgovora se vrši osvrt na čitavi razgovor odnosno što se naučilo, te se vrši prijelaz prema primjeni naučenog na poslu.

- Prezentacija – Prezentacija predstavlja pružanje podataka polaznicima obuke bez ikakve interakcije. Koristi se za uvodni dio materije obuke, za iznošenje osnovnih tvrdnji, te kada ne postoji prethodno znanje. Prednosti su što ne zahtijeva mnogo vremena, te je prikladna u slučaju većeg broja polaznika. Nedostaci ove metode su što uspjeh polazniki ovisi uvelike o instruktoru, aktivnost polaznika je ograničena, postoji prijetnja od zagušivanja polaznika informacijama, te nemogućnost mjerenje uspjeha polaznika.
- Individualni rad – Tijekom individualnog rada polaznici samostalno obrađuju materijal bez podrđke instruktora. Nakon završetka obrade, instruktor zajedno s polaznicima obuke prelazi rezultate. Primjena za intezivno obrađivanje osnova znnanja i za individualnu primjenu od strane polaznika u njegovom vlastitom okruženju. Prednosti metode su da ne ovisi o vremenu instruktora, no treba se usmjeriti pažnja prema količini materije, te je metoda pogodna samo u slučaju korištenje dobrog trening materijala.
- Igranje uloga – improvizirana vježba u kojoj su opisi pojedinih uloha unaprijed određeni. Razlikujemo :
    1. Igranje uloga sa unaprijed određenim obrascem ponašanja – opis situacija sa kojim je potrebno upoznati sve polaznike, te svi polaznici dobivaju i individualni opis vlastite uloge, te način na koji je moraju odigrati. Ovom vježbom potiče se polaznike obuke banke da se stave na mjesto neke druge osobe npr. klijenta koji ima određene probleme
    2. Nestrukturirano igranje uloga – kod ove vježbe polaznici obuke banke ne dobivaju zadatke vezane uz ulogu koju će igrati, stoga se ponašaju na način koji odgovara njihovim namjerama

    Prednost ove metode što je oblik komunikativnog aktivnog učenja, podubljuje znanje kroz osobni doživljaj, te identifikacija polaznika sa određenim subjektom je

veća zbog stjecanja vlastitog iskustva. Nedostaci su što ovakva metoda obuke oduzima mnogo vremena.

- Studije slučaja – studije slučaja predstavljaju svojevrsnu poveznicu između teorije i prakse, njihov bitan dio sačinjavaju praktične situacija sa svim pratežim informacijama koji služe kao fokusna točka. Koristi se za sofisticirane teme vezane uz poslovno specifično područje, te daje osvrt na stečeno znanje polaznika i njegovo utvrđivanje.
- EDP – vježbanje na kompjutoru ili serveru, np.r unos podataka, korištenje novog kompjutorskgo programa itd. Ova metoda ima ogromnu prednost što polaznici uzimaju primjere iz stvarne svakodnevne radne okoline banke, te samostalno obavljaju rad na kompjutoru što utjeće na njihovu daljnu efikasnost i sposobnost pamćenja.
- CBT i WBT – Trening temeljen na korištenju kompjutora (CBT) ili online treninga (WBT), predstavlja oblik samostalnog učenja sa kompjutorom kao sredstvom za učenje. U ovakvoj vrsti trreninga, materija obuke je prezentirana u obliku tekstova, grafičkih prikaza ili slika, i nižu se korak po korak. Prednosti ove metode obuke zaposlenika banke su št poštuje ritam učenja svakog pojedinca, može se ponavljati na bilo koji način koji pojedina želi, privlačna je projekcija, daje mogućnost provjere napretka putem testiranja, te je konstatno dostupan. Nedostaci su što senam prostora za specifična pitanja koja se javljaju i nema društvene interakcije kao kod metoda koje ne uključuju rad sa računalom.
- Grupni rad – grupni rad podrazumijeva zajednički rad nekolicine polaznika sa ciljem pronalaženja rješenja ili dobivanja informacija o postavljenoj temi ili specifičnoj materiji koja je predmet obuke.

Spomenute metode se ne koriste samo prilikom obuke novih zaposlenika Splitske banke, već i za postojeće zaposlenike. Naime, Splitska banka veoma ozbiljno shvaća efikasnost zaposlenika, te kako bi utjecala na istu organizira razne seminare i edukacije, koju su organizirane na principu spomenutih metoda obuke.

