UTJECAJ OBUKE KADROVA NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Mušterić, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:124:821846

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

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ OBUKE KADROVA NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Mentor:
Doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:
Luka Mušterić
2151260

Split, rujan, 2017. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK.....3

1. UVOD.....4

1.1. Predmet istraživanja.....4

1.2. Problem istraživanja.....6

1.3. Ciljevi istraživanja.....8

1.4. Istraživačke hipoteze.....8

1.5. Metode istraživanja.....10

1.6. Doprinos istraživanja.....11

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada.....12

2. OBUKA KADROVA.....13

2.1. Pojam obuke kadrova.....13

2.2. Karakteristike obuke kadrova.....17

2.3. Proces obuke kadrova.....18

2.3.1. Identifikacija potreba za obukom.....19

2.3.2. Planiranje potrebne obuke.....21

2.3.3. Izvođenje obuke.....22

2.3.4. Evaluacija izvršene obuke.....26

2.4. Metode obuke kadrova.....26

2.4.1. Metode obuke nemenadžera.....27

2.4.2. Metode obuke menadžera.....29

2.5 Pretpostavke uspješnosti obuke i učenja.....31

3. EFIKASNOST POSLOVANJA PROIZVODNIH PODUZEĆA.....34

4. PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA.....38

4.1. Opći pojmovi o prerađivačkoj industriji.....38

4.2. Klasifikacija prerađivačke industrije.....42

4.3. Prerađivačka industrija u Splitsko-dalmatinskoj županiji.....43

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OBUKE KADROVA NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE.....52

5.1. Deskriptivna statistika istraživanja…….....52

5.2. Utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji…….59
5.3. Utjecaj obuke kadrova na zadovoljstvo zaposlenika.....61
5.4. Utjecaj obuke kadrova na razinu ozljeda na radu.....……....61
6. ZAKLJUČAK.....62
LITERATURA.....65
SUMMARY.....67
POPIS SLIKA.....68
POPIS TABLICA.....69
POPIS GRAFOVA.....69
PRILOZI.....70

SAŽETAK

Ljudi su jedini živi segment poslovanja sa sposobnošću razmišljanja i učenja te se po tome razlikuju od ostalih resursa. Kako bi svakodnevno uspješno obavljali posao potrebno ih je usavršavati i obučavati putem različitih programa obuke. U ovom radu istražit će se postoji li utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća, tj. napreduju li poduzeća prilikom ulaganja u ljudske potencijale u smislu povećanih prihoda po zaposleniku uz istovremenu optimizaciju troškova po zaposleniku kao i postojanje pozitivnog utjecaja obuke na zadovoljstvo zaposlenika te smanjuje li se broj ozljeda na radu pravilno provedenom obukom što ujedno predstavlja problematiku istraživanja. Znanstvenim ciljevima ovog rada će se: objasniti značenje pojma i karakteristika procesa obuke, istražiti proces obuke i svaku pojedinu fazu, objasniti pretpostavke uspješne obuke i učenja, istražiti koje se metode i tehnike koriste kod obuke menadžera i nemenadžera te objasniti razlog postojanja potreba za obukom kadrova. Istraživačkim ciljevima će se: utvrditi utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća prerađivačke industrije Splitsko-dalmatinske županije, pomoću povrata na imovinu (ROA), povrata na kapital (ROE), povrata na investicije (ROI), troškova po zaposleniku te prihoda po zaposleniku, istražiti ima li proces obuke utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, ispitati smanjuje li obuka kadrova broj ozljeda na radu. Rezultati istraživanja su pokazali da obuka ne utječe pozitivno na povećanje efikasnosti proizvodnih srednjih i velikih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. S druge strane, rezultati pokazuju da obuka pozitivno utječe na povećanje zadovoljstva zaposlenika te na smanjenje broja ozljeda na radu čime možemo utvrditi da je ovo istraživanje pomoglo, kako samom autoru u izradi rada, tako i proizvodnim poduzećima u pronalasku rješenja za rješavanje prisutnih problema prilikom procesa provođenja obuke.

Ključne riječi: efikasnost poduzeća, zadovoljstvo zaposlenika, ozljede na radu, prerađivačka industrija, Splitsko – dalmatinska županija

1. UVOD

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Obuku se može definirati kao relativno trajnu promjenu zaposlenika koja utječe na poboljšanje njihovog radnog učinka. Uključuje promjenu znanja, sposobnosti, vještina, stavova i ponašanja zaposlenika te može uključiti promjenu onoga što zaposlenici znaju, kako rade, kakvi su njihovi stavovi prema poslu, suradnicima i poduzeću. [1]

Obuka je planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. [2] Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, često se i mnogo šire određuje pojam obuke kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način da povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. [3]

Obuka u prerađivačkoj industriji igra vrlo važnu ulogu u smislu efikasnosti proizvodnih poduzeća. Cilj svakog poslodavca je proizvesti što više, ujedno i kvalitetnije uz optimizaciju troškova. Dakle, efikasnost je rezultat kvalitetno provedenog procesa obuke kadrova na svim razinama organizacije pri čemu će se naglasak staviti na pokazatelje kao što su trošak po zaposleniku, prihod po zaposleniku te povrat na imovinu, povrat na kapital i povrat na investiciju. Također promatrat će se utjecaj obuke na zadovoljstvo zaposlenika te razinu ozljeda na radu.

Predmet istraživanja ovog rada je pitanje kakvu povezanost ima ulaganje u obuku zaposlenika s efikasnošću poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Pri tome će se istraživanje provesti u srednjim i velikim poduzećima na području Splitsko-dalmatinske županije.

Splitsko-dalmatinska županija prostorno je najveća županija Hrvatske - ukupne površine 14.106,40 km2. Površina kopnenog dijela s površinom otoka je 4.523,64 km2 (8% površine

[1]Goić, S. (2008): Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet, Split, str. 1.
[2]Bahtijarević – Šiber F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,str. 219.
[3] Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991): Management,Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, str. 329.

Republike Hrvatske), a površina morskog dijela je 9.576,40 km2 (30,8% morske površine RH). Najveći dio površine zauzima zaobalje (59,88%), dok najmanji udio površine otpada na otoke (19%).Geografski je smještena na središnjem dijelu jadranske obale. Proteže se od Vrlike na sjeveru do najudaljenijeg hrvatskog otoka Palagruže na jugu, od Marine na zapadu do Vrgorca na istoku. Splitsko-dalmatinska županija graniči: na sjeveru s Republikom Bosnom i Hercegovinom, na istoku s Dubrovačko-neretvanskom županijom, a na jugu se prostire do granice teritorijalnog mora Republike Hrvatske.[4]Na prostoru od 4.572 km2 (oko 8% površine Hrvatske) obitava 463.676 stanovnika (oko 10% stanovništva Hrvatske) od čega je 19% zaposleno. Oko 74% zaposlenih radi u gospodarstvu, a 26% u ostalim djelatnostima. Udio broja zaposlenih u Županiji u ukupnom broju zaposlenih u Hrvatskoj iznosi 8,5%.Glavno središte Županije je grad Split (188.694 stanovnika). Navedeno je prikazano na slici 1. [5]



Slika 1. Splitsko-dalmatinska županija

Izvor: http://www.podbablje.hr/images/zupanija.jpg (20.04.2017. godine)

[4]https://www.dalmacija.hr/zupanija/informacije (20.04.2017. godine)
[5]http://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/gospodarski-profil (20.04.2017. godine)

Prerađivačka industrija Splitsko-dalmatinske županije je vrlo bitna s financijskog i ekonomskog aspekta jer sudjeluje u ukupnim prihodima županije sa 22,5% te je na drugom mjestu nakon trgovine koja čini 40% prihoda. Prerađivačka industrija Splitsko-dalmatinske županije obuhvaća sljedeće djelatnosti: brodogradnju, strojogradnju/metaloprerađivačku industriju, elektroindustriju, tekstilnu i odjevnu industriju, preradu kože, izradu galanterije i obuće, kemijsku industriju te industriju građevnog materijala. U navedenim djelatnostima ljudski potencijali su najvažniji jer oni vode, planiraju, organiziraju i kontroliraju posao preko menadžera te izvršavaju radne zadatke preko najniže rangiranih zaposlenika u poduzeću. Zbog njihovog cjelokupnog angažmana javlja se potreba za konstantnim usavršavanjem kako bi što bolje i što efikasnije obavljali posao. Tehnologija se svakim danom razvija te se mijenjaju pravni zakoni u poslovanju. Prerađivačka industrija temelji se na korištenju brojnih strojeva koji su rezultat tehnološkog napretka te ukoliko poduzeća žele primjenjivati nove strojeve i opremu onda im je nužno obučiti ljude kako bi koristili nove strojeve i proizvodili na što efikasniji način. No, uporabom novih strojeva i alata povećava se i broj ozljeda prilikom rada. Zbog toga se zaposlenici u prerađivačkoj industriji moraju stalno obučavati kako bi se broj ozljeda sveo na što manji mogući broj. Dakle obuka zaposlenika u prerađivačkoj industriji je itekako potrebna za sva poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

U suvremenom svijetu upravljanje poduzećem promatra se kroz menadžment ljudskih potencijala. Ljudi su jedini živi segment u poslovanju koji raspolaže određenim znanjima, vještinama i sposobnostima te se ne mogu kopirati kao materijalni resursi. Oni su glavni pokretač poslovnih akcija te predstavljaju temelj za opstanak poduzeća. Uloga ljudskih potencijala od velike je važnosti te je presudna u efikasnom vođenju poslovanja koje se temelji na ostvarenju profita. Stoga su oni temelj za rast i razvoj današnjih organizacija jer tvore osnovicu za ostvarenje konkurentske prednosti. Ljudi danas postaju poluga za ostvarivanje profita. Bez efikasnog planiranja, organiziranja i obuke kadrova teško će se ostvariti željeni povoljan poslovni rezultat. Dakle, potreba ulaganja u razvoj ljudskih potencijala je neophodna kako za samog poslodavca tako i za samog zaposlenika. Jedan od najznačajnijih autora i začetnika koncepta ljudskog kapitala je Schultz[6] koji smatra da ulaganja u „ljudski kapital“ treba promatrati kao alternativu investicijama u materijalne

[6] Schultz, T. W. (1985): Ulaganje u ljude, Zagreb, CEKADE, str. 19.

faktore proizvodnje koja sve više dobiva na značenju. Obrazovanje kao jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala i investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicija u opremu. Ono pridonosi proizvodnosti rada i podizanju poduzetničkih sposobnosti. To potvrđuje i konstatacija Naisbitta i Aburdenea[7] da će u novom ekonomskom poretku zemlje koje najviše investiraju u obrazovanje biti najkompetitivnije. Ukoliko je sam zaposlenik svjestan svojih sposobnosti učenja i napretka onda će ujedno biti i motiviraniji u obavljanju posla što u konačnici donosi dobit poduzeću. Ulaganje u obuku i razvoj kadrova može dati korisne rezultate koji se uvijek i očekuju, ali može dati i suprotne negativne rezultate. Sadašnji svijet karakterizira velika modernizacija u tehnološkom i informatičkom smislu. Brzina kojom se oni razvijaju nikada nije bila veća te se svakim danom stvaraju nove inovacije. Pitanje je da li to uistinu dobro za cjelokupni ljudski napredak ili postoje neki propusti koji ograničavaju razvoj samog čovjeka. U ovom radu se promatra problematika sa aspekta industrije, točnije prerađivačke industrije. Čovjek je izumio svu tehnologiju koja trenutno postoji od kompjutora i njihovih programa, solarnih ćelija do robotike. Stoga je čovjek pametniji i od kompjutora i od robota te je to najvažnija činjenica. U prerađivačkoj industriji koriste se razni strojevi i mehanički alati bez kojih svakodnevni proizvodni proces nije moguć. Sve više se koriste strojevi koji su programirani i osmišljeni na način da obavljaju nekoliko funkcija odjednom te zamjenjuju čovjekov rad. Tako ljudski potencijali gube na važnosti te ih se smatra nepotrebnima i neefikasnima jer stroj može brže i bolje obaviti neku radnju. Kako bi čovjek dobio na važnosti potrebno ga je stalno usavršavati u radnim vještinama motivirajući ga, a sve u cilju stvaranja radnih navika, stjecanju interesa za rad te stvaranja pozitivnog stava prema radu. Obuka mora biti kvalitetno osmišljena te mora uistinu unaprijediti čovjekove radne vještine. Često provođenje programa obuka dati će i bolje rezultate. U ovom radu istražit će se postoji li taj utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća, tj. napreduju li poduzeća prilikom ulaganja u ljudske potencijale u smislu povećanih prihoda po zaposleniku uz istovremenu optimizaciju troškova po zaposleniku kao i postojanje pozitivnog utjecaja obuke na zadovoljstvo zaposlenika te smanjuje li se broj ozljeda na radu pravilno provedenom obukom što ujedno predstavlja problematiku istraživanja.

[7] Naisbitt, J., Aburdene, P. (1990): Magatrends 2000 – The New Directions for the 1990's, William Morrow and Co.Inc., New York, str. 198.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranih problema i predmeta istraživanja slijedi definiranje ciljeva istraživanja. Ciljevi se dijele na znanstvene i istraživačke. Znanstvenim ciljevima ovog rada će se:

- objasniti značenje pojma i karakteristika procesa obuke,
- istražiti proces obuke i svaku pojedinu fazu,
- objasniti pretpostavke uspješne obuke i učenja,
- istražiti koje se metode i tehnike koriste kod obuke menadžera i nemenadžera,
- objasniti razlog postojanja potreba za obukom kadrova.

Uz znanstvene ciljeve, istraživačkim ciljevima će se:

- utvrditi utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća prerađivačke industrije Splitsko-dalmatinske županije, pomoću povrata na imovinu (ROA), povrata na kapital (ROE), povrata na investicije (ROI), troškova po zaposleniku te prihoda po zaposleniku.
- istražiti ima li proces obuke utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika,
- ispitati smanjuje li obuka kadrova broj ozljeda na radu.

Kako bi se istraživanja provela potrebno je pribaviti adekvatnu literaturu te pripremiti anketni upitnik putem kojeg će se ispitati određeni uzorak. Uzorak na kojem se provodi istraživanje bit će zaposlenici koji su prošli proces obuke u srednjim i velikim poduzećima u prerađivačkoj industriji. Odabirom takvog uzorka najbolje će se saznati potrebne informacije na temelju kojih će se moći dati konačni odgovori na problematiku rada.

1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Nakon što su se definirali problem, predmet i ciljevi istraživanja postavit će se istraživačke hipoteze. U radu će se predstaviti tri glavne istraživačke hipoteze. Hipoteza je specifična tvrdnja u obliku predviđanja, koja najčešće dovodi u odnos dvije varijable. [8] Hipoteze su jako važne kao element istraživačkog rada jer ciljevima daju određenu jasnoću i preciznost. One su

[8] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 62.

nekakve pretpostavke ili ideje koje nisu stvarne te na temelju kojih možemo samo predviđati i privremeno dati objašnjenje određene situacije ili tvrdnje. Njima se nastoji dati odgovor na pitanja postavljena u problemu istraživanja tj. pokušava se riješiti sam problem istraživanja koji je naveden u prethodnom tekstu.

H1: Obuka kadrova pozitivno utječe na efikasnost proizvodnih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Ova istraživačka hipoteza ispitat će se temeljem pet pomoćnih hipoteza:

H1.1.: Obuka kadrova pozitivno utječe na povrat na imovinu (eng; Return On Assets, ROA).

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na povrat na imovinu (ROA) koji pokazuje kako efikasno poduzeća zarađuju novac.

H1.2.: Obuka kadrova pozitivno utječe na povrat na investicije (eng; Return On Investment, ROI).

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na povrat na investicije (ROI) poduzeća.

H1.3.: Obuka kadrova pozitivno utječe na povrat na kapital (eng; Return On Equity, ROE).