Prilikom procesa obuke zaposlenika banke instruktori i polaznici obuke se koriste različitim vizualnim pomagalima. Neka od tih pomagala su :

1. Flipchart
2. Slajdovi
3. Projektor

4. Kompjutor
5. Mapiranje

Splitska banka mnogo pozornosti usmjerava prema obuci svojih zaposlenika, no kako bi obuka bila uspješna, to ne ovisi samo o korištenim materijalima i usredotočenosti i trudu polaznika obuke već i od trenera odnosno instruktora koji vrše obuke. Pružanje poduke kolegama na treningu predstavlja osjetljio, interaktivno područje djelovanja. Stoga ta zahtjeva zadaća podrazumijeva kvalificiranost trenera odnosno instruktora u različitim područjima :

- Naglašeno opće znanje
- Poznavanje strukture banke
- Specifično poslovno znanje (najmanje 2 do 3 godine radnog iskustva u određenom polju specijalizacije)
- Poznavanje osnova psihologije učenja/kompetencije za podučavanje
- Socijalne kompetencije
- Pedagoško, didaktičko znanje

Vršitelj obuke treba biti autentičan i senzitivan. Autentičan znači biti onakav kakav je, stvaran i prirodan, prezentirati se onakvim kakvim je zaista, te nastupati individualno i iskreno. Senzitivnost se odnosi na osjećajno razumijevanje, odnosno da pokušava gledati svijet očima svojih kolega. Najvažnije je naravno od svega da budući trener ili instruktor mora imati želju da ovu izazovnu zadaću obuke zaposlenika banke rado preuzme na sebe.

3.2.2. Analiza uspješnosti obuke

Prilikom planiranja i vršenja obuke zaposlenika od strane banke, odgovorni vrše mjerenje kvalitete same provedene obuke. Mjerenje kvalitete obuke se vrši kako bi banka :

- bila proaktivna sila u komuniciranju uspjeha i vrijednosti napora za obuku
- pokazala da trening ima financijsku isplatu (vrijednost)
- pratila učinkovitost
- kako bi se ustvrdila uspješnost provedene obuke
- ukazalo na potencijalne nedostatke ili slabosti čitavog procesa obuke
- podjelila rezultate obuke s drugima koji su uključeni itd.

Prilikom evaluacije povrata na investiciju obuke, banka je uspostavila sustav na principu ROI sustava. Naime radi se o sustavu sa 5 razina, prve 4 razine su postavljene od strane braće Kirkpatrick, dok je peta razina dodana od strane Jack Phillipsa (ROI).

Tablica 3. Pet razina ROI sustava

1. Razina	Reakcija, zadovoljstvo i planirana akcija: Razina 1 mjeri zadovoljstvo programom obuke sudionika, kao i planove korištenja onoga što su naučili u svojem svakodnevnom poslovanju unutar banke. Razina ocjenivanja ne jamči da su sudionici obuke naučili nove vještine ili da će ih koristiti na poslu.
2. Razina	Učenje: pomoću testova, praktičnih vještina, igranja uloga, simulacija, evaluacija skupina i drugih alata za procjenu, procjene razine 2 procjenjuju koliko su sudionici naučili. Opet, iako je korisno znati da sudionici apsorbiraju nove vještine i znanje, pozitivan ishod ne znači da će sudionici koristiti novo učenje kada se vrate na posao.
3. Razina	Ponašanje, primjena i provedba: Evaluacija razine 3 procjenjuje je li (i koliko) sudionika primijenilo nova znanja i vještine na poslu. Opseg u kojem se novo učenje primjenjuje na radnom mjestu (ili promjena ponašanja) određuje uspjeh razine 3. Ovdje također treba imati na umu da povoljan evaluacija razine 3 ne jamči da će poslovni ishodi biti pozitivni.
4. Razina	Utjecaj na poslovanje: Razina 4 mjeri u kojoj mjeri su poslovne mjere poboljšane nakon treninga. Tipične mjere razine 4 su output, kvaliteta, troškovi i vrijeme. Važno je ići dalje od rezultata poslovanja razine 4, jer čak i ako program izobrazbe rezultira značajnim poboljšanjem poslovanja, još uvijek postoji zabrinutost da troškovi programa mogu prevagnuti od svojih poslovnih koristi.
5. Razina	povrat ulaganja (ROI): ROI je krajnja razina evaluacije. Usporedba novčane naknade iz programa s troškovima programa. Iako se ROI može izraziti na nekoliko načina, obično se prikazuje kao postotak ili omjer troškova i koristi. Phillipsov model se razvija i razlikuje od ranijeg Kirkpatrick modela usvajanjem povrata ulaganja kako bi se dobio dodatni, kritički uvid. ROI omogućuje donositeljima odluka da uspoređuju krajnju vrijednost investicijskog treninga s drugim potencijalnim investicijskim mogućnostima.

Izvor : Izrada autora prema podacima Splitske banke

Zahvaljući ROI sustavu analize obuke, banka može uspješnije pratiti učinkovitost same obuke. Također u svrhu dobivanja uvida u uspješnost obuke, banka traži povratne informacije o voditelju obuku (od strane polaznika), te povratne informacije o polaznicima (od strane voditelja obuke). Banka ima tri pristupa povratnim informacija, te razlikujemo strukturirani/nestrukturirani feedback (postavljanje posebnih pitanja, odnosno povratne infromacije bez posebnog naglašavnja), anoniman/s navedenim imenom feedback, feedback povezan sa sadržajem/osjećajima. Odgovorni za obuku i razvoj kadrova unutar banke veliku pažnju posvećuju samom doživljaju obuke od strane polaznika, pa i instruktora, te veoma ozbiljno shvaćaju povratne informacije kako bi u budućnosti mogli otklonuti potencijalne nedostatke te unaprijediti čitav proces obuke.

3.3. Proces razvoja karijere zaposlenika OTP Splitske banke

Talent po viđenju Splitske banke je zaposlenik koji se pridržava skupnih vrijednosti, dosljedno obavlja svoje dužnosti na radnome mjestu i koji pokazuje snažan potencijal za napredak.

Odjel ljudski potencijala Splitske banke je razvio nešto što nazivaju "Menadžerskim krugom". Naime radi se o ciklusu koji se sastoji od tri različite faze :

- Postavljanje ciljeva i definiranje plana razvoja na početku poslovne godine
- Sastavljanje izvještaja o svim zaposlenicima sa ciljem identificiranja potencijala, mogućih razvoja u karijeri, te da ih se pripremi za daljnu sukcesiju i mobilnost
- Evaluacija ostvarenoga i performansi zaposlenika, te nagrađivanje po zasluzi istih krajem poslovne godine.

Jedan od najvažnijih ciljeva Odjela ljudskih potencijala je prepoznati zaposlenike koji svojim rezultatima značajno doprinose ostvarenju ciljeva banke te im omogućiti napredovanje i razvoj karijere. Napredovanje može biti u dva jednako važna smjera karijere : Voditeljski i stručni. Voditeljska karijera podrazumijeva vertikalno napredovanje u organizacijskog strukturi gdje zaposlenik postaje odgovoran za vođenje tima suradnika i poslovne rezultate i procese tima. Stručna karijera podrazumijeva napredovanje gdje se zaposlenik promovira na novo radno mjesto te dobiva zahtjevnije radne zadatke, odgovornosti i stručni status, ali to ne uključuje vođenje tima suradnika. Oba smjera karijere uključuju i važnu komponentu, a to je mobilnost. Dužnost voditelja je informirati i surađivati sa Odjelom ljudskih resursa kako bi se

prepoznali potencijalni kandidati za razvoj njihovih karijera te kako bi se radna mjesta popunila sa zaposlenicima koji su najoptimalniji za to radno mjesto. Uloga Odjela ljudskih resursa je da potom informira voditelja i zaposlenika o različitim mogućnostima razvoja karijere, te da organizira potrebne intervjue.

Da bi se sve od spomenutog osiguralo, postoje alati kojima se banka koristi kako bi se identificirali posebno zapaženi zaposlenici. Tu ubrajamo :

- Razgovor direktnog nadređenog sa svim svojim suradnicima i davanje povratne informacije o radnoj uspješnosti (godišnja ocjena)
- Razgovor Odjela ljudskih potencijala sa svim zaposlenicima o njihovim očekivanjim vezanim uz karijeru i profesionalnim interesima
- Razgovor Odjela ljudskih potencijala s nadređenima o karijerama njihovih suradnika

Mobilnost je jedan od principa u upravljanju ljudskim potencijalima u Societe Generale Grupi i Splitskoj banci, a kojem je svrha poticati zaposlenike da se razvijaju i šire svoje kompetencije kroz rad u različitim odjelima u banci tijekom svoje karijere (funkcionalna mobilnost), odnosno na različitim zemljopisnim područjima gdje Splitska banka i Societe Generale Grupa posluju (zemljopisna mobilnost, lokalna i internacionalna).

Pri razgovorima koji se vode u svrhu razvoja karijere, od svakog zaposlenika se očekuje da se pripremi za razgovor. Očekuje se da na tom razgovoru zaposlenik izrazi profesionalne želje (za razvojem i napredovanjem, odnosno promjenom) te ciljevima u karijeri. Također očekuje se da predstavi svoja znanja i vještine te prostor za poboljšanje. Uloga nadređenog je da prati, motivira, razvija zaposlenike, prepoznaje njihove potencijale te daje povratnu informaciju zaposlenicima (prilikom godišnjeg ocjenjivanja, ali i češće). Osim toga, nadređeni daje informaciju Odjelu ljudskih potencijala na Odboru za karijere o zaposlenikojvoj radnoj uspješnosti i potencijalima. Odjel ljudskih potencijala prati, nadgleda i unaprijeđuje proces Odgovoran je za implementaciju svih odluka koje se donose vezano za karijeru zaposlenika. Svaki pomak u karijeri zaposlenika mora biti pod koordinacijom Odjela ljudskih potencijala, a voditelji ne smiju samoinicijativno intervenirati na pomake u karijeri zaposlenika izvan svojih odjela.