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na povrat na kapital (ROE) koji pokazuje kolika je dobit poduzeća po kuni uloženog kapitala.

H1.4.: Obuka kadrova pozitivno utječe na prihode po zaposleniku.

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na prihode poduzeća po svakom zaposleniku (TR/zaposlenik).

H1.5.: Obuka kadrova pozitivno utječe na troškove po zaposleniku.

U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na troškove poduzeća po svakom zaposleniku (TC/zaposlenik).

H2: Obuka kadrova pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.
U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

H3: Efikasna provedba procesa obuke kadrova smanjuje broj ozljeda na radu.
U ovoj hipotezi pretpostavlja se da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na smanjenje broja ozljeda na radu u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Prilikom provođenja istraživanja koristit će se različite opće i posebne znanstvene metode pomoću kojih će se ostvariti ciljevi te ispitati postavljene hipoteze.

U teorijskom dijelu rada koriste se metode:

- Metoda indukcije - podrazumijeva se da će se na temelju pojedinačnih činjenica i teorija doći do zaključka o općem sudu i cjelokupnom zaključku.
- Metoda dedukcije - metoda kojom se na temelju općih stavova izvode pojedinačni i dolazi do konkretnih pojedinih zaključaka.
- Metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.
- Komparativna metoda - postupak uspoređivanja sličnih pojava i činjenica odnosno procesa i utvrđivanja jakosti ili intenziteta sličnosti i razlika između njih. Komparacijom se uočavaju sličnosti ili razlike između događaja, pojava, objekata.

- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. [9]

U empirijskom dijelu istraživanja koriste se metode:

- Metoda prikupljanja podataka – prikupljaju se primarni i sekundarni podaci putem metode uzorka, analize sadržaja, studije slučaja, intervjua, promatranja itd.

- Statistička metoda - nazivana još i opće znanstvena metoda, jer se često koristi u znanstveno-istraživačkom radu u svim znanstvenim područjima i disciplinama. Svakodnevno se javljaju nove statističke metode poput testova, korelacije itd., jer se statistika kao znanstvena disciplina vrlo brzo razvija. Od njih će se koristiti metoda utvrđivanja povezanosti varijabli između obuke kadrova i efikasnosti poduzeća što će se obraditi putem programa SPSS-a i Statističke analize.

- Metoda anketiranja - postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane i same prikupljene informacije. [10]

1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranih istraživačkih hipoteza i metoda istraživanja slijedi definiranje doprinosa istraživanja. Doprinos istraživanja može biti znanstveni i istraživački. Znanstvenim doprinosom ovog rada će se:

- prikazati rezultati učinkovitosti obuke menadžera i nemenadžera,
- prikazati je li proces obuke kvalitetno i pravovaljano proveden,
- prikazati koriste li se i koliko često različite metode obuke.

Istraživački doprinos rezultat je postavljenih hipoteza stoga će se istraživačkim doprinosom:

- utvrditi povezanost obuke i razvoja kadrova na efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, i to kroz utjecaj obuke na povrat na imovinu (ROA), povrat na kapital (ROE), povrat na investicije (ROI), trošak po zaposleniku te prihod po zaposleniku,

[9] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 323.-339.
[10] Zelenika, R., op. cit., str. 341.-375.

- objasniti kako obuka utječe na zadovoljstvo zaposlenika,
- prikazati smanjuje li se broj ozljeda na radu kvalitetno provedenim procesom obuke.

1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA

Rad će se sastojati od pet uzajamno povezanih poglavlja.

U prvom dijelu definirat će se problem istraživanja, predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, istraživačke hipoteze, metode koje će biti korištene u svrhu postizanja ciljeva te sam doprinos istraživanja.

Drugo poglavlje odnosit će se na općenite pojmove o obuci kadrova. Objasnit će se značenje i navesti karakteristike obuke zaposlenika. Prikazat će se i detaljno objasniti tijek procesa obuke kadrova. Ukazat će se na važnost ulaganja u obuku kadrova kao i same metode koje se koriste u procesu obuke.

Treće poglavlje odnosi se na prerađivačku industriju. Definirat će se pojam prerađivačke industrije i navesti koje sve djelatnosti ona uključuje. Objasnit će se navedene djelatnosti te prikazati njihova struktura u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Četvrto poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje utjecaja obuke zaposlenika na efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Objasnit će se testiranje hipoteza te dobiveni rezultati istraživanja koji će se prikupiti anketiranjem zaposlenika u srednjim i velikim poduzećima.

Peto poglavlje činit će zaključak, popis literature, sažetak na engleskom jeziku, popis slika i popis tablica.

2. POJMOVNO ODREĐENJE OBUKE KADROVA

2.1. POJAM OBUKE KADROVA

Samo značenje riječi obuke ili treninga odnosi se na svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike. [11]

Proces obuke ima višestruki utjecaj na zaposlenike, ali i samo poduzeće. Zaposlenici unaprjeđuju znanja i vještine kako bi se što lakše i brže zaposlili te utječu na razvoj vlastite karijere. To povećanje razine obrazovanja zaposlenika bitno utječe na razvoj samog poduzeća jer povećava njegovu konkurentnost. Ovdje je potrebno razlikovati obrazovanje i obuku jer su to različiti pojmovi.

Pod pojmom obuke (engl., training) podrazumijeva se pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine, manje je orijentirana na osobu, a više na posao. Nasuprot tome, obrazovanje (edukacija) je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život. Za obrazovanje se smatra da je od društvene važnosti, dok je obuka od važnosti za poduzeće i pojedinca. [12]

Dakle, obuka i obrazovanje su vrlo bitni za zaposlenika i poslodavca, ali obuka je značajnija jer direktno utječe na sam način obavljanja određenog posla u organizaciji.

Obrazovanje se može definirati kao pedagoški (didaktički) osmišljeno i sustavno organizirano učenje odnosno iskustvo pojedinaca koje se očituje u porastu (količinom i kakvoćom) znanja i vještina te razvoju sposobnosti. [13]

Prilikom obuke zaposlenika treba se odrediti hoće li se obuka vršiti u poduzeću ili izvan njega te hoće li ta zadaća biti povjerena ljudima iz poduzeća, ili nekim drugima. Stoga je obuku moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća.

[11] Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, str. 475.
[12] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403.
[13] Jelavić, F. (1995): Didaktičke osnove nastave, Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 10.

S aspekta pojedinca, obuka se definira kao svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike; ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova; ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenika. [14]

Pojam obuke odnosi se na relativno trajnu promjenu zaposlenika koja utječe na poboljšanje njihovog radnog učinka. Uključuje promjenu znanja, sposobnosti, vještina, stavova i ponašanja zaposlenika te može uključiti promjenu onoga što zaposlenici znaju, kako rade, kakvi su njihovi stavovi prema poslu, suradnicima i poduzeću. [15]

Obuka je planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. [16] Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju, međutim često se i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenih na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. [17]

Obuka se odnosi na planirano nastojanje tvrtke da olakša zaposlenicima ovladavanje sposobnostima vezanim uz posao. Te sposobnosti uključuju znanje, vještine ili ponašanja ključna za učinkovito obavljanje posla. [18]

Obuka se često i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. [19]Obukom zaposlenici unaprjeđuju svoja znanja i radne vještine koji su potrebni u obavljanju posla. Ujedno razvijaju vlastitu karijeru što pridonosi mogućem promaknuću na bolju radnu poziciju u postojećem poduzeću te možda i za dobivanje novog i boljeg radnog mjesta u novom poduzeću. Ulaganje u ljudske resurse je bitno jer poduzeće postaje konkurentnije na tržištu te se prati i održava korak sa

[14] Bakotić, D. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, str. 68.
[15] Goić, S., op. cit., str. 1.
[16]Bahtijarević – Šiber F., op. cit.,str. 219.
[17] Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991.): Management,Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, str. 329.
[18] Noe, R., A. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb, str.208.
[19] Praktični menadžment (2013) ,Virovitica College, Virovitica, str. 67.

novom tehnologijom. Dakle, promjene se svakim danom događaju izvan samog poduzeća te unutar samog poduzeća. Na temelju tih promjena javljaju se razne potrebe za kontinuiranim obučavanjem zaposlenika.

Najznačajnije promjene unutar poduzeća mogu se grupirati na sljedeći način:

1. promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
2. promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
3. promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
4. promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
5. promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
6. promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
7. promjene u organizaciji i upravljanju, promjene u ljudskim resursima. [20]

Promjene koje se javljaju izvan poduzeća su neki novi pravni zakoni i propisi, svakodnevni napredak i razvoj tehnologije, smanjenje ili porast konkurencije itd. Sve navedene promjene su uzrok javljanja potrebe za obukom kadrova čime se u konačnici nastoji postići određeni cilj.

Cilj kojeg obukom treba postići sastoji se u tome da se razviju:

1. radne navike i uspješne metode rada,
2. motivacija i interes za učenjem,
3. pozitivan stav zaposlenih prema radu. [21]

U proces obuke mogu biti uključeni oni koji tek počinju raditi bez ikakvog radnog iskustva kao npr. studenti nakon završenog fakulteta, ali i oni koji već posjeduju radno iskustvo stečeno obavljanjem poslova u drugim poduzećima. Uz njih kroz obuku prolaze i oni koji su već zaposleni u poduzeću te posjeduju radno iskustvo koje treba nadopuniti i usavršiti.

U prvom slučaju obuka će biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina, dok će u drugom slučaju obuka biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla. [22]

[20] Buble, M., op. cit., str. 403.
[21] Buble, M., op. cit., str. 404.
[22] Buble, M., Ibidem., str. 404.

Obukom se treba obuhvatiti:

1. razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno,
2. davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevantnim karakteristikama,
3. razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću. [23]

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne efekte za cijelu organizaciju i sve njezine razine kao što su: [24]

- povećati znanje zaposlenih o inozemnim konkurentima i kultura što je od kritične važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu,
- osigurati zaposlenima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti i računalo potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje itd.,
- pomoći zaposlenima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga,
- osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje,
- stvarati sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa kompaniji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanja i vještine,
- pripremiti zaposlene da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

Efektima obrazovanja pozitivno se utječe i na pojedinca i na organizaciju. Dakle, efekti su jednako važni za poduzeće i za pojedinca jer povećanu korist dobivaju obje strane što se očituje kroz veće zadovoljstvo pojedinca, timski rad, suradnju, snižavanje troškova, povećanje proizvodnosti i inovativnosti itd.

[23] Buble, M., op. cit., str. 403.
[24] Goldstein, J. L., Gilliam, P. (1990): Training Systems Issues in the Year 2000, American Psychologist, str. 134.-143.

2.2. KARAKTERISTIKE OBUKE KADROVA

Obuka kadrova je vrlo važna za cjelokupno poduzeće što podrazumijeva da je važna i za sve zaposlenike na svim radnim mjestima. Stoga njena implementacija u poduzeću ima određene karakteristike od kojih su redoslijedom najvažnije:[25]

- **Krivulja učenja** – u početku svog osposobljavanja osoba brzo uči te pokazuje značajan napredak. Nakon proteka nekog vremena napredak se smanjuje te dolazi do zasićenja u daljnjem napretku tj. do platoa u učenju. Potom opet slijedi faza učenja i napretka te dostizanje razine znanja koja se kasnije rijetko mijenja. Vrijeme odvijanja tih pojava ovisi o složenosti posla, za jednostavnije poslove vrijeme dostizanja maksimuma je kraće, a za složenije poslove ono je duže.

- **Platoi u napredovanju** – javljaju se kod složenijih i zahtjevnijih poslova jer osoba dolazi do faze u kojoj više ne napreduje te razina znanja i sposobnosti ostaju na istoj razini. Pri tome je potrebno na pravi način motivirati i potaknuti osobu na daljnje usavršavanje i stjecanje znanja.

- **Motivacija u obučavanju** – klima u kojoj čovjek radi mora djelovati poticajno kako bi se više angažirao u stjecanju novih znanja, ali tu treba uzeti u obzir da se osobe individualno razlikuju u sposobnostima učenja.

- **Individualne razlike u obučavanju–**ljudi se razlikuju upsihofizičkim, motornim, kognitivnim sposobnostima, stavovima, interesima, motivaciji itd. Stoga se moraju provoditi razni programi obuke koji će biti donekle prilagođeni mogućnostima i potrebama pojedinaca.

- **Uloga vježbe u obučavanju** – vježbanje prilikom obuke je ključno jer ukoliko se vježba do te mjere da se naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, brzo i uz minimum napora onda je osoba stekla željeni rezultat. Ukoliko vježba čovjeku prijeđe u naviku tada on može lakše obavljati posao koncentrirajući se na neke složenije aktivnosti. Pri tome treba uzeti u obzir vrijeme trajanja vježbe i stupanj složenosti posla gdje za složenije poslove treba duže trajanje vježbe.

[25] Buble, M., op. cit., str. 404.

2.3. PROCES OBUKE KADROVA

Proces obuke kadrova uključuje brojne aktivnosti koje su međusobno povezano što čini kompleksnost samog procesa. Postoje četiri temeljne faze procesa obuke: [26]

1. Identifikacija potreba za obukom
2. Planiranje potrebne obuke
3. Izvođenje obuke
4. Evaluacija izvršene obuke

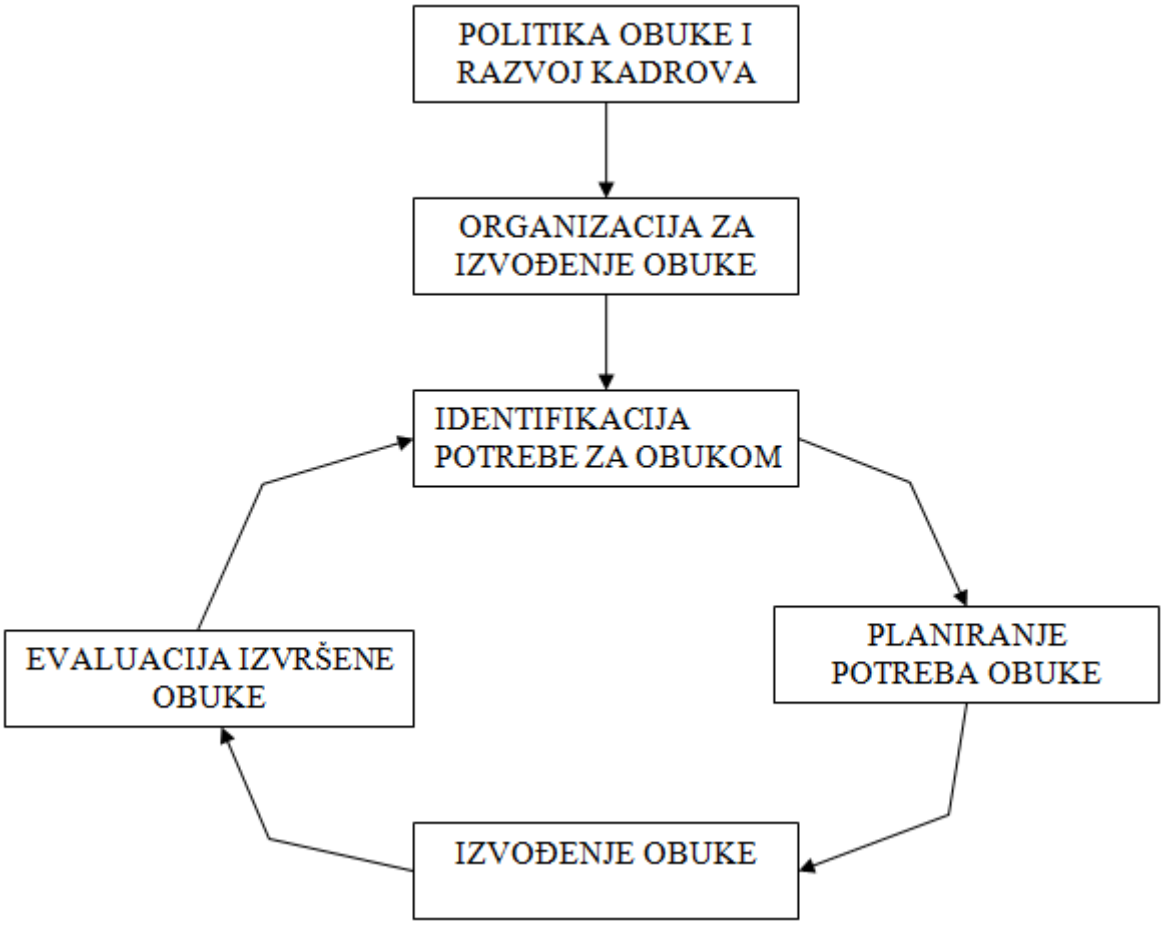
Kako bi se proces obuke mogao provesti nužno je postojanje pretpostavki: [27]

- *Politika obuke i razvoja zaposlenih* **-** predstavlja sastavni dio ukupne politike poduzeća. Ona je proizlazi iz odabrane strategije poduzeća, a to je razvoj i obuka svih zaposlenika u organizaciji od menadžera do nemenadžera. Prije same obuke bitno je zaposlenicima predstaviti politiku obuke i razvoja poduzeća te ih upoznati sa načinom funkcioniranja obuke.