Banka je razvila sistem, odnosno ideju popunjavanja ključnih položaja, koji determiniraju daljni rast i kontinuitet poslovanja, no kako bi se takvi položaji popunili, banka usmjerava velike napore u razvoj karijera postojećih zaposlenika. Ključni položaj predstavlja položaj s visokim menadžerskim odgovornostima, sudjelovanje u strategiji ili oblikovanje poslovnih

rezultata, te je položaj koji zahtijeva veoma specifične kompetencije i znanja pojedinca. Nakon identificiranja ključnih položaja, voditelji uz Odbor ljudskih resursa promatraju efikasnost svih potencijalnih talenata, koje smatraju optimalnima za daljna ulaganja u njih i njihove karijere kako bi popunili tražene položaje.

3.3.1. Razgovor o karijeri

Proces upravljanja karijerom započinje godišnjim razgovorom između voditelja i njihovih prvih suradnika. Svaki je voditelj obavezan obaviti godišnji razgovor sa svim svojim suradnicima i dati im povratnu informaciju i njihovoj radnoj uspješnosti. Rezultat razgovora jest dokumentirana godišnja ocjena, provedena u skladu sa aktualnim pravilnikom o godišnjem ocjenivanju.

Razgovor o karijeri sa svakim zaposlenikom provodi zaposlenik Odjela ljudskih potencijala odgovoran za upravljanje karijerom, a obavlja se na inicijativu Odjela ljudskih potencijala, u nekim slučajevima može ga zatražiti i zaposlenik. U konkretnom smislu razgovor o karijeri ima za ciljeve :

- Poboljšati poznavanje zaposlenika (profesionalni put, izvori motivacije)
- Sastaviti potpunu sliku njegovih aktivnosti i radne uspješnosti
- Prikupiti njegove želje po pitanju profesionalnog razvoja i mobilnosti (geografske i funkcionalne)
- utvrditi prostor za poboljšanja, te utvrditi razloge i okolnosti ukoliko zaposlenik ima lošu radnu uspješnost
- razgovarati o mogućim akcijama razvoja

Nakon razgovora o karijeri Odjel ljudskih potencijala prenosi činjenične podatke (profesionalne prirode) voditelju neposredno nadređenom zaposleniku

Odbor organizira Odjel ljudskih potencijala, a sudjeluje predstavnik ljudskih potencijala, neposredni voditelj i voditelj sektora/glavni direktor. Na odboru se razgvoara o svakom zaposleniku, njegovim potencijalima, radnoj uspješnosti te željama i eventualnim promjenama u karijeri zaposlenika.

Odbor ima za cilj :

- Omogućiti komunikaciju između Uprave, Odjela ljudskih potencijala, vvoditelja i/ili voditelja više organizacijske jedinice kojoj djelatnik pripada, a kako bi se proširio broj osoba koje poznaju svakog djelatnika
- Procijeniti i potvrditi profesionalne i osobne kompetencije zaposlenika kao i njegov razvojni potencijal
- Preporučiti buduće profesionalne smjerove u karijeri zaposlenika i potvrditi ih sa njegovim nadređenim, a vodeći raluna o njegovim profesionalnim željama i zemljopisnoj mobilnosti, te u skladu s potrebama banke i ostalih podružnica unutar Grupe
- Utvrditi vještine kojima nije u potpunosti ovladao kao i smjernice za napredak te planirati korake usavršavanja kako bi ih razvio, odnosno predložiti adekvatne treninge za zaposlenike

Razgovori sa zaposlenicima održavaju se po potrebi, odnosno ovisno o razvojoj fazi u kojoj se nalazi njihova karijera. Odbor za karijeru ima za cilj izgraditi profesionalni put zaposlenika u srednje dugom vremenskom roku : u periodu od 3 do 5 godina. Kako bi to ostvario, on djeluje kao tijelo koje provodi i formalizira zajednički (grupno) donesene odluke koje će dovesti do izrade kratkoročnog i srednjoročnog akcijskog plana (početak procesa treninga, preuzimanje nove uloge, mobilnosti, aktivnosti osobnog razvoja). Također, Odbor za karijeru prati pisano izvješće.