- *Organizacija za izvođenje obuke* **-** provodi izabranu politiku obuke i razvoja. Uključuje sudionike, aktivnosti, izvođače, mjesto obuke itd. Ona se može izvoditi unutar samog poduzeća od strane djelatnika te izvan poduzeća pri čemu se u stvarnom svijetu najviše koristi u kombinaciji tih dviju metoda.

Proces obuke može se prikazati na slijedeći način:

[26] Buble, M., op. cit., str. 405.
[27] Buble, M., op. cit., str. 406.



Slika 2. Osnovne faze procesa obuke

Izvor: Buble, M. (2009) Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 405. (10.05.2017. godine)

Kao što se vidi, slika 2. prikazuje cjelokupni proces obuke kadrova u kojem su osnovne pretpostavke: politika obuke i razvoja zaposlenih te organizacija za izvođenje obuke. Nakon određenih pretpostavki kreće se sa prvom fazom procesa obuke, a to je identifikacija potrebe za obukom. Nakon nje slijedi faza planiranje potreba obuke, zatim izvođenje obuke te na kraju evaluacija izvršene obuke.

2.3.1. Identifikacija potreba za obukom

Predstavlja prvu fazu procesa obuke. Temelji se na utvrđivanju razlika između razine potrebnih znanja i vještina koje zaposlenih treba imati za obavljanje posla i stvarne razine znanja i vještina koje trenutno posjeduje. Poslovi se razlikuju po težini stoga zahtijevaju

različite razine znanja i vještina pa tako složeniji poslovi predstavljaju veće zahtjeve dok jednostavniji čine manje zahtjeve.

Analiza potreba obuke može se definirati kao proces identificiranja problema koji su uočeni kroz nedostatke, u skladu sa standardima ili zahtjevima, i mogu biti riješeni u cijelosti ili djelomično putem obuke.[28]

Faza identifikacije potreba za obukom predstavlja osnovnu konstrukciju cijelog programa obuke. Kroz ovu fazu identifikacije ili analize definira se tko mora proći obuku, kada i gdje će se održati obuka te o čemu će biti obuka. Proizvod ove faze predstavlja temelj svih kasnijih razvojnih aktivnosti. [29]

Ova analiza obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti sljedeće podatke:[30]

1. *razina poduzeća* - podaci o poduzeću kao cjelini, kao npr. njegova struktura, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za ljudskim resursima, itd.
2. *razina posla* - podaci koji se odnose na poslove i aktivnosti, kao npr. opis posla, specifikacija posla s jedne strane te podaci koji se odnose na znanja, vještine i sposobnosti
3. *individualna razina* – podaci o osobi, kao npr. bilješke o procjeni performansi, bilješke o osobnoj obuci, rezultati testova, zabilješke s konzultativnih razgovora i pregledi rezultata stavova.

Koriste se tri tipa analize za prezentaciju rezultata obrade ovih podataka:[31]

- *organizacijska analiza* – odnosi se na identifikaciju potreba s aspekta organizacije, njenih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promjena, resursa i mogućnosti za obrazovanje. Ova analiza treba uključiti detaljnu analizu ljudskih potencijala koja se sastoji od „provođenja“ organizacijskih ciljeva u zahtjeve za ljudskim potencijalima, potrebnim vještinama i programima za njihovo osiguranje.

[28] Goldstein, I. L. (1993): Training in organisations: Needs assessment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, str. 93.
[29] Bee, F., Bee, R. (1995): Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press, str. 19.
[30] Buble, M., op. cit., str. 407.
[31] Buble, M., Ibidem., str. 407.

[32]Ona daje opći okvir određujući ukupne organizacijske potrebe i smjer obrazovanja. [33]

- *analiza zadatka* – odnosi se na razinu posla. Predstavlja izvor važnih informacija za obavljanje gotovo svih zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala te uključuje ne samo utvrđivanje zadataka koji se obavljaju i standarda radne uspješnosti, nego i zahtjeva koje posao postavlja izvršitelju. Kroz nju se definiraju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje posla. [34]

- *analiza pojedinca* – odnosi se na individualnu razinu te predstavlja najvažniji segment u fazi identifikacije obrazovnih potreba. Ona daje odgovore na pitanja tko treba obrazovanje te koja znanja i vještine trebaju biti predmetom usavršavanja i obrazovanja. Temelji se na utvrđivanju analize sukladnosti između potrebnih vještina i znanja za obavljanje posla te stvarnih vještina i znanja koje posjeduje zaposlenik. [35]

Prikupljanje podataka za potrebe ovih analiza provodi se putem različitih metoda kao što su promatranje, intervju, anketa, dnevnik rada i druge metode.

Značaj ove početne faze procesa obuke je u tome da se određuju osobe koje trebaju proći obuku kao i mjesto gdje će se sama obuka izvršiti te kada ju je potrebno izvršiti jer je kvalitetna provedba ove faze temelj za daljnji uspješni nastavak procesa obuke.

2.3.2. Planiranje potrebne obuke

Planiranje potreba obuke rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrditi:[36]

1. ciljeve koji se žele postići
2. sadržaj i program obuke
3. metode i tehnike obuke

[32] Schuler, R. S. (1987): Personnel and Human Resource Management, 3rd ed, West Publishing CO., St. Paul, MN, str. 401.
[33]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 733.
[34]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 731.
[35]Bahtijarević – Šiber F., Ibidem., str. 733.
[36] Buble, M., op. cit., str. 408.

Ciljevi koji se žele postići polazište su u planiranju potreba obuke jer se njima daju odgovori na pitanje postojeće razine obrazovanja zaposlenih, razine koja se želi postići i roka u kom dostići tu razinu obrazovanja. Razlikuju se opći ciljevi koji predstavljaju ono što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke te posebni ciljevi koji predstavljaju što poduzeće očekuje od polaznika nakon završene obuke. [37]

Opći ciljevi i svrhe kojima je obrazovanje najčešće usmjereno su: [38]

- **Podizanje konkurentske sposobnosti organizacije –**najučinkovitiji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti je konstantno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih.

- **Poboljšanje radne uspješnosti –**u većini slučajeva prvi kandidati su zaposlenici s nezadovoljavajućim učinkom stoga je ovo vrlo učinkovito u rješavanju onih problema koji nastaju iz nedostataka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.

- **Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih –**svakodnevni tehnološki napredak te promjene u okolini i poslovanju zahtijevaju neprestano usklađivanje i aktualiziranje te nadogradnju znanja i vještina zaposlenih.

- **Izbjegavanje managerskog zastarijevanja -** brze promjene u okolini uzrokuju stalne promjene u menadžerskom poslu, potrebnim znanjima i vještinama stoga je bitno uvijek držati korak s novim metodama i procesima.

- **Rješavanje organizacijskih problema –**organizacijski problemi rješavaju se treningom.

- **Usmjeravanje novih zaposlenika –** prilikom dolaska u novu organizaciju ili na novi posao potrebno je provesti organiziran proces učenja i usmjeravanja. Početno razdoblje presudno je za stavove, ukupan odnos i zadovoljstvo s poslom i organizacijom.

[37] Buble, M., op. cit., str. 408.
[38] Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R.D. (1995): Human Resource management, Englewood Cliffs, NJ, str. 401.-402.

- **Priprema za promociju i managersku sukcesiju -** obrazovanje omogućava zaposlenima razvoj vlastite karijere, dobivaju se nova znanja i vještine potrebne za promociju i prelazak u nove i odgovornije poslove. Organizacije koje ne drže do toga često gube svoje najsposobnije ljude. Posebno je važno osigurati obrazovanje koje omogućava uspješnu menadžersku sukcesiju i „reprodukciju" kvalitetnog managementa.

- **Zadovoljavanje individualnih potreba rasta -** kvalitetno obrazovanje može imati dvostruku ulogu: osiguravati veću organizacijsku uspješnost te veći individualni razvoj i rast svih zaposlenih.

Specifični ciljevi označuju ono što osobe moraju znati i biti sposobne raditi ili kako se ponašati. Moraju zadovoljavati opće kriterije dobrih ciljeva, dakle moraju biti precizni, realistični i mjerljivi. Obrazovni ciljevi su obično usmjereni na onaj segment ponašanja ili područja radne uspješnosti koje treba promijeniti ili unaprijediti. [39]

Uz prethodno navedene opće ciljeve, postoje neki posebni kao što su: [40]

- poboljšanje odnosa s potrošačima i usluga potrošačima
- mijenjanje stavova
- podizanje vještina timskog rada i suradnje
- efikasnije upravljanje vremenom
- povećanje sigurnosti rada
- povećanje sposobnosti rješavanja problema
- ovladavanje specifičnim metodama i radnim postupcima
- podizanje kreativnosti i kreativnog rješavanja problema
- snižavanje troškova rada
- podizanje kvalitete proizvoda i upravljanje potpunom kvalitetom
- povećanje vještina upravljanja konfliktima itd.

Ciljevi se trebaju postavljati za različite obrazovne potrebe, grupe i programe. Mogu biti bihevioralni ili operativni, odnosno određeni u terminima ponašanja ili rezultata koje treba postići. Bihevioralni ciljevi odnose se na akcije ili ponašanja koja su opažljiva i mjerljiva.

[39]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 739.
[40]Bahtijarević – Šiber F., Ibidem., str. 739.

[41]Postavljanje preciznih, mjerljivih ciljeva pretpostavka je mjerenja njihova ostvarivanja, odnosno evaluacije obrazovnih efekata. [42]

Ciljevi koji se žele postići, sadržaj i program te tehnike i metode koriste se kao temelj za izradu plana obuke. On ukazuje na broj i strukturu kandidata, metode obuke, prioritete i ključna područja obuke, preliminarni raspored sati te procjenu troškova obuke. Ovako određen plan služi kao podloga za definiranje programa obuke. [43]

Sadržaj i program obuke rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a imaju za zadatak utvrditi *razinu* i *sadržaj* potrebne obuke.[44] Razina obrazovnih potreba indicira dubinu i intenzitet potrebnog obrazovanja. [45]

S obzirom na razinu mogu se razlikovati četiri kategorije obuke:

1. osposobljavanje za aktualni posao
2. širenje i produbljivanje znanja i vještina za prilagodbu promjenama u poslu i tehnologiji
3. pripremanje za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova (razvoj karijere)
4. priprema za buduće promjene i zadatke (obrazovanje za budućnost i fleksibilnost)

Vrste obrazovnih potreba odnose se na sadržaj obrazovanja tj. na koje se vještine i znanja treba usmjeriti. [46]

S obzirom na sadržaj mogu se razlikovati četiri kategorije obuke: [47]

1. temeljna znanja i vještine
2. tehničke, odnosno stručne vještine
3. interpersonalne vještine
4. konceptualne, odnosno strategijske vještine

[41] Cascio, W. F. (1987): Applied Psychology in Personnel Management, 3rd ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, str. 358.
[42]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 740.
[43] Buble, M., op. cit., str. 408.-409.
[44] Buble, M., Ibidem., str. 408.
[45]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 742.
[46]Bahtijarević – Šiber F., Ibidem., str. 742.
[47]Bahtijarević – Šiber F., Ibidem., str. 742.

Metode i tehnike obuke značajan su čimbenik kvalitete obuke te danas postoji velik broj metoda i tehnika koje se koriste, a objasnit će se u nastavku rada.

2.3.3. Izvođenje obuke

Predstavlja proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način, izravnom komunikacijom instruktor-polaznici ili neizravno korištenjem TV-a, kompjutora, kasetofona, udžbenika i drugih medija. Dakle radi se o procesu obučavanja za koji se smatra da je više od samog učenja, jer počinje učenjem pravilnih pokreta i uspješnih metoda rada, a upotpunjuje se postupnim stjecanjem obavljanja posla kako treba, dolazak na posao na vrijeme, usvajanje pozitivnih stavova o radu itd. Da bi se to sve realiziralo koriste se različiti aspekti učenja, a to su: [48]

1. **asocijativno učenje** – povezuju se iskustva na način da jedno izaziva sjećanje na drugo pri čemu je uvjet da se dva iskustva događaju simultano ili u kratkom vremenskom razmaku
2. **selektivno učenje** – uz povezivanje iskustava čovjek mora sam pronalaziti stvari koje treba povezati u svojoj svijesti pri čemu uz mnogo pokušaja i pogrešaka uči kako doći do željenog rezultata
3. **senzorno razlikovanje** – trebaju se otkriti uvjeti pod kojima treba reagirati na neku situaciju, uz naglasak na uvježbavanje korištenja osjetnog organa koji je najkorisniji za razlikovanje
4. **stjecanje vještine** – vrši se kombinacija pokreta u specifičnom slijedu uz njihov određeni intenzitet. Trebaju se otkriti i odabrati pravi pokreti, a nebitni eliminirati.
5. **razumijevanje i uvid** – čovjek uči razumijevanjem i uvidom date situacije
6. **mijenjanje stavova** – ne mijenjaju se lako stoga na njihovu promjenu utječu tri opća faktora: povjerenje u pošiljaoca, sama poruka i situacija.

Kombinacija navedenih aspekata učenja često se koristi kada se oblikuju određeni programi obuke.

[48] Buble, M., op. cit., str. 409.

2.3.4. Evaluacija izvršene obuke

Označava kontrolu cjelokupnog procesa obuke uz postavljanje određenih standarda kao što su ciljevi ili politike. Hamblin je (1970) razvio model evaluacije obuke po njenim razinama i uz uporabu određenih strategija: [49]

- strategije evaluacije su usmjerena na *obuku* – ocjenjuje inpute procesa obuke tj. resurse korištene u procesu obuke
- strategije evaluacije su usmjerena na *reakcije* – ocjenjuje reakcije polaznika nakon završene obuke
- strategije evaluacije su usmjerena na *učenje* – testiranjem polaznika tijekom obuke mjeri se stupanj naučenoga
- strategije evaluacije su usmjerena na *posao* – procjena stupnja promjene ponašanja na poslu
- strategije evaluacije su usmjerena na *organizacijski razvoj* – utvrđuje se povezanost efekata obrazovanja i razvoja organizacije
- strategije evaluacije su usmjerena na *cost-benefit* – utvrđuju se neekonomske koristi od utjecaja obuke na organizacijske ciljeve

2.4. METODE OBUKE KADROVA

Metode obuke kadrova predstavljaju kritičan čimbenik u procesu obuke. Odabir i provedba metoda obuke razlikuju se s obzirom na vrstu posla za koju se zaposlenici obučavaju stoga se koriste drugačije metode obuke za različite poslove. One su značajne jer ukoliko se ne provedu kvalitetno i učinkovito onda cjelokupno poduzeće neće biti efikasno u svom poslovanju. Kako bi se odredilo koje će se metode obuke koristiti potrebno je sve poslove poduzeća raspodijeliti na menadžerske i nemenadžerske poslove. Menadžerski poslovi su mnogo zahtjevniji i kompleksniji, ali i manje zastupljeni dok su nemenadžerski poslovi mnogo brojniji. Ta razlika za poduzeće ne bi trebala predstavljati problem jer se jednaka važnost treba dati i menadžerskim i nemenadžerskim poslovima. Razlog je taj što su svi zaposlenici, neovisno o poziciji na kojoj rade, jednako važni za uspjeh organizacije. Stoga postoje metode obuke za menadžere i nemenadžere.

[49] Buble, M., op. cit., str. 410.

2.4.1. Metode obuke nemenadžera

Metode obuke nemenadžera dijele se na: [50]

1. metode obuke na poslu
2. metode obuke izvan posla.

Metode obuke na poslu su najčešće korištene metode obuke nemenadžera, koje se svode na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Ovo je moguće u slučajevima kada se radi o jednostavnim aktivnostima, koje od instruktora ne traže posebna metodičko-didaktička znanja. U protivnom će biti obavezno angažirati posebne instruktore. [51] Treba strukturirati te pripremiti priručnike i druge materijale za obučavanje, razraditi postupak praćenja i procjenjivanja napretka odnosno efekta obučavanja. Pri tome pomno treba izabrati i obučiti one koji će obučavati druge te im pripremiti potreban materijal. [52]

Metode obuke na poslu su: [53]

- **Individualne instrukcije** – osoba koja ima ulogu instruktora podučava zaposlenika na radnom mjestu. Često se koristi jer je su mali troškovi opreme i materijala, ljudi se uče obavljajući svakodnevne zadatke na poslu te zaposlenik dobiva neposrednu povratnu informaciju o uspješnosti obavljanja posla uz lako prilagođavanje promjenama radnih uvjeta.

- **Rotacija posla** – Raznolikost iskustva stječe se obavljanjem raznih specijaliziranih zadataka. Koristi se kod usmjeravanja novih zaposlenika te kod razvoja menadžera koji se rotiraju na različitim radnim mjestima dobivajući uvid i iskustvo u raznim aspektima posla.

- **Naukovanje ili stručna praksa** – najčešće je vezano uz stručna zanimanja pri čemu je potrebno spojiti teorijski i praktični rad. Jedan dio učenja odvija se u obrazovnim institucijama dok se stručna praksa obavljaju poduzećima.

[50] Buble, M., op. cit., str. 411.
[51] Buble, M., Ibidem., str. 411.
[52] Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 746.
[53] Bahtijarević – Šiber F., Ibidem., str. 746.-749.

- **Pripravnički staž** – obučavanje se odnosi na novozaposlene, najčešće obrazovane ljude, koji se upoznaju s poslom na koji su izabrani, organizacijskih okruženjem, organizacijskom kulturom, zaposlenicima itd. Tijekom pripravničkog staža svaki novi zaposlenik mora imati mentora s kojim će učiti.

- **Mentorstvo** – koristi se kod mladih stručnjaka i menadžera kako bi se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj pri čemu ih podučavaju iskusni menadžeri i stručnjaci. Mentor pruža štićeniku: *podršku u karijeri* – obučavanje, zaštita, sponzorstvo i *psihološku podršku* – prijateljski odnos prihvaćanje i osiguravanje mogućnosti za razgovor o dvojbama i stavovima. S druge strane menadžer stječe razvoj interpersonalnih vještina i povećava osjećaj samopoštovanja i važnosti za organizaciju.

- **Studentska praksa** – studenti tijekom svog obrazovanja stječu stvarno radno i poslovno iskustvo. Fakultet i poduzeće trebali bi imati zajednički interes, posebice poduzeće jer ima priliku bez troškova pronaći talentirane i sposobne koje može vezati za sebe.

Prednosti metode obuke na poslu: povezanost i neposredna upotrebljivost naučenog u obavljanju posla, ušteda troškova i kontinuitet rada. *Nedostaci* su: niža kvaliteta rada, mogućnost oštećenja opreme, moguća frustracija klijenata i kupaca, problemi obučavatelja itd. [54]

Metode obuke izvan posla: [55]

- **Metoda rasprave**– sudionici moraju imati izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Kako bi se metoda uspješno primijenila treba postojati moderator, predmet rasprave treba biti u okviru znanja i iskustva sudionika te aktualan, treba planirati vrijeme rasprave, raspored sudionika treba biti pogodan, a broj sudionika ne velik.

- **Metoda obuke u razredu** – provodi se u posebno opremljenim prostorijama koje imaju sva potrebna sredstva i pomagala za učenje. Moguće je obučavati velik broj

[54]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 749.
[55] Buble, M., op. cit., str. 411.-412.

polaznika uz minimalan broj instruktora. Instrukcije se prenose predavanjima, demonstracijama, filmovima itd.

- **Metoda programirane nastave** – programirani predmetni sadržaji prezentiraju se putem knjiga, priručnika ili aparata. Ciljevi obuke se moraju definirati unaprijed, polaznici se ne smiju opterećivati previše te moraju biti voljni učiti na ovaj način.

- **Obuka uz pomoć kompjutora** – izvodi se dvjema tehnikama. *Poučavanje potpomognuto kompjutorom* gdje sustav prenosi instruktivni materijal direktno u interaktivnom formatu te *poučavanje upravljano kompjutorom* gdje se kompjutor koristi za generiranje i rješavanje testova, te za određivanje razine znanja polaznika.

- **Metoda simulacije** – koriste se simulatori za uvježbavanje polaznika, a primjenjuje se u situacijama kada je skupo i nepraktično koristit stvarna sredstva za rukovanje kojima se obučavaju polaznici.

2.4.2. Metode obuke menadžera

Metode koje se koriste kod obuke menadžera razlikuju se od metoda koje se koriste kod obuke nemenadžera jer su menadžeri vrlo važni zaposlenici koji imaju ključnu ulogu u vođenju cjelokupnog poslovanja. Ipak, postoje i neke iste metode koje se koriste kod obuke menadžera i nemenadžera kao što su *metoda rasprave* i *metoda obuke u razredu*. Metode obuke menadžera dijele se na: [56]

1. metode obuke iskustvom na poslu
2. metode obuke iskustvom izvan posla

Obuka stjecanjem iskustva na poslu temelji se na praksi i iskustvu u kojoj pojedinac ima mogućnosti djelovanja pod pritiskom stvarnosti pri čemu uči na greškama. Koriste se razne metode: [57]

- **Poučavanje**–nadređeni preuzima ulogu instruktora te podučava podređenoga u složenijim poslovima dajući mu komentare i sugestije kako bi ga osposobio za zahtjevnije menadžerske poslove.

[56] Buble, M., op. cit., str. 412.
[57] Buble, M., op. cit., str. 413.-414.

- **Dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika** – jednom menadžeru se dodjeljuje jedan ili više zamjenika ili pomoćnika koji preuzimaju dio poslova od menadžera te obavljanjem tih poslova obučavaju zaposlenike da preuzmu funkciju menadžera.

- **Rotacija posla**–kandidat mijenja različite poslove iz različitih odjela poduzeća. Radi na raznim pozicijama čime stječe raznoliko iskustvo i nove vještine, dobivajući uvid u raznolikost funkcija menadžera.

- **Lateralni transfer** – specifičan oblik rotacije posla gdje kandidat primjenjuje svoja znanja na slična područja.

- **Dodjeljivanje projekata i odbora**–kandidatima se dodjeljuju projekti koje oni moraju voditi i pokazati svoje sposobnosti u planiranju, organiziranju, vođenju i sl. Na isti način funkcionira dodjela odbora kandidatima koje moraju voditi.

- **Prisustvovanje sjednicama štaba** – kandidati se dovode u situaciju da moraju slušati razna raspravljanja i odlučivanja o problemima izvan njihovog iskustva. Na taj način dobivaju uvid u različita mišljenja, stavove i ideje drugih menadžera koje trebaju percipirati.

Obuka stjecanjem iskustva izvan posla služi kao dodatna metoda stjecanja znanja i iskustava menadžera uz prethodno navedene osnovne metode obuke na poslu. Za provođenje obuke stjecanjem iskustva izvan posla koriste se razni specijalni programi i seminari na individualnoj i grupnoj osnovi. Metode koje se koriste su: [58]

- **Metoda studija slučajeva** – koriste se slučajevi iz poslovnih situacija, tj. prakse koji se izučavaju te se na temelju njih simuliraju stvarne situacije. Zahtijeva se dosta razmišljanja pri čemu se definira problem koji treba riješiti, koriste se podaci koji doprinose rješavanju problema, predlaganju se odluke i vrši se provjera.

- **Metoda „obuke u košari“** – kandidati dobivaju određene dokumente koji opisuju neki problem ili situaciju na temelju kojih moraju pronaći rješenje i predložiti odluke u

[58] Buble, M., op. cit., str. 414.-415.

određenom vremenskom roku. Radi popularnosti metode često je koriste tzv. centri procjene.

- **Grupna rasprava bez voditelja** – polaznici se okupljaju u grupu na zajedničkoj sjednici gdje moraju sami donositi odluke i pronalaziti adekvatna rješenja bez ikakvih uputa. Ocjenjuje se njihova inicijativa, sposobnost vođenja te vještine efektivnog rada u grupi.

- **Metoda menadžerskih igara** – polaznici igraju određene igre na primjeru nekog hipotetskog poduzeća i moraju donositi serije odluka adekvatne za razna područja u poduzeću.

- **Metoda igranja uloga** – polaznicima se dodjeljuju različite uloge u kojima se moraju snaći kroz brojne poslovne situacije te na temelju toga stječu i šire svoja znanja i vještine potrebne za stvarne situacije u budućnosti.

- **Metoda laboratorijske obuke** – menadžeri sudjeluju u grupnim raspravama gdje prezentiraju svoja iskustva, osjećaje, emocije i percepcije kako bi razvili sposobnost boljeg razumijevanja sebe i drugih.

- **Metoda modeliranja ponašanja** – polaznici se uključuju u stvarne probleme zaposlenih kako bi se dobila povratna veza o njihovim performansama.

Dakle, metode obuke menadžera i nemenadžera jednako su važne za poduzeće. Mora im se posvetiti podjednaka pažnja u smislu ulaganja različitih resursa od novčanih do ljudskih jer ukoliko se ovo ne prakticira onda će obuka biti neučinkovita i predstavljat će samo trošak za poduzeće.

2.5 PRETPOSTAVKE USPJEŠNOSTI OBUKE I UČENJA

Poduzeće provodi obuku kako bi osposobilo zaposlenike da steknu nova znanja i vještine za obavljanje određenog posla. No, pri tome nije dovoljno da osoba samo prođe kroz proces obuke već ona mora imati neke svoje karakteristike i preduvjete za uspješno obučavanje.

Kako bi efekti obuke bili bolji kako za samog zaposlenika tako i za organizaciju trebaju se uzeti u obzir sljedeće pretpostavke. U cjelokupnom procesu obuke važna karakteristika i pretpostavka uspješnog savladavanja novih vještina i učenja je postojanje volje i želje, tj. motivacije za učenje. Uz motivaciju osoba mora biti sposobna učiti stoga motivacija i sposobnost učenja predstavljaju dva bitna čimbenika za uspješnu realizaciju procesa obuke.

Sposobnost se odnosi na individualne mogućnosti praćenja i usvajanja određenih znanja i vještina. [59]

Motivacija za učenje je želja polaznika da nauči sadržaj obrazovnog programa. [60] Motivacije se općenito određuje kao slika koja daje energiju, usmjerava i održava ponašanje. [61]

Motivacija je odraz razloga zašto ljudi rade i odnosi se na pojedine snage koje su odgovorne za smjer, razinu i upornost napora nekog pojedinca utrošenog na rad. [62]

Motivacija se smatra kao lančana reakcija u kojoj potrebe koje ljudi osjećaju vode do želja ili ciljeva kojima teže što uzrokuje napetost, koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom. Bitno je naglasiti razliku između motivacije i zadovoljstva pri čemu motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata. [63]

U kontekstu obuke i obrazovanja, motivacija stvara entuzijazam da se obrazuje, usmjerava pažnju na obrazovanje i učenje i potiče da se ono što je naučeno ne zaboravi te da se primjenjuje unatoč pritiscima i preprekama. [64] Istraživanja pokazuju da je motivacija za učenje povezana s dobitkom u znanju, promjenom ponašanja i stjecanjem vještina kroz programe treninga. [65]

[59]Bahtijarević – Šiber F., op. cit., str. 761.
[60] Noe, R. A. (1986): Trainees Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness, Academy of Management Review, str. 736.-749.
[61] Steers, R. M., Porter, L. W. (eds) (1975): Motivation and Work Behaviour, McGraw Hill, New York
[62] Matić, I.,Pavić, I.,Mateljak, Ž. (2009): menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split, str.169
[63] Weinrich, H., Koontz, H. (1998) : Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462.
[64] Bahtijarević-Šiber, F., Ibidem., str. 761.
[65] Tannenbaum, S. J. et al (1991): Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, self-Efficacy and Motivation, Journal of Applied Psychology, str. 759.-769.

Četiri najvažnija faktora o kojima ovise motivacija za obrazovanje i učenje: [66]

1. *Povoljna radna okolina* – mora biti poticajna za stalno učenje i stjecanje novih znanja i vještina. Moraju se osigurati svi potrebni resursi za obavljanje posla kao što su materijalni, financijski i ljudski te se mora pružati socijalna podrška.

2. *Percepcija realnosti i objektivnosti ocjena* – zaposlenika se treba uvjeriti da su prosudbe drugih zaposlenika o njegovim slabostima i nedostacima realne i objektivno utemeljene.

3. *Uvjerenost u vlastite sposobnosti i djelotvornost* – očekivanja i uvjerenja drugih u sposobnost neke osobe pozitivno djeluju na njezina vlastita mišljenja i aspiracije podižući samopouzdanje, očekivanja i zahtjeve.

4. *Individualna percepcija instrumentalnosti* – osoba mora biti uvjerena da će njeno uspješno završavanje obuke imati pozitivne učinke na ostvarivanje nekih individualnih ciljeva kao što je veća plaća, promocija, veća autonomija u radu itd.

[66]Bahtijarević – Šiber F., Ibidem., str. 761.-762.

3. EFIKASNOST POSLOVANJA PROIZVODNIH PODUZEĆA

Efikasnost je jedan od temeljnih pokazatelja kojima se može procijeniti uspješnost poslovanja poduzeća te predstavlja cilj kojeg želi ostvariti svaki poslovni subjekt. Efikasnost možemo definirati kao odnos outputa i inputa[67], tj. odnos uloženoga i dobivenoga. Efikasnost se također definira kao ostvarivanje ciljeva i ispunjavanje zadataka uz minimalnu potrošnju resursa organizacije. [68]Prema Weihrichu i Koontzu[69] efikasnost je postizanje ciljeva uz najmanju količinu resursa. Ona predstavlja način na koji obavlja određeni proces te se mjeri brojem jedinica inputa koje su potrebne za proizvodnju jedne jedinice outputa. Visoka efikasnost može se ostvariti pri niskom i visokom inputu i outputu, tj. efikasan sustav je onaj koji može ostvariti proces uz minimalnu upotrebu resursa i uz minimalnu količinu utrošene energije i troškova. Ona je vrlo važna za poduzeća koja konkuriraju po osnovi troškovne kompetitivnosti kao što su proizvodna poduzeća.