3.3.2. Procedura za godišnje ocjenjivanje zaposlenika

Godišnja ocjena se odnosi na zaposlenike koji su u trenutku ocjene dulje od 6 mjeseci zaposleni u banci i imaju ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Zadatak svakog voditelja je da postavi ciljeve i ocijeni svoje suradnike u posebnoj aplikaciji te održi minimalno dva sastanka godišnje sa svakim suradnikom. U jednom sastanku na početku godine zadaje ciljeve, a u drugom, na kraju godine daje povratnu informaciju o razini njegove radne uspješnosti i razvojnom potencijalu. Zaposlenik je dućan dati komentar na ocjenu te zajedno sa svojim voditeljem validirati obrazac. Iako se ocjena daje samo jednom godišnje, ona je posljedica praćenja rada suradnika koja traje cijelu godinu. Ciljevi ocjenivanja su podizanje razine komunikacije između voditelja i zaposlenika, osiguravanje da svaki zaposlenik dobije povratnu informaciju o svojim godišnjim ciljevima, radnoj uspješnosti te razvojom potencijulu, potom razlikovanje zaposlenika s obzirom na njihovu uspješnost te podizanje

razine individualne i timske produktivnosti. Koristi su što olakšava proces postavljanja ciljeva, naglašava važnost povratne informacije i služi kao alat za podizanje razine zaposlenikovih kompetencija i radne uspješnosti, i najbitnije je što pruža informacije važne za razvoj karijere zaposlenika.

U prvom dijelu voditelj opisuje osnovne ogovornosti radnog mjesta na kojem je zaposlenik, tipične zadatke i potrebne vještine, znanja i kompetencije koje zaposlenik mora posjedovati. U drugom djelu voditelj postavlja konretne poslovne ciljeve prema SMART tehnologiji. U trećem dijelu voditelj zadaje razvoji cilj kako bi razvio neku od kompetencija zaposlenika te pri tome u aplikaciji iima vodič za kompetencije koji služi kao orijentir.

Tablica 4. Pet razina ocjenivanja zaposlenika Splitske banke

1. Značajno iznad očekivanja	ponašanja ukazuju na najvišu razinu razvoja, rezultati značajno iznad očekivanja, izvrsna radna uspješnost
2. Iznad očekivanja	ponašanja ukazuju na visoku razinu razvoja, rezultati su iznad očekivanja, vrlo dobra uspješnost
3. U skladu s očekivanjima	ponašanja i rezultati na dobroj razini i u skladu sa očekivanjima, dobra radna uspješnost ali postoji prostor za razvoj
4. Razvijeno/Ostvareno	ponašanja i rezultati na minimalno zadovoljavajućoj razini, potrebno značajno poboljšanje
5. Nije u potpunosti savladano/nije još ostvareno/nije još razvijeno	ponašanja i rezultati ne ukazuju na zadovoljavajuću razinu razvoja, nezadovoljavajuća radna uspješnost

Izvor : Izrada autora prema podacima Splitske banke

Ukupna godišnja ocjena je opisna tj. ne izražava se odabirom jedne od kategorija. No, u ukupnoj godišnoj ocjeni moraju se uzeti u obzir ocjene iz sva tri područja te radno okruženje u godini za koju se zaposlenik ocjenuje.

U procesu ocjenjivanja sudjeluju procjenjivani zaposlenik, procjenivač, viši nadređeni čija je dužnost osigurati poštivanje pravila i rokova, te odjel ljudskih potencijala. Svi uključeni imaju svoju ulogu u procesu ocjenjivanja.

Za zaposlenike koji su ostvarili najnižu ocjenu u sve tri kategorije dobit će pismeno upozorenje na propuste u radu i na obveze iz radnog odnosa uz mogućnost da u narednom roku od 6 mjeseci poprave svoje poslovne rezultate i ponašanje. Dok za zaposlenike sa visokim ocjenama se sukladno uz radno mjesto dogovaraju daljni ciljevi i plan razvoja radnog mjesta i karijere pojedinca.

Uprava banke potiče nagrađivanje zaposlenika čiji su performansi na radnom mjestu iznad očekivanja, odnosno ostvaruju najbolje rezultate. Voditelj u dogovoru sa Odjelom ljudskih resursa, donosi odluke o kompenzacijama i nagradama ovisno o situaciji i mogućem budžetu poslovnice. Menadžer potom jasno naglasi razlog nagrađivanja bilo da se radi o jednom pojedincu ili čitavom timu, te koristi razne monetarne i nemonetarne solucije kako bi nagradio zaslužne. Putem sustava nagrađivanja ustvari potiču zaposlenike da više brinu o vlastitoj učinkovitosti na radnome mjestu.