U rječniku ključnih pojmova u ocjenjivanju i upravljanju rezultatima, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj navodi da je efikasnost mjera kojom se ekonomski resursi/inputi (sredstva, znanje, vrijeme, itd.) pretvaraju u rezultate. U toj definiciji, pojam rezultat se odnosi na output ili ishod, dok inputi i rezultati moraju biti uzročno povezani u procesu transformacije. Proces se smatra ekonomskim ako se troškovi oskudnih resursa minimalno upotrebljavaju za postizanje planiranih ciljeva. Prema tome, navedena definicija prikazuje efikasnost kao ukupnu (ekonomsku) efikasnost, pri čemu se inputi transformiraju u outpute te njihove relativne količine (omjeri) predstavljaju mjeru efikasnosti.[70]

Prema Farrellu postoje dva koncepta efikasnosti gdje se prvi odnosi na *tehničku efikasnost* koja označava sposobnost poduzeća da iz raspoložive razine inputa ostvaruje maksimalan output, a drugi koncept podrazumijeva *cjenovnu (alokativnu) efikasnost* koja se odnosi na sposobnost poduzeća da upotrebljava različite inpute u optimalnom omjeru s obzirom na njihove cijene i tehnologiju proizvodnje. Ukoliko je poduzeće savršeno efikasno tj. ako su

[67] Buble, M., op. cit., str. 6.
[68] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment - Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split, str. 4.
[69] Weihrich, H., Koontz., H. (1994): Menadžment: A Global Perspective, MATE, zagreb, str. 11.
[70]https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/efri:88

zadovoljena i tehnička i cjenovna efikasnost, tada je postignuta ukupna (ekonomska) efikasnost. [71]

Dakle, u smislu proizvodnih poduzeća, efikasan sustav proizvodi brzo i kvalitetno stavljajući istovremeno naglasak na optimizaciju troškova. Efikasnost proizvodnih poduzeća može se mjeriti pomoću brojnih pokazatelja kao što su: povrat na ukupnu imovinu (ROA), povrat na vlastit kapital (ROE), povratna ulaganje (ROI), trošak po zaposleniku, prihod po zaposleniku, bruto profitna marža, neto profitna marža, operativna profitna marža itd.

Povrat na ukupnu imovinu (ROA) pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit te predstavlja mjeru snage zarade poduzeća. Dakle, pokazuje kako efikasno poduzeća zarađuju novac. Računa se dijeljenjem neto dobitka umanjenog za dividende prioritetnih dioničara s ukupnom imovinom tj. pokazuje koliko je lipa poduzeće zaradilo na svaku kunu imovine. Formula za izračun:[72]

$$Povrat\ na\ ukupnu\ imovinu\ (ROA) = \frac{\text{Neto dobitak} - \text{dividende prioritetnih dioničara}}{\text{Ukupna imovina}}$$

Povrat na vlastiti kapital (ROE) pokazuje snagu zarade u odnosu na ulaganja dioničara, a računa se dijeljenjem neto dobitka umanjenog za dividende prioritetnih dioničara s vlastitim kapitalom – običnom dioničkom glavnicom. Predstavlja najbolju pojedinačnu mjeru uspješnosti tvrtke u ispunjenju cilja povećanja vrijednosti za dioničare. Formula za izračun: [73]

$$Povrat\ na\ vlastiti\ kapital\ (ROE) = \frac{\text{Neto dobit nakon prior. dividendi}}{\text{Vlastiti kapital}}$$

Povrat na ulaganje (ROI) je postotak neto profita nakon oporezivanja od investicije poduzete za ostvarivanje tog profita. Stavlja u odnos ostvarenu dobit i investirana sredstva poduzetnika. Koristi se kao relativna mjera uspješnosti poslovanja prigodna za uspoređivanje društava različitih veličina te je jedan je od najčešće korištenih pokazatelja u poslovnom odlučivanju za ocjenjivanje uspješnosti investicijskih projekata. Formula za izračun:

[71] Farrell, M. J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol. 120, No. 3, str.. 253.-290.
[72] Vidučić, Lj., Pepur S., Šimić Šarić, M. (2015): Financijski menadžment, Ekonomski fakultet, RRiF-plus, Split, str. 453.
[73] Vidučić, Lj., Pepur S., Šimić Šarić, M., Ibidem., str. 453.

$$Povrat\ na\ ulaganje\ (ROI) = \frac{\text{Prihod} - \text{trošak prodane robe}}{\text{Trošak prodane robe}}$$

Trošak po zaposleniku predstavlja pokazatelj koliki su prosječni troškovi poduzeća po jednom zaposleniku pri čemu se uzimaju u obzir ukupni troškovi te svi zaposlenici poduzeća. Formula za izračun:

$$Trošak\ po\ zaposleniku = \frac{\text{Ukupni troškovi}}{\text{Prosječan broj zaposlenika}}$$

Prihod po zaposleniku je pokazatelj koliko poduzeće prosječno zaradi po jednom zaposleniku pri čemu se ukupni prohod stavlja u omjer sa ukupnim brojem radnika. Formula za izračun:

$$Prihod\ po\ zaposleniku = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{prosječan broj zaposlenika}}$$

Bruto profitna marža pokazuje koliki dio ukupnog pokrića poduzeće ima na raspolaganju za operativne izdatke i ostvarenu dobit. Formula za izračun: [74]

$$Bruto\ profitna\ marža = \frac{\text{Bruto dobit}}{\text{Prihod od prodaje}}$$

Neto operativna marža pokazuje koliki je dio prihoda ostao poduzeću za slobodno raspolaganje. Stavlja u omjer neto dobit i prihod od prodaje poduzeća. Formula za izračun: [75]

$$Neto\ operativna\ marža = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Prihod od prodaje}}$$

Operativna profitna marža pokazuje koliki bi dio dobiti prije oporezivanja poduzeće ostvarilo ako bi se financiralo iz vlastitih sredstava bez uzimanja kredita i drugih oblika posudbi novca. Stavlja u omjer operativnu dobit i prihod od prodaje. Formula za izračun: [76]

[74] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., op. cit., str. 221.
[75] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., Ibidem., str. 221.
[76] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., Ibidem., str. 221.

$$Oprativna\ profitna\ marža = \frac{\text{Operativna dobit}}{\text{Prihod od prodaje}}$$

Od navedenih pokazatelja efikasnosti poduzeća u ovom radu koristiti će se pokazatelji: povrat na ukupnu imovinu (ROA), povrat na vlastit kapital (ROE), povrat na ulaganje (ROI), trošak po zaposleniku i prihod po zaposleniku.

4. PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA

4.1. OPĆI POJMOVI O PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI

Prerađivačka industrija predstavlja oblik proizvodnje koji, kako mu sama riječ kaže, prerađuje određene inpute u konačni proizvod. Dakle, možemo je definirati kao granu industrije koja se bavi obradom i doradom poljoprivrednih, šumarskih, sintetičkih sirovina i poluproizvoda te sirovina ekstra aktivne industrije (vađenje zemnog plina, ugljena, nafte, kamena itd.) te stvara gotove proizvode. Prerađivački proces rezultira proizvodom koji može biti gotov pri čemu se misli da je spreman za uporabu ili polugotov koji služi kao input za daljnju preradu. Prema klasifikaciji spada u sekundarni sektor industrijske djelatnosti, tj. područje C.

Prema Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) iz 2007. godine prerađivačka industrija odnosi se na fizičke ili kemijske transformacije materijala, tvari ili sastojaka u novi proizvod, iako to ne može biti jedini i univerzalni kriterij za definiranje prerađivačke industrije. Materijali, tvari ili sastojci koji se transformiraju su sirovine koje nastaju kao proizvodi poljoprivrede, šumarstva, ribarstva, rudarstva i vađenja te drugih prerađivačkih djelatnosti. Velike promjene, obnavljanje ili rekonstrukcija proizvoda općenito se smatraju prerađivačkom industrijom. Sastavljanje od sastavnih dijelova prerađenih proizvoda smatra se prerađivačkom industrijom. To uključuje sastavljanje prerađenih proizvoda, bilo od vlastito proizvedenih komponenata, bilo od kupljenih.[77]

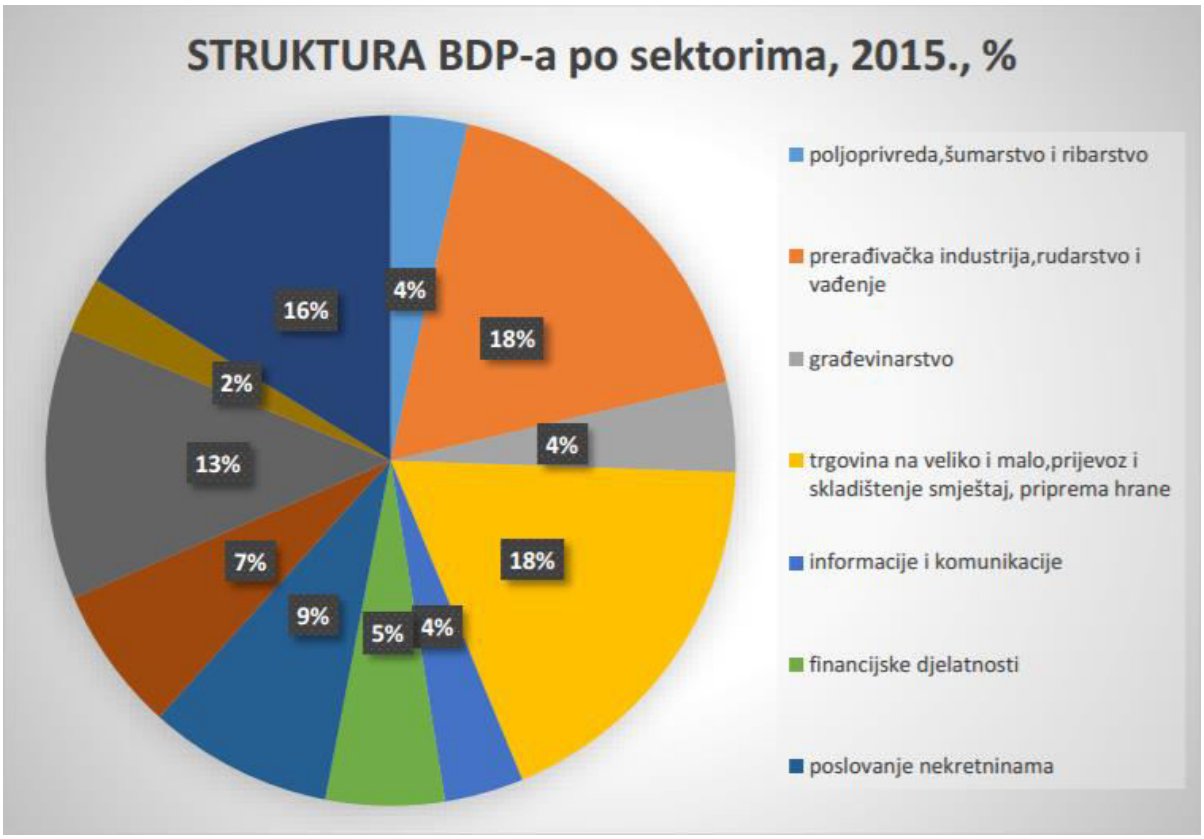
Prerađivačka industrija kakvu danas poznajemo pojavila se u 18. stoljeću nakon industrijske revolucije u Velikoj Britaniji i izuma parnog stroja. Navedeno je promijenilo dotadašnji način proizvodnje i stvaranja gotovih proizvoda te je značaj prerađivačke industrije u svijetu naglo porastao.

Prerađivačka industrija u Republici Hrvatskoj ima veliki značaj za cjelokupni gospodarski rast i razvoj. To se prvenstveno očituje u njenom udjelu u bruto-društvenom proizvodu, broju zaposlenih te udjelu u ukupnom izvozu zemlje. Stoga bi trebala biti velika odskočna daska za daljnji razvoj gospodarstva. Ova grana industrije obilježena je po porastu obujma i značajnosti proizvodnje u djelatnostima niske tehnološke razine što nije baš dobar pokazatelj obzirom da

[77] https://e-obrt.minpo.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf (12.05.2017. godine)

tehnologija svakodnevno napreduje te se pojavljuju brojne inovacije. Dakle, uspjeh samog sektora ovisi o praćenju i prilagodbi promjenama u okruženju te udovoljavanju zahtjevima tržišta. Pošto je Hrvatska zemlja u razvoju te ima otvoreno i malo gospodarstvo koje se treba temeljiti na izvozu u druge zemlje, struktura prerađivačke industrije zahtijeva promjene u smislu povećanja produktivnosti i konkurentnosti. Proizvodnja se mora osuvremeniti i biti u skladu sa najnovijom tehnologijom te rezultat toga moraju biti proizvodi veće dodane vrijednosti kako bi mogli konkurirati na svjetskom tržištu što bi u konačnici rezultiralo ekonomskim i gospodarskim rastom i razvojem.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS) iz 2016. godine prerađivačka industrija zapošljavala je 91 % ukupnoj broja zaposlenih u industriji, odnosno u 2015. godini bilo je zaposleno 227 863 osobe od čega duplo više muškaraca nego žena. U 2015. godini udio prerađivačke industrije u BDP-u iznosio je 18 %, a udio u ukupnom izvozu bio je najveći te je iznosio 88 %. [78]



Slika 3. Struktura BDP-a po sektorima iz 2015. godine

Izvor: http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm (12.05.2017. godine)

[78]http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm (12.05.2017. godine)

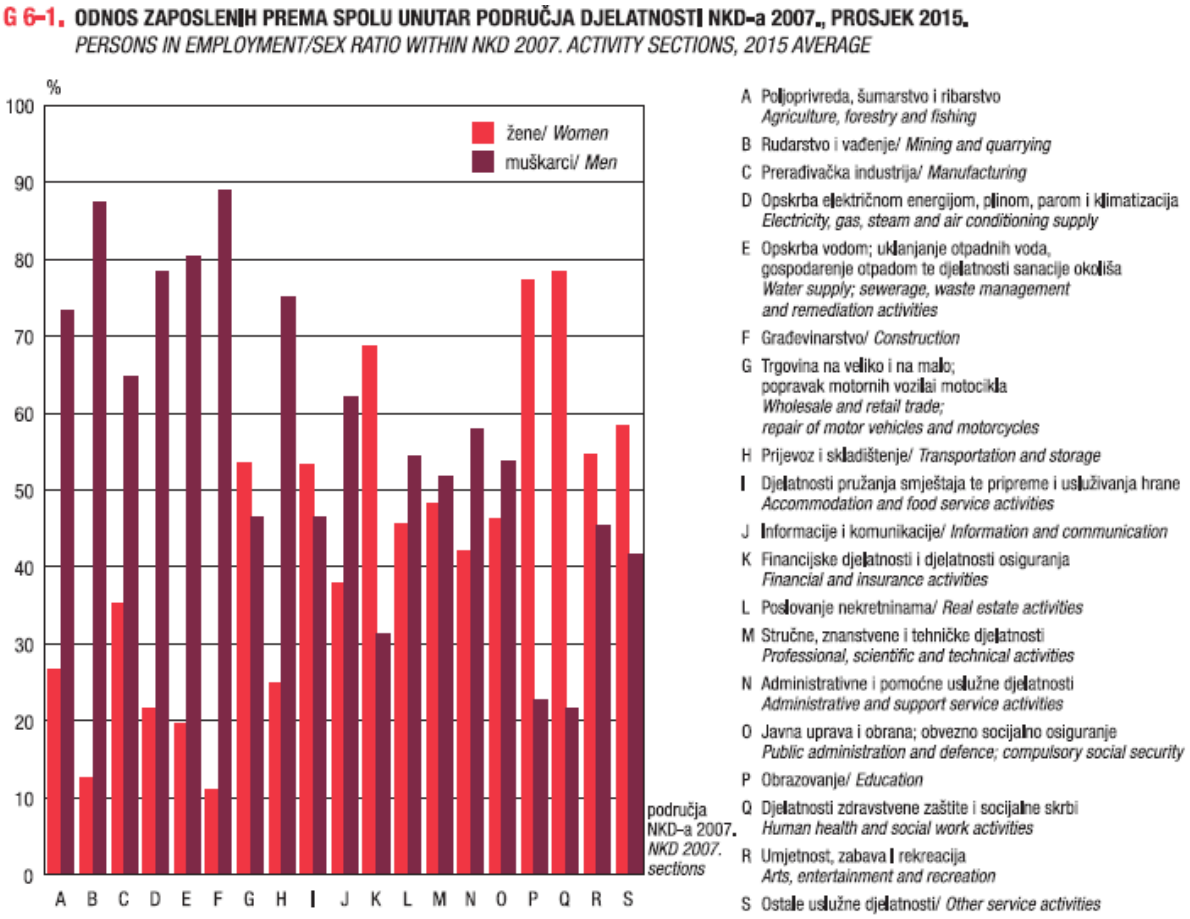
22-4. IZVOZ I UVOZ PREMA NKD-u 2007. U TIS. KUNA
EXPORT AND IMPORT, ACCORDING TO NKD 2007., THOUSAND KUNA

tis. kuna[1)]
Thousand kuna[1)]

	Izvoz *Export*		Uvoz *Import*		
	2014.	2015.	2014.	2015.	
Ukupno	79 099 297	87 772 423	130 673 196	140 747 763	*Total*
A Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	3 357 774	4 066 172	3 780 135	4 183 812	*A Agriculture, forestry and fishing*
01 Biljna i stočarska proizvodnja, lovstvo i uslužne djelatnosti povezane s njima	2 125 657	2 683 816	3 601 898	3 953 765	*01 Crop and animal production, hunting and related service activities*
02 Šumarstvo i sječa drva	607 039	564 052	35 330	71 032	*02 Forestry and logging*
03 Ribarstvo	625 078	818 304	142 906	159 015	*03 Fishing and aquaculture*
B Rudarstvo i vađenje	1 017 573	831 523	11 183 347	9 417 518	*B Mining and quarrying*
05 Vađenje ugljena i lignita	18 533	41 874	494 405	519 414	*05 Mining of coal and lignite*
06 Vađenje sirove nafte i prirodnog plina	718 634	549 465	10 277 444	8 428 629	*06 Extraction of crude petroleum and natural gas*
07 Vađenje metalnih ruda	49	-	74 948	70 900	*07 Mining of metal ores*
08 Ostalo rudarstvo i vađenje	280 358	240 185	336 549	398 574	*08 Other mining and quarrying*
C Prerađivačka industrija	69 120 893	77 145 737	110 777 215	121 139 355	*C Manufacturing*
10 Proizvodnja prehrambenih proizvoda	6 102 256	7 067 085	12 376 035	13 488 581	*10 Manufacture of food products*
11 Proizvodnja pića	941 845	1 068 021	1 068 486	1 175 825	*11 Manufacture of beverages*
12 Proizvodnja duhanskih proizvoda	302 093	282 816	419 882	481 862	*12 Manufacture of tobacco products*
13 Proizvodnja tekstila	964 813	1 084 265	2 937 467	2 968 885	*13 Manufacture of textiles*
14 Proizvodnja odjeće	4 493 815	4 767 431	5 899 467	6 380 164	*14 Manufacture of wearing apparel*
15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	2 332 564	2 960 353	3 798 410	4 889 737	*15 Manufacture of leather and related products*
16 Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala	3 908 746	4 315 039	1 547 938	1 788 893	*16 Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials*
17 Proizvodnja papira i proizvoda od papira	1 311 907	1 447 871	3 359 800	3 584 695	*17 Manufacture of paper and paper products*
18 Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa	9 602	12 952	26 253	26 847	*18 Printing and reproduction of recorded media*
19 Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	7 088 727	6 009 407	9 412 613	7 193 952	*19 Manufacture of coke and refined petroleum products*
20 Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda	4 833 215	5 374 465	10 449 324	11 769 519	*20 Manufacture of chemicals and chemical products*
21 Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka	3 210 749	4 358 702	5 417 613	6 367 085	*21 Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations*
22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	1 948 536	2 334 261	5 167 184	5 803 838	*22 Manufacture of rubber and plastic products*
23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	2 956 640	3 112 646	2 256 855	2 484 562	*23 Manufacture of other non-metallic mineral products*
24 Proizvodnja metala	2 910 800	2 230 744	6 953 291	7 147 173	*24 Manufacture of basic metals*
25 Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	5 025 298	5 868 706	4 267 692	4 863 764	*25 Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment*
26 Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda	2 356 847	2 918 995	7 759 704	8 866 682	*26 Manufacture of computer, electronic and optical products*
27 Proizvodnja električne opreme	5 210 501	5 482 799	5 640 189	6 346 045	*27 Manufacture of electrical equipment*
28 Proizvodnja strojeva i uređaja, d. n.	6 428 014	6 611 045	9 246 793	10 350 503	*28 Manufacture of machinery and equipment n.e.c.*
29 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	2 039 859	2 668 943	6 823 838	8 262 123	*29 Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers*
30 Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava	1 694 938	3 707 170	1 776 942	1 950 402	*30 Manufacture of other transport equipment*
31 Proizvodnja namještaja	2 414 622	2 644 045	1 691 523	1 955 363	*31 Manufacture of furniture*
32 Ostala prerađivačka industrija	634 506	817 976	2 479 915	2 992 856	*32 Other manufacturing*
D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2 604 402	2 848 656	3 947 230	5 105 297	*D Electricity, gas, steam and air conditioning supply*
35 Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2 604 402	2 848 656	3 947 230	5 105 297	*35 Electricity, gas, steam and air conditioning supply*
Ostalo	2 998 655	2 880 334	985 270	901 781	*Other*

Slika 4. Izvoz i uvoz po djelatnostima iz 2015. godine u tisućama kuna

Izvor: http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm (12.05.2017. godine)



Slika 5. Odnos zaposlenih prema spolu iz 2015. godine

Izvor: http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm (12.05.2017. godine)

U doglednoj budućnosti trebale bi se odrediti i jasno definirati mjere za poboljšanje cjelokupne industrije pri čemu bi se naglasak stavio na: nastavak procesa strukturnih prilagodbi i reformi u ekonomskom sustavu, repozicioniranje tradicionalnih industrija i djelatnosti s pomakom prema proizvodima više dodane vrijednosti, povećanje konkurentnosti prerađivačke industrije, povećanu brigu o zaštiti okoliša i održivom razvitku provedbom usvojenih direktiva, ulaganje u tehnologiju i inovacije, ubrzanje prilagodbi potrebama tržišta, fleksibilnost na tržištu radne snage. Hrvatskoj prerađivačkoj industriji potrebna je tehnološka obnova kako bi se smanjio jaz između potražnje i ponude proizvoda više razine tehnološke složenosti. [79]

U razdoblju kada se rješavalo pitanje pristupanja Hrvatske Europskoj uniji definirani su ciljevi industrijske politike dokumentom „Industrijska politika Republike Hrvatske u pripremi

[79]http://www.mingo.hr/page/kategorija/preradivacka-drvno-preradivacka-i-prehrambena-industrija (12.05.2017. godine)

za članstvo u EU“. U njemu se nalaze brojne smjernice za početak procesa restrukturiranja i privatizacije u ključnim sektorima u poteškoćama, uključujući industriju čelika i brodogradnju. Kada se ovaj dokument ažurira pristupit će se izradi „Industrijske strategije za razdoblje 2013.-2020.“, kojom će se definirati razvojne politike za prerađivačku industriju u nadolazećim godinama, a Strategija će biti usklađena sa strateškim europskim dokumentom „Europe 2020“, te će sadržavati analize konkurentnosti pojedinih industrijskih sektora i pojedinačne razvojne strategije, te odrediti jasne i mjerljive ciljeve koji se žele postići, kao i konkretne mjere koje je potrebno poduzeti da bi se ti ciljevi ostvarili. [80]

4.2. KLASIFIKACIJA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE

Sektor za industrijsku politiku nadležan je za sljedeće sektore prerađivačke industrije (prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007):[81]

1. **Proizvodnja tekstila, odjeće, kože i srodnih proizvoda**
    - C 13 Proizvodnja tekstila
    - C 14 Proizvodnja odjeće
    - C 15 Proizvodnja kože

2. **Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda, farmaceutskih proizvoda, gume i plastike i ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda**
    - C 20 Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda
    - C 21 Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka
    - C 22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike
    - C 23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda

3. **Proizvodnja metala i metalnih proizvoda**
    - C 24 Proizvodnja metala
    - C 25 Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda osim strojeva i opreme

[80] http://www.mingo.hr/page/kategorija/preradivacka-drvno-preradivacka-i-prehrambena-industrija (12.05.2017. godine)
[81] http://www.mingo.hr/page/kategorija/preradivacka-drvno-preradivacka-i-prehrambena-industrija (12.05.2017. godine)

4. **Proizvodnja elektroničkih i električnih proizvoda i strojeva**
    - C 26 Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda
    - C 27 Proizvodnja električne opreme
    - C 28 Proizvodnja strojeva i uređaja
    - C 29 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
    - C 30 Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
    - C 32 Ostala prerađivačka industrija

5. **Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića**
    - C 10 Proizvodnja prehrambenih proizvoda
    - C 11 Proizvodnja pića

6. **Prerada drva i proizvoda od drva i pluta i proizvodnja namještaja; proizvodnja papira i proizvoda od papira**
    - C 16 Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala
    - C 17 Proizvodnja papira i proizvoda od papira
    - C 31 Proizvodnja namještaja

4.3. PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Vrlo je važna za cjelokupno gospodarstvo Republike Hrvatske zbog svog doprinosa u ekonomskim i financijskim rezultatima. Prerađivačka industrija sudjeluje u ukupnim prihodima županije sa 22,5% te je na drugom mjestu nakon trgovine koja čini 40% prihoda. Prerađivačka industrija Splitsko-dalmatinske županije obuhvaća sljedeće djelatnosti: brodogradnju, strojogradnju/metaloprerađivačku industriju, elektroindustriju, tekstilnu i odjevnu industriju, preradu kože, izradu galanterije i obuće, kemijsku industriju te industriju građevnog materijala.

Brodogradnju karakterizira pojedinačna proizvodnja, a ne visoko serijska te je usmjerena na složenije, sofisticiranije i kvalitetnije projekte koji zahtijevaju korištenje novih tehnoloških dostignuća te mnogo radnika sa potrebnim znanjima i vještinama. Dva najveća brodogradilišta su BRODOGRAĐEVNA INDUSTRIJA SPLIT d.d. i BRODOTROGIR d.d., uz koje još postoje i druge brojne tvrtke koje zajedno održavaju dugogodišnju tradiciju u

gradnji i remontu plovnih jedinica. U brodogradilištima se grade različiti tipovi brodova kao što su tankeri, product carrierri, bulk carrierri, kontejnerski brodovi, refrigerate cargo brodovi, putnički brodovi, dokovi i drugi brodovi i plovni objekti specifičnih namjena.

Strojogradnja/metaloprerađivačka industrija usmjerena je prema brodogradnji jer su svi najbolji i najkvalitetniji kapaciteti namijenjeni brodogradnji i nautičkom programu. Najpoznatije tvrtke su ADRIACINK d.o.o., ADRIA WINCH d.o.o., BANKO d.o.o. itd.

Elektroindustrija je usmjerena na projektiranje, konstruiranje, proizvodnju, montažu i ispitivanje elektrouređaja, elektroničke opreme, solarnih ćelija i uređaja. Najpoznatije tvrtke su KONČAR-ELEKTRIČNI UREĐAJI d.d., PCE-POMORSKI CENTAR ZA ELEKTRONIKU d.o.o. i SGM d.o.o.

Tekstilna i odjevna industrija bavi se proizvodnjom pamučne trikotaže, rublja i konfekcije. Najpoznatiji proizvođači su GALEB d.d., NIRD d.o.o., NIRS d.o.o. itd.

U preradi kože, izradi galanterije i obuće najpoznatiji su DR. LUIGI d.o.o. i PAPUČA d.o.o.

Kemijska industrija usmjerena je na preradu plastičnih masa gdje se ističu AD PLASTIK d.d., ALPRO-ATT d.o.o., BRZOGLAS d.o.o. i SHACKO d.o.o.

Industrija građevinskog materijala značajna je po proizvodnji cementa te arhitektonsko-građevinskog kamena. Najvažnije tvrtke su CEMEX HRVATSKA d.d. i JADRANKAMEN d.d.

Broj aktivnih pravnih osoba u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini iznosio je 1 657 što čini 9,33% od ukupno aktivnih pravnih osoba u prerađivačkoj industriji u Republici Hrvatskoj. To ukazuje na nizak udio i strukturni problem u gospodarstvu županije.

	djelatnost	Republika Hrvatska	Županija	*Udjel SDŽ u RH, u %*	*Udjel djelatnosti u SDŽ, u %*
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	3.922	286	7,29	1,57
B	Rudarstvo i vađenje	318	62	19,50	0,34
C	Prerađivačka industrija	17.754	1.657	9,33	9,09
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1.291	97	7,51	0,53
E	Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom i sanacija okoliša	1.074	108	10,06	0,59
F	Građevinarstvo	19.240	2.292	11,91	12,58
G	Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikla	41.407	3.997	9,65	21,94
H	Prijevoz i skladištenje	5.740	707	12,32	3,88
I	Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	13.937	1.978	14,19	10,86
J	Informacije i komunikacije	7.297	512	7,02	2,81
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1.336	79	5,91	0,43
L	Poslovanje nekretninama	6.599	1.124	17,03	6,17
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	22.010	1.842	8,37	10,11
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6.961	1.085	15,59	5,96
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1.277	137	10,73	0,75
P	Obrazovanje	3.359	341	10,15	1,87
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	2.779	258	9,28	1,42
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	8.490	972	11,45	5,34
S	Ostale uslužne djelatnosti	20.504	2.059	10,04	11,30
	ukupno	**185.297**	**19.593**	**10,57**	107,54

Slika 6. Aktivne pravne osobe – stanje 31. Prosinca 2015. Godine

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

U prerađivačkoj industriji u 2015. godini bilo je 1 196 poduzetnika koji su zapošljavali 16 158 osoba što čini 22,9% zaposlenih u Županiji te je na drugom mjestu po broju zaposlenih od svih djelatnosti.