3.3.3. Međunarodna mobilnost

Međunarodna politika mobilnosti OTP grupe odgovara sljedećim ciljevima :

- osigurati poštivanje pravila Grupe, dosljednost prakse i dobru suradnju između entiteta i sjedišta
- biti sredstvo razvoja karijere zaposlenika
- osigurati pravilnu integraciju unutar skupine novo stečenih entiteta pružajući im znanje i ukazivanje na vrijednosti grupe

Prioritetne osobe koje se razmatraju da ih se uključi u program međunarodne mobilnosti banke su strateški talenti i uočene ključne osobe za poslovanje. Zaposlenici koji napuštaju podružnicu ili poslovnu jedinicu unutar koje su zaposleni, se prema planu mobilnosti po završetku programa vraćaju u svoj izvorni entitet tj. poslovnu jedinicu.

Svako kretanje mora se razmotriti u okviru budućeg razvoja zaposlenika iu okviru osobnog plana razvoja koji je definiran prije njihovog odlaska i koji uključuje povratak u izvornu zemlju. Trajanje izvan matične zemlje u okviru međunarodne mobilnosti ograničeno je na dva

uzastopna položaja u dvije različite zemlje. Uobičajeno trajanje položaja je između 3 i 4 godine, uz moguće produženje do 5 godina. Upravljanje karijerama zaposlenika na međunarodnoj mobilnosti provodi izvorni subjekt (s najmanje jednim godišnjim intervjuom s Odjelom ljudskih potencijala i menadžmentom), dok je operativno upravljanje odgovornost entiteta domaćina.

Zaposlenici koji se vraćaju iz međunarodne mobilnosti imaju prioritet nad svim ostalim kandidatima za mobilnost unutar svog domaćeg entiteta. Zaposlenici na međunarodnoj mobilnosti imaju ulogu kao predstavnici grupe. u tom smislu oni predstavljaju konačni interes OTP Grupe. Oni također imaju dužnost da se integriraju, poštujući kulturu i lokalne navike. Radne pozicije otvorene za ne-državljane u entitetima šalju se kao informacija odgovornima za upravljanje poslovnim linijama / regijama. Njihova validacija podnosi se delegacijskim pravilima. Za univerzalnu bankarsku i potrošačku mrežu, svaka pozicija otvorena na međunarodnoj razini potvrđuje se od strane čelnika dotične regije.Provjera valjanosti kandidata također je podložna pravilima delegiranja koji su na snazi na razini dotičnog položaja.Za univerzalnu bankarsku i potrošačku mrežu potrošača, unaprijed izabrani kandidati potvrđuju se od strane čelnika i odjela ljudskih potencijala regije i podnesu se na čelniku funkcijske linije prije nego što su predloženi izvršnom direktoru. Financijski prijedlozi se potom nakon davanje potvrde za mobilnost upućuju zaposleniku koji je član programa mobilnosti.

Splitska banka tokom godine kroz svoj sustav ocjenjivanja pronalazi najoptimalnije kandidate koji bi sudjelovali u međunarodoj mobilnosti.Na taj način banka šalje talentirane individualce po svojim poslovnim jedinicama diljem svijeta, te oni na svoj način mogu doprinjeti daljnjem razvoju efikasnosti i učinkovitosti međunarodnoj poslovnoj jedinici. Osim koristi za banku kao ustanovu, ovaj program predstavlja priliku za daljni napredak i razvoj karijere svih zaposlenika koji sudjeluju u ovakvom programu, te po povratku na matičnu poslovnu jedinicu ovisno o ostvarenim učincima za vrijeme mobilnosti se potom raspravlja o daljnim ciljevima, razvoju karijere, te nastojanju unaprijeđenja.

Osim razvoja karijere, razvoja talenta pojedinca i obuke zaposlenika, banka ima sustav i monetarnih nagrada za zaposlenike koje ostvaruju najbolje performanse na radnome mjestu, koji su najviše truda uložili u proces obuke, te stečeno znanje iskoristili na radnome mjestu itd. Takvi oblici monetarnih nagrada unutar Splitske banke su uglavnom bonusi na plaću, povećanje plaće, GESOP i druge razne beneficije ovisno o položaju zaposlenika.

4. Zaključak

Putem ovog završnog rada nastojalo se prikazati proces i faze obuke ljudskih kadrova, i razvoja karijera unutar OTP Splitske banke. Ljudski kadrovi predstavljaju ključnu komponentu poslovanja svih organizacija, te mogu determinirati efikasnost organizacije i ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Čitav proces pribavljanja ljudskih kadrova započima samim planiranjem potrebe za kadrovima na određenim položajima sa određenim znanjima i vještinama. Nakon selekcije najoptimalnijih kandidata za radna mjesta, kako bi dodatno povećali efikasnost kadrova, organizacije vrše razne obuke vlastitih zaposlenika. Vrste i razine obuke, ovise o potrebama organizacija za ispunjenjem određenih ciljeva i zadataka. Razvoj karijere dobiva na sve većem značenju u modernom poslovanju. Sve veći broj radnika, posebice mlađih radnika, imaju planove za razvoj vlastite budućnosti, te kako bi iste ostvarili, razmišljaju o razvoju vlastite karijere, te time karijera za njih postaje poslovni imperativ koji moraju ostvariti. Daljnim razvojem osim zaposlenika prosperira i organizacija, jer time dobiva kompletnijeg zaposlenika, točnije, dobiva pojedinca sa novim stečenim znanjima i vještinama, ali i iskustvom, zaposlenika koji je spremniji za zahtijevnije ciljeve i zadatke, te se u konačnici njegov uspjeh uvelike odrazi i na uspjeh same organizacije.

Kao primjer organizacije za ovaj završni rad je odabrana OTP Splitska banka. Splitska banka je peta najveća banka na hrvatskom tržištu, te je od 2017. godine u 100-postotnom vlasništvu OTP Grupe. Splitska banka od samog početka procesa uvođenja novog zaposlenika na radno mjesto planira njegov trening odnosno obuku. Ovisno o postavljenom cilju, prethodnoj obuci, znanju i iskustvu polaznika obuke, Splitska banka formira proces obuke. Splitska banka razliku nekoliko osnovnih metoda obuke zaposlenika poput edukativnog razgovora, prezentacija, igranja uloga, studija slučaja, EDP, CBT itd., te iste metode ne koriste samo za obuku novih zaposlenika već za dodatna usavršavanja i prenošenja znanja postojećih zaposlenika, te se prilikom obuke koriste prikladnim pomagalima. Obuka se provodi od strane ovlaštenih instruktora koji moraju zadovoljiti tražene kriterije Splitske banke. Kako bi pratili samu učinkovitost obuke, pratili nedostatke ili slabosti čitavog sustava, Splitska banka vrši analizu uspješnosti obuke koja utemeljena prema pet razina ROI sustava. Također bitna komponenta su i povratne informacije, gdje polaznici o instruktoru, i instruktor o polaznicima, iznosi vlastito mišljenje i zapažanja, što daje veoma detaljan uvid u snage i slabosti čitavog sustava obuke. Splitska banka uvelike cijeni talente unutar svojeg poslovanja, tj. teži otkrivanju talentiranih pojedinaca koji bi uz planove obuke i razvoja karijere, mogli više doprinjeti samom poslovanju banke. Za daljni razvoj karijere zaposlenika, osim njega

samog, u taj proces su uključeni Odjel ljudskih kadrova (i potencijala) te linijski menadžeri odnosno voditelji, koji prate efikasnost zaposlenika, te vrše brojne intervjue i testiranja kako bi uvidjeli daljne ambicije i želje zaposlenika za razvojem. Banka nastoji kroz sustav razvoja karijera popuniti ključne položaje unutar banke koji utječu na daljni rast i kontinuitet poslovanja. Veliku determinantu pri razvoju karijere zaposlenika ima i sustav ocjenjivanja kojeg je razvila banka, te na godišnjoj razini se provodi za sve zaposlenike. Zaposlenici koji ostvare najbolje ocjene idu na daljne razgovore o razvoju, te su nagrađeni, dok zaposlenici sa najnižim ocjenama dobivaju pisanu opomenu i rok unutar kojeg moraju poraditi na vlastitoj učinkovitosti. Veoma uspješan sustav koji je razvijen unutar OTP Grupe je i sustav međunarodne mobilnosti, gdje nastoje mobilnost koristiti kao sredstvo razvoja karijere zaposlenika, te njima pružiti steči nova znanja i iskustva unutar poslovnih jedinica u inozemstvu.

Splitska banka očito veoma ozbiljno shvaća čitav proces usavršavanja vlastitih kadrova jer su svijesni utjecaja uspješnih kadrova na produktivnost čitave organizacije. Od samog trenutka dolaska novog zaposlenika se planira njegova daljna obuka i razvoj na radnome mjestu kako bi se postigao maksimum njegove učinkovitosti. Zaposlenici koji se iskažu svojim radom i performansima, dobivaju priliku za daljnim razvojem, te ih banka ujedno potiče na iste putem različitih sustava monetarnih i nemonetarnih nagrada. Sustav banke vezan za kadrove je jedan jako dobro i detaljno sastavljen "mehanizam", putem kojeg se nastoji izvući maksimum od trenutnih kadrova, što dugoročno uvjetuje i daljnim razvojem poslovanja i produktivnosti same banke.