	Područje djelatnosti	broj poduzetnika	broj zaposlenih
A	POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO	195	840
B	RUDARSTVO I VAĐENJE	45	313
C	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	1.196	16.158
D	OPSKRBA ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, PLINOM, PAROM I KLIMATIZACIJA	59	114
E	OPSKRBA VODOM; UKLANJANJE OTPADNIH VODA, GOSPODARENJE OTPADOM TE DJELATNOSTI SANACIJE OKOLIŠA	75	2.083
F	GRAĐEVINARSTVO	1.579	8.042
G	TRGOVINA NA VELIKO I NA MALO; POPRAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKALA	2.660	16.991
H	PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE	550	4.447
I	DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE	1.384	8.156
J	INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	354	1.842
K	FINANCIJSKE DJELATNOSTI I DJELATNOSTI OSIGURANJA	45	117
L	POSLOVANJE NEKRETNINAMA	763	622
M	STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI	1.511	3.966
N	ADMINISTRATIVNE I POMOĆNE USLUŽNE DJELATNOSTI	752	3.009
O	JAVNA UPRAVA I OBRANA; OBVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE	5	13
P	OBRAZOVANJE	139	887
Q	DJELATNOSTI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE I SOCIJALNE SKRBI	145	930
R	UMJETNOST, ZABAVA I REKREACIJA	147	795
S	OSTALE USLUŽNE DJELATNOSTI	337	1.170
	FIZIČKE OSOBE BEZ DJELATNOST	16	3
	UKUPNO SVE DJELATNOSTI	**11.957**	**70.498**

Slika 7. Broj poduzetnika i broj zaposlenih u 2015. Godini

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

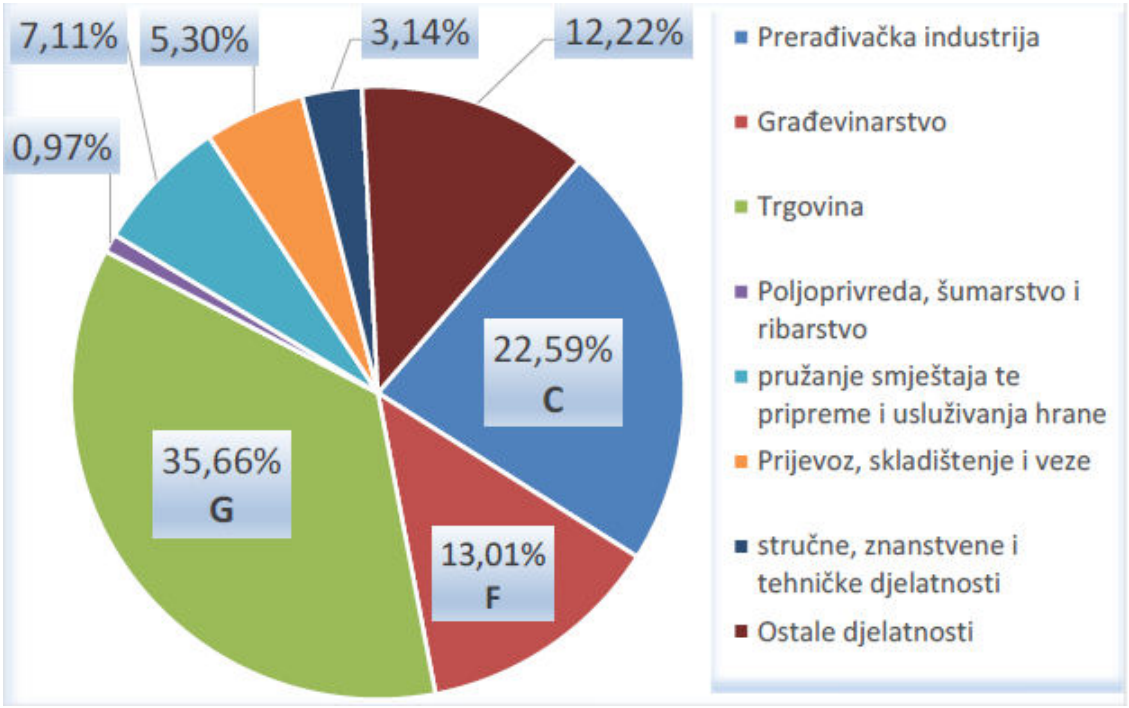
U strukturi ukupnih prihoda Županije prerađivačka industrija sudjeluje sa 22,59% te je zabilježen porast od 0,88 p.p. u odnosu na prethodnu godinu, ali i značajan pad u odnosu na 2011. godinu za čak 6,41 p.p.

Područje djelatnost	Ukupni prihodi u 2015. godini 1000 kn	udjel u %				
		2015.	2014.	2013.	2012.	2011.
Prerađivačka industrija	9.160.613	22,59	21,71	23,03	30,45	29,00
Građevinarstvo	5.277.016	13,01	12,47	12,97	12,28	12,31
Trgovina	14.463.076	35,66	37,16	37,92	34,88	35,72
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	394.778	0,97	0,88	0,98	1,13	0,80
pružanje smještaja te pripreme i usluživanja hrane	2.883.791	7,11	6,92	6,02	4,32	4,42
Prijevoz, skladištenje i veze	2.147.924	5,30	5,68	4,98	4,62	4,78
stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	1.275.534	3,14	3,22	3,14	2,72	3,37
Ostale djelatnosti	4.956.197	12,22	11,96	10,97	9,59	9,60
ukupno	***40.558.929***	***100,00***	***100,00***	***100,00***	***100,00***	***100,00***

Slika 8. Struktura ukupnog prihoda po djelatnostima za period 2010. – 2015. godine

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

Broj zaposlenih u obrtima u Županiji iznosio je 2 990 što čini 10,73% ukupnog broja zaposlenih u obrtima u Republici Hrvatskoj. Udio zaposlenih žena u Sektoru C u Županiji je 46,66% dok je na nivou Hrvatske 37,77% što ukazuje da se Splitsko-dalmatinska županija razlikuje od ostalih te je pri samom vrhu po udjelu zaposlenih žena.



Slika 9. Struktura ukupnog prihoda po djelatnostima za 2015. Godinu

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

		Republika Hrvatska			Splitsko-dalmatinska županija		
		ukupno	žene	*udjel žena, u %*	ukupno	žene	*udjel žena, u %*
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	8.377	2.349	28,04	709	123	17,35
B	Rudarstvo i vađenje	194	44	22,68	12	1	8,33
C	Prerađivačka industrija	27.855	10.522	37,77	2.990	1.395	46,66
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	-	-	-	-	-	-
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	169	35	20,71	21	8	38,10
F	Građevinarstvo	19.802	1.618	8,17	2.140	207	9,67
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	23.811	11.360	47,71	2.767	1.465	52,95
H	Prijevoz i skladištenje	12.870	1.262	9,81	1.510	188	12,45
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	26.624	14.155	53,17	3.772	1.792	47,51
J	Informacije i komunikacije	1.454	345	23,73	84	13	15,48
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	860	552	64,19	109	73	66,97
L	Poslovanje nekretninama	522	240	45,98	75	38	50,67
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	10.864	6.883	63,36	1.564	897	57,35
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	3.751	2.075	55,32	471	272	57,75
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	87	63	72,41	2.569	63	2,45
P	Obrazovanje	602	233	38,70	51	18	35,29
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	6.737	6.071	90,11	1.530	1.222	79,87
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	482	219	45,44	283	62	21,91
S	Ostale uslužne djelatnosti	14.095	10.934	77,57	1.605	1.290	80,37
T	Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	2.704	2.328	86,09	819	779	95,12
U	Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	-	-	-	-	-	-
	Nerazvrstani prema djelatnostima	468	161	34,40	5	2	40,00
	UKUPNO:	**162.328**	**71.449**	**42,02**	**23.086**	**9.908**	**42,92**

Slika 10. Zaposleni u obrtu prema spolu u 2015. godini

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

Dakle, prerađivačku industriju Splitsko-dalmatinske županije karakteriziraju porast broja zaposlenih za te porast ukupnih prihoda i rashoda što se može vidjeti na sljedećoj slici.

grupa	opis djelatnosti	br. poduzet. u 2015	broj zaposlenih		ukupni prihodi, kuna		ukupni rashodi, kuna		Konsolidirani financijski rezultat, kuna	
			2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.
O	FIZIČKE OSOBE BEZ DJELATNOSTI	16	3	3	9.244.976	7.705.712	5.259.494	4.978.475	3.202.763	2.243.710
A	POLJOPRIVREDA, SUMARSTVO RIBARSTVO	195	856	840	332.864.431	394.777.505	370.476.543	395.850.743	-39.178.044	-4.803.751
B	RUDARSTVO I VAĐENJE	45	302	313	146.336.048	168.850.786	137.493.075	154.859.206	7.510.334	11.291.229
C	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	1.196	16.129	16.158	8.323.604.641	9.160.613.415	8.248.958.361	8.951.417.032	33.377.091	132.141.474
D	OPSKRBA ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, PLINOM, PAROM I KLIMATIZACIJA	59	104	114	109.617.772	102.246.559	97.267.159	91.726.039	11.119.884	7.557.062
E	OPSKRBA VODOM; UKLANJANJ OTPADNIH VODA, GOSPODARENJE OTPADOM TE DJELATNOSTI SANACIJE OKOLIŠA	75	1.985	2.083	663.336.485	782.124.001	661.283.845	762.679.680	-2.780.016	13.772.315
F	GRAĐEVINARSTVO	1.579	7.557	8.042	4.881.180.810	5.277.016.290	4.796.381.514	5.105.453.183	51.592.420	131.655.665
G	TRGOVINA NA VELIKO I NA MALO; POPRAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKALA	2.660	16.695	16.991	13.785.667.885	14.463.075.682	13.429.264.911	13.962.325.398	285.967.126	396.368.177
H	PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE	550	4.216	4.447	2.145.628.595	2.147.923.647	2.139.884.651	2.260.784.090	-8.627.857	-138.578.973
I	DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE	1.384	7.685	8.156	2.710.421.480	2.883.790.966	2.521.560.650	2.689.476.357	162.925.711	187.156.776
J	INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	354	1.750	1.842	831.163.312	818.066.232	743.999.739	760.350.601	71.260.592	47.098.484
K	FINANCIJSKE DJELATNOSTI I DJELATNOSTI OSIGURANJA	45	115	117	21.880.901	24.376.091	19.807.776	24.484.725	1.530.730	-972.678
L	POSLOVANJE NEKRETNINAMA	763	607	622	359.117.909	401.176.386	447.936.090	506.635.605	-93.139.958	-111.929.038
M	STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI	1.511	3.902	3.966	1.203.092.897	1.275.534.469	1.079.424.320	1.164.641.300	92.140.197	71.548.545
N	ADMINISTRATIVNE I POMOĆNE USLUŽNE DJELATNOSTI	752	2.863	3.009	1.325.526.017	1.495.083.357	1.319.186.516	1.482.921.199	-3.532.561	-277.848
O	JAVNA UPRAVA I OBRANA; OBVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE	5	14	13	6.357.388	5.493.786	4.036.094	3.490.407	1.860.661	1.572.346
P	OBRAZOVANJE	139	838	887	140.316.307	144.829.245	129.139.896	137.562.140	8.660.562	5.497.105
Q	DJELATNOSTI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE I SOCIJALNE SKRBI	145	857	930	171.801.162	190.369.340	160.843.275	174.694.718	7.576.540	11.885.458
R	UMJETNOST, ZABAVA I REKREACIJA	147	709	795	417.205.286	514.248.680	376.459.073	447.831.198	35.540.177	59.733.375
S	OSTALE USLUŽNE DJELATNOS	337	1.109	1.170	260.946.349	301.626.418	259.750.824	297.563.662	-489.711	1.794.461
	UKUPNO SVE DJELATNOSTI	**11.957**	**68.296**	**70.498**	**37.845.310.651**	**40.558.928.567**	**36.948.413.806**	**39.379.725.758**	**626.516.641**	**824.753.894**

Slika 11. Prikaz financijskog poslovanja gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije po djelatnostima u 2014. i 2015. godini – ukupni prihodi i rashodi te konsolidirani financijski rezultat u kunama

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

opis djelatnosti	broj poduzetnika u 2015	dobit prije oporezivanja, kuna		gubitak prije oporezivanja, kuna		porez na dobit, kuna		dobit nakon oporezivanja, kuna	
		2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.
fizičke osobe bez djelatnosti	16	3.995.383	2.735.788	9.901	8.551	782.719	483.527	3.212.664	2.252.261
poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	195	8.655.787	31.694.476	46.267.899	32.767.714	1.565.932	3.730.513	7.089.855	27.963.963
rudarstvo i vađenje	45	16.798.672	19.577.542	7.955.699	5.585.962	1.332.639	2.700.351	15.466.033	16.877.191
prerađivačka industrija	1.196	476.617.523	586.125.053	401.971.242	376.928.669	41.269.190	77.054.910	435.348.333	509.070.143
opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	59	16.110.984	14.592.421	3.760.371	4.071.901	1.230.729	2.963.458	14.880.255	11.628.963
opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	75	22.242.736	32.823.599	20.190.096	13.379.278	4.832.656	5.672.006	17.410.080	27.151.593
građevinarstvo	1.579	300.607.998	532.373.794	215.808.702	360.810.687	33.206.876	39.907.442	267.401.122	492.466.352
trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	2.660	571.614.384	674.387.371	215.211.410	173.637.087	70.435.848	104.382.107	501.178.536	570.005.264
prijevoz i skladištenje	550	193.970.568	234.712.682	188.226.624	347.573.125	14.371.801	25.718.530	179.598.767	208.994.152
djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1.384	361.048.649	344.876.345	172.187.820	150.561.736	25.935.118	7.157.833	335.113.531	337.718.512
informacije i komunikacije	354	96.708.888	74.667.290	9.545.315	16.951.659	15.902.981	10.617.147	80.805.907	64.050.143
financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	45	2.530.046	4.305.389	456.921	4.414.023	542.395	864.044	1.987.651	3.441.345
poslovanje nekretninama	763	59.494.411	67.638.920	148.312.592	173.098.139	4.321.777	6.469.819	55.172.634	61.169.101
stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	1.511	177.247.047	203.539.890	53.578.470	92.646.721	31.528.380	39.344.624	145.718.667	164.195.266
administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	752	72.851.375	84.118.513	66.511.874	71.956.355	9.872.062	12.440.006	62.979.313	71.678.507
javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	5	2.323.737	2.108.801	2.443	105.422	460.633	431.033	1.863.104	1.677.768
obrazovanje	139	12.614.110	9.357.610	1.437.699	2.090.505	2.515.849	1.770.000	10.098.261	7.587.610
djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	145	17.146.435	20.412.290	6.188.548	4.737.668	3.381.347	3.789.164	13.765.088	16.623.126
umjetnost, zabava i rekreacija	147	57.666.787	79.728.843	16.920.574	13.311.361	5.206.036	6.684.107	52.460.751	73.044.736
ostale uslužne djelatnosti	337	9.670.458	12.611.788	8.474.933	8.549.032	1.685.236	2.268.295	7.985.222	10.343.493
UKUPNO SVE DJELATNOSTI	**11.957**	**2.479.915.978**	**3.032.388.405**	**1.583.019.133**	**1.853.185.595**	**270.380.204**	**354.448.916**	**2.209.535.774**	**2.677.939.489**

Slika 12. Prikaz financijskog poslovanja gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije po djelatnostima u 2014. i 2015. godini – dobit i gubitak razdoblja

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

U 2015. godini najveći gubitak iskazala je prerađivačka industrija u iznosu od 376,9 milijuna kuna (indeks 93,77) što čini 20,34% ukupnih gubitaka, od toga na grane otpada:

- popravak i instaliranje strojeva i opreme 160,6 milijuna kuna s učešćem od 8,67% u ukupnim gubicima gospodarstva Županije, odnosno 42,62% gubitaka prerađivačke industrije
- proizvodnja metala 46,4 milijuna kuna s učešćem od 2,5% u ukupnim gubicima gospodarstva Županije, odnosno 20,10% gubitaka prerađivačke industrije [82]

[82]Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju, str. 25.

U pravnim osobama u Sektoru C u Županiji bilo je zaposleno 13 312 osoba što čini 6,69% ukupnog broja zaposlenih Sektora C na razini države. Udio žena u županiji iznosio je 26,26%, a na razini države 70,4% što ukazuje na vrlo mali značaj kojeg pravne osobe pridaju ženama u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Prerađivačka industrija zapošljavala je najviše ljudi od svih sektora, tj. 17,63% zaposlenih u pravnim osobama što se vidi na sljedećoj slici.