5. Korištena literatura

1. Buble, M,: Menadžment, Split : Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009
2. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999
3. Nastavni materijali prof.dr.sc. Srećko Goić, Strateški menadžment ljudskih resursa ; Funkcijska područja 2 (2018)
4. Nastavni materijali prof.dr.sc. Srećko Goić, Strateški menadžment ljudskih resursa ; Funkcijska područja 3 (2018)
5. Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2015): Management ljudskih resursa, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Split
6. Kirkpatrick,D., Kirkpatrick, J. ; Evaluating training programs – the four levels ; Third edition, San Francisco
7. Godišnje izvješće Splitske banke za 2017. godinu
8. Izvještaj "Training metrics" od Splitske banke
9. Izvještaj "Procedura za godišnje ocjenjivanje zaposlenika" od Splitske banke
10. Izvještaj "Procedura o procesu upravljanja karijerom" od Splitske banke
11. OTP Professional Development
12. OTP HR handbook intended for the CEOs and HRDS of IBFS entities
13. OTP Emerging and advanced talents toolkit
14. Priručnik za instruktore vršenja obuke zaposlenika Splitske banke
15. https://www.investopedia.com
16. https://www.splitskabanka.hr/

Grafički prilozi :

Tablica 1. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora Str. 10

Tablica 2. Prikaz strukture obuke zaposlenika Splitske banke Str. 27

Tablica 3. Pet razina ROI sustava Str. 31

Tablica 4. Pet razina ocjenivanja zaposlenika Splitske banke Str. 37

Slika 1. Strateški okvir za obuku zaposlenih Str. 13

Slika 2. Strateški okvir za razvoj zaposlenih Str. 20

Sažetak

Ljudski kadrovi predstavljaju radnu snagu jedne organizacije, poslovnog sektora ili gospodarstva, te predstavljaju nematerijalnu komponentu organizacije. Proces pribavljanja ljudsih kadrova se sastoji od planiranja kadrova, selekcije kadrova, obuke kadrova, i razvoja karijere kadrova. Putem ovog završnog rada pažnju ćemo usmjeriti na proces obuke kadrova i razvoja karijere zaposlenika OTP Splitske banke. Splitska banka d.d. je hrvatska tvrtka koja se bavi bankarstvom i koja je u 100-postotnom vlasništvu mađarske banke OTP Group. Obuka zaposlenika predstavlja pripremu kako zaposlenika, tako i poduzeća, na budućnost i stjecanje veće odgovornosti u radu, te konačno ispunjavanju zahtijevnijih ciljeva. U današnjem modernom poslovnom svijetu, sve veći broj radnika veliku važnost pridaje razvoju vlastite karijere, jer to za njih predstavlja dugoročni razvoj i dugoročnu vremensku perspektivu. Razvoj karijere omogućava pojedincu da stekne nova znanja, vještine i sposobnosti te da ga pripreme za stjecanje zahtjevnijih poslova u budućnosti. Osim zaposlenika, od programa razvoja karijere profitira i sama organizacija jer tim postupkom dobiva zaposlenike koji su spremni ispuniti zahtijevnije ciljeve, te ujedno su efikasniji na svojem radnom mjestu. Unutar Splitske banke od samog početka rada zaposlenika, se sustavno planira njihova daljna obuka i razvoj, te se obuka vrši od strane ovlaštenih instruktora, koristeći se metodama koje najviše odgovaraju potrebnom obliku obuke. Splitska banka uvelike cijeni talente na radnome mjestu, te nastoje prepoznati takve, te im pružiti priliku za daljne razvijanje i usavršavanje. Kako bi uspješno pratili efikasnost svojih programa obuke i razvoja kadrova, Splitska banka mnogo ozbiljno shvaća povratne informacije svih uključenih, te sama provodi analiziranja kvalitete obavljenog posla.

Ključni pojmovi : Obuka, razvoj, karijera

Summary

Human staff represent the workforce of an organization, the business sector or the economy, and represent an intangible component of the organization. The process of obtaining human composition consists of staffing, personnel selection, personnel training, and career development. Through this final work, we are focusing on the personnel training and development process of OTP Splitska banka. Splitska banka d.d. is a Croatian banking company and 100% owned by the Hungarian bank OTP Group.Employee training represents preparation for both employees and companies to the future and gaining greater accountability in work, and ultimately meeting more demanding goals. In today's modern business world, an increasing number of workers attach great importance to the development of their own career, as it represents long-term development and long-term perspective for them. Career development enables an individual to acquire new knowledge, skills and abilities and to prepare for the acquisition of more demanding jobs in the future. In addition to its employees, career development programs benefit from the organization itself, as it provides employees who are ready to meet more demanding goals and are more efficient in their workplace. Within Splitska banka since the beginning of the employee's work, their further training and development is systematically planned, and the training is done by authorized instructors, using the methods that best suit the required training form. Splitska banka greatly appreciates talents at the workplace, trying to identify them and give them the opportunity to further develop and improve. In order to successfully monitor the effectiveness of its training programs and staff development, Splitska banka is very serious about the feedback of all involved and analyzes the quality of the work itself.

Key Concepts: Training, Development, Career