		Republika Hrvatska			Splitsko-dalmatinska županija		
	Djelatnost prema NKD-u 2007	ukupno	žene	udjel žena %	ukupno	žene	udjel žena %
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	21.841	5.855	*26,81*	1.241	497	*40,05*
B	Rudarstvo i vađenje	4.960	620	*12,50*	263	22	*8,37*
C	Prerađivačka industrija	198.744	70.448	*35,45*	13.312	3.496	*26,26*
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	14.578	3.145	*21,57*	1.336	305	*22,83*
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	21.072	4.190	*19,88*	1.968	386	*19,61*
F	Građevinarstvo	68.753	7.603	*11,06*	7.757	899	*11,59*
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	173.874	93.358	*53,69*	19.321	10.814	*55,97*
H	Prijevoz i skladištenje	58.056	14.389	*24,78*	5.561	1.486	*26,72*
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	46.155	24.497	*53,08*	5.880	3.017	*51,31*
J	Informacije i komunikacije	33.106	12.613	*38,10*	2.036	795	*39,05*
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	36.243	24.874	*68,63*	2.539	1.784	*70,26*
L	Poslovanje nekretninama	6.762	3.146	*46,52*	688	283	*41,13*
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	58.862	28.370	*48,20*	5.193	2.404	*46,29*
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	39.575	16.506	*41,71*	3.574	1.297	*36,29*
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	102.061	46.811	*45,87*	8.793	4.045	*46,00*
P	Obrazovanje	112.432	87.037	*77,41*	12.376	9.614	*77,68*
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	91.392	71.637	*78,38*	8.057	6.211	*77,09*
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	21.738	11.914	*54,81*	2.831	1.449	*51,18*
S	Ostale uslužne djelatnosti	16.847	9.727	*57,74*	1.741	1.061	*60,94*
	UKUPNO SVE DJELATNOSTI	1.127.051	**536.740**	*47,62*	104.467	**49.865**	47,73

Slika 13. Zaposleni u pravnim osobama prema spolu, stanje 31 ožujka 2015. Godine

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

Investicije u novu dugotrajnu imovinu u prerađivačkoj industriji su se povećale u 2015. godini u odnosu na prethodne godine te su iznosile 540 079 960 kn što ukazuje da je prerađivačka industrija na prvom mjestu po ulaganju u dugotrajnu imovinu te se iz toga vidi značaj Sektora C za Županiju, ali i za cijelo gospodarstvo zemlje u smislu napretka u proizvodnji i ostvarenja prihoda. Također, kada promatramo ostvaren prihod od prodaje u inozemstvu vidi se veliki značaj prerađivačke industrije jer ostvaruje daleko najveći prihod koji je u 2015. godini iznosio 2 841 558 675 kn te se povećava u proteklih par godina i predstavlja najveći ostvaren prihod od prodaje u inozemstvu od svih djelatnosti u Županiji.

grupa	opis djelatnosti	broj zaposlenih			Investicije u novu dugotrajnu imovinu, kuna			Prihodi od prodaje u inozemstvu, kuna		
		2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.
A	POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO	888	856	840	42.106.739	10.674.708	21.721.990	43.525.366	36.411.128	32.673.594
B	RUDARSTVO I VAĐENJE	309	302	313	3.832.666	3.046.802	3.681.721	8.949.238	10.996.730	16.406.086
C	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	15.851	16.129	16.158	415.668.539	352.099.157	540.079.960	1.850.362.931	2.383.581.184	2.841.558.675
D	OPSKRBA ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, PLINOM, PAROM I KLIMATIZACIJA	80	104	114	395.557.989	10.219.995	6.089.735	0	2.091.352	1.937.058
E	OPSKRBA VODOM; UKLANJANJE OTPADNIH VODA, GOSPODARENJE OTPADOM TE DJELATNOSTI SANACIJE OKOLIŠA	1.964	1.985	2.083	150.641.592	190.104.411	227.356.089	16.569.422	7.801.671	16.848.661
F	GRAĐEVINARSTVO	7.920	7.557	8.042	126.847.596	84.129.615	105.332.572	81.723.926	114.602.505	110.494.999
G	TRGOVINA NA VELIKO I NA MALO; POPRAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKALA	16.731	16.695	16.991	285.008.740	276.007.614	311.037.138	691.349.554	825.978.220	924.500.179
H	PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE	4.143	4.216	4.447	122.828.297	198.375.606	251.748.345	655.911.788	681.782.013	658.656.349
I	DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE	6.820	7.685	8.156	216.052.927	202.449.285	438.935.593	552.821.816	535.712.418	598.355.446
J	INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	1.608	1.750	1.842	77.471.321	30.474.697	45.707.547	107.495.182	175.409.085	154.340.458
K	FINANCIJSKE DJELATNOSTI I DJELATNOSTI OSIGURANJA	104	115	117	17.660	30.452	517.045	210.935	201.701	225.475
L	POSLOVANJE NEKRETNINAMA	620	607	622	58.154.712	12.255.516	72.772.098	3.852.416	5.405.812	5.415.259
M	STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI	3.765	3.902	3.966	21.749.362	25.757.163	47.749.398	86.393.509	104.852.638	76.288.964
N	ADMINISTRATIVNE I POMOĆNE USLUŽNE DJELATNOSTI	3.055	2.863	3.009	86.004.641	72.052.202	97.989.105	306.364.299	395.023.561	469.967.306
O	JAVNA UPRAVA I OBRANA; OBVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE	27	14	13	47.216	816.479	76.179	0	0	0
P	OBRAZOVANJE	763	838	887	2.318.590	4.833.109	3.996.944	4.629.680	522.080	640.380
Q	DJELATNOSTI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE I SOCIJALNE SKRBI	870	857	930	1.626.870	2.500.485	14.863.060	2.460	773.108	902.010
R	UMJETNOST, ZABAVA I REKREACIJA	815	709	795	17.945.162	10.020.250	25.755.281	52.201.058	124.407.426	105.270.291
S	OSTALE USLUŽNE DJELATNOSTI	1.099	1.109	1.170	6.716.251	2.426.694	5.419.252	3.796.728	3.279.910	3.906.141
	UKUPNO SVE DJELATNOSTI	**67.440**	**68.296**	**70.498**	**2.030.596.870**	**1.488.274.240**	**2.220.835.036**	**4.466.160.308**	**5.408.832.542**	**6.018.422.331**

Slika 14. Kretanje prihoda od prodaje u inozemstvu po djelatnostima za razdoblje 2013.-2015. godina, svi poduzetnici Splitsko-dalmatinske županije

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju (30.05.2017. godine)

Na temelju ovih podataka može se uočiti značaj prerađivačke industrije za Splitsko-dalmatinsku županiju u financijskom i ekonomskom aspektu kao i za cjelokupno gospodarstvo zemlje. Zapošljava se veliki broj osoba od čega i prilično visok udio žena te se tu vidi značaj obuke koju moraju proći svi zaposlenici kako bi prerađivačka industrija bila još efikasnija i ostvarivala bolje rezultate za Županiju i Republiku Hrvatsku.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OBUKE KADROVA NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

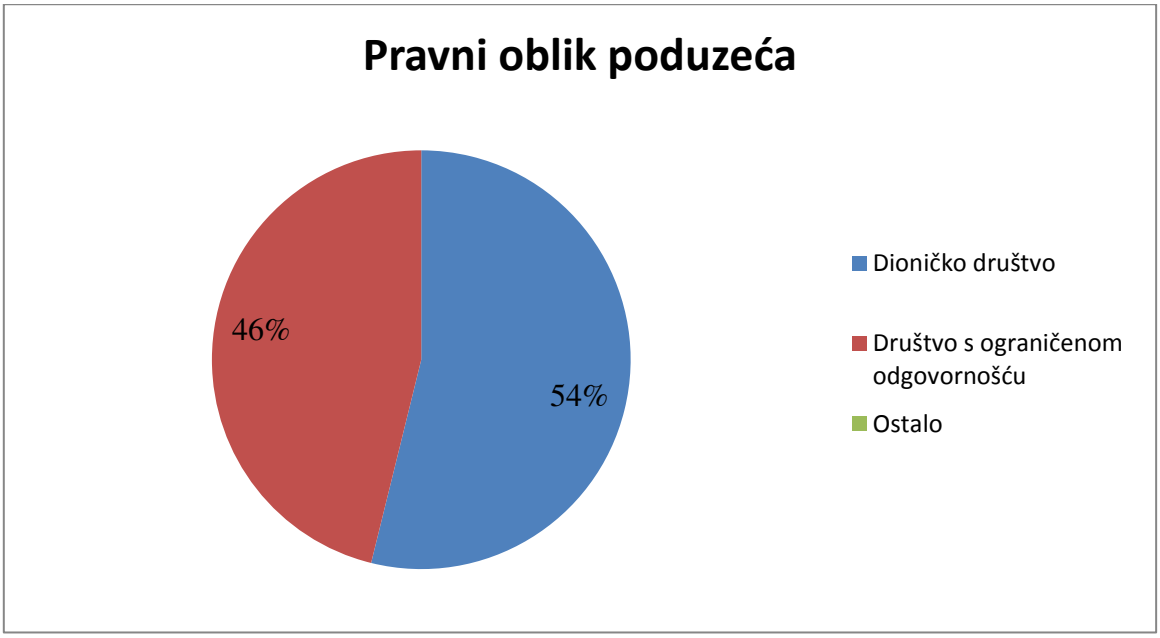
5.1. DESKRIPTIVNA STATISTIKA ISTRAŽIVANJA

U ovom radu ispitat će se utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji splitsko-dalmatinske županije pri čemu se ispitivanje provodi isključivo nad srednjim i velikim poduzećima. Istraživanje je obuhvatilo 3 velika poduzeća, a to su: MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o.AD PLASTIK d.d., CEMEX Hrvatska d.d. te 2 srednja poduzeća: ALPRO-ATT d.o.o. i DALSTROJ d.d. U svrhu izrade rada prikupljeno je 39 anketnih upitnika tijekom srpnja i kolovoza 2017. godine.

Prije utvrđivanja rezultata istraživanja utjecaja obuke kadrova na efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji splitsko-dalmatinske, tj. ispitivanja prihvaćaju li se ili odbacuju glavne hipoteze ovog rada prikazati će se analiza proizvodnih poduzeća prema slijedećim kriterijima: pravnom obliku, vlasničkoj strukturi, broju zaposlenih, tipu proizvodnog procesa, učestalosti provedbe obuke, ciljevima provedbe obuke, najčešće korištenim metodama obuke menadžera i nemenadžera.

Prema pravnom obliku poduzeća, u uzorku prevladavaju dionička društva s ograničenom odgovornošću sa 53,85% dok dionička društva zauzimaju 46,15% te ostali pravni oblici poduzeća ne postoje. To se vidi na sljedećem grafikonu:

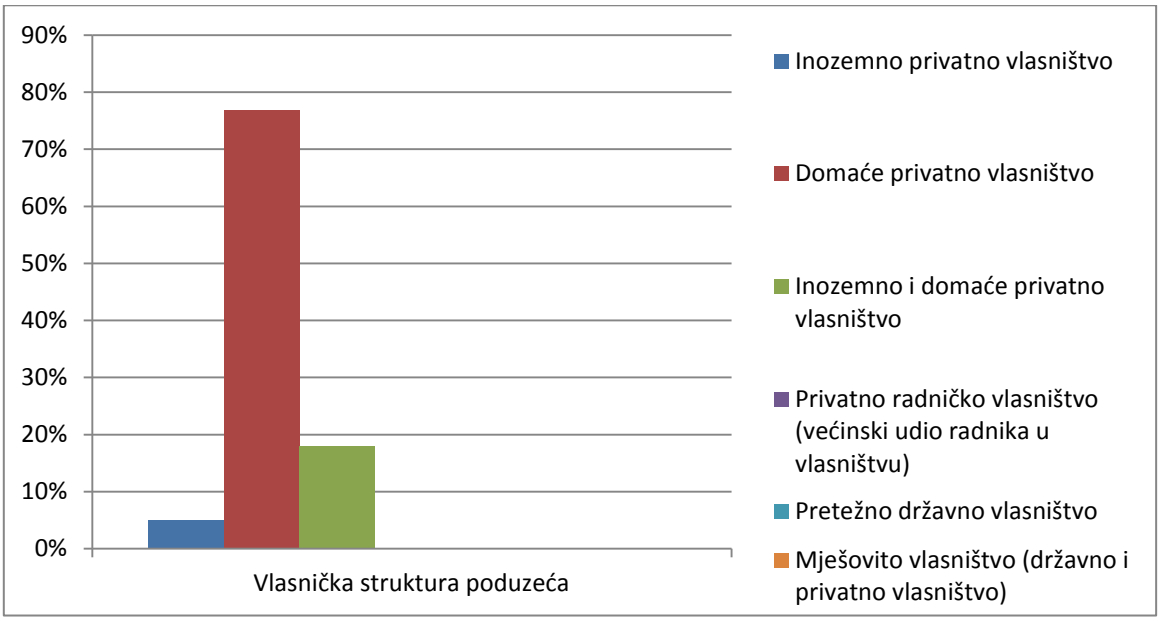
Grafikon 1: Pravni oblik poduzeća



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Prema vlasničkoj strukturi poduzeća najveći broj poduzeća je u domaćem privatnom vlasništvu te prednjači sa 76,92%. Nakon toga slijede poduzeća koja su u inozemnom i domaćem privatnom vlasništvu sa 17,95% te potom poduzeća u inozemnom privatnom vlasništvu sa 5,13%. Ostali oblici vlasničke strukture ne postoje. To prikazuje sljedeći grafikon:

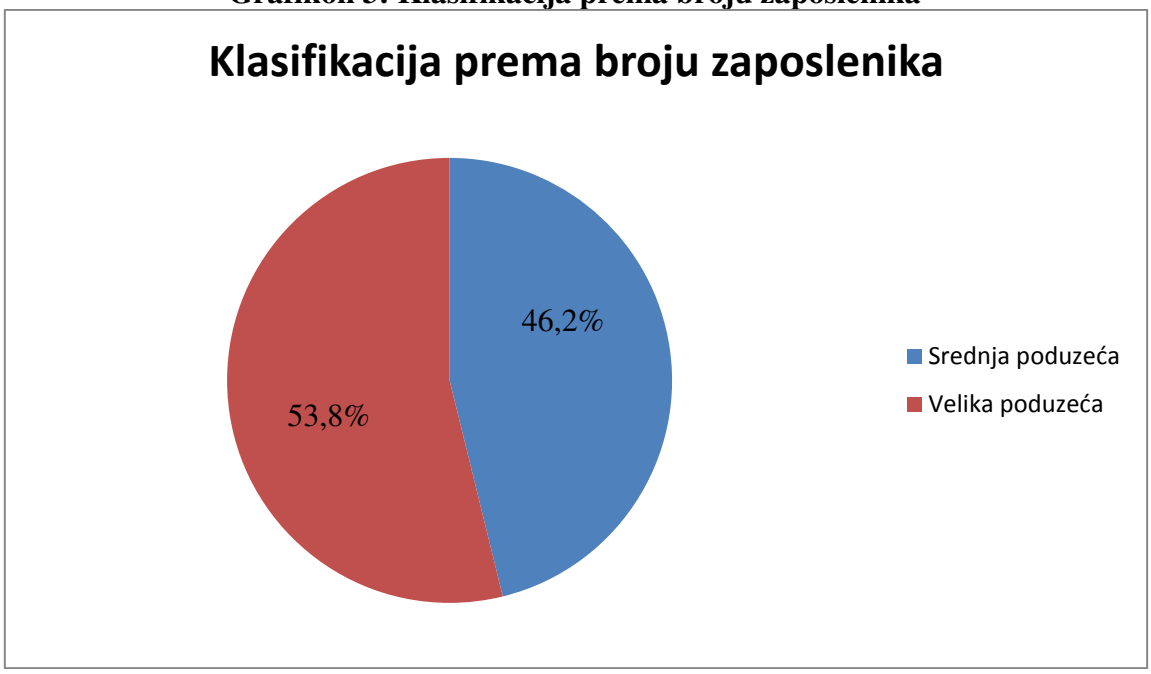
Grafikon 2: Vlasnička struktura



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Prema broju zaposlenih prevladavaju poduzeća koja spadaju u velika poduzeća sa više od 250 zaposlenika čiji je prosjek 53,85% dok u srednja poduzeća, koja imaju broj zaposlenih u rasponu od 50 do 249, spada 46,15% proizvodnih poduzeća iz uzorka. To se može vidjeti na sljedećem grafikonu :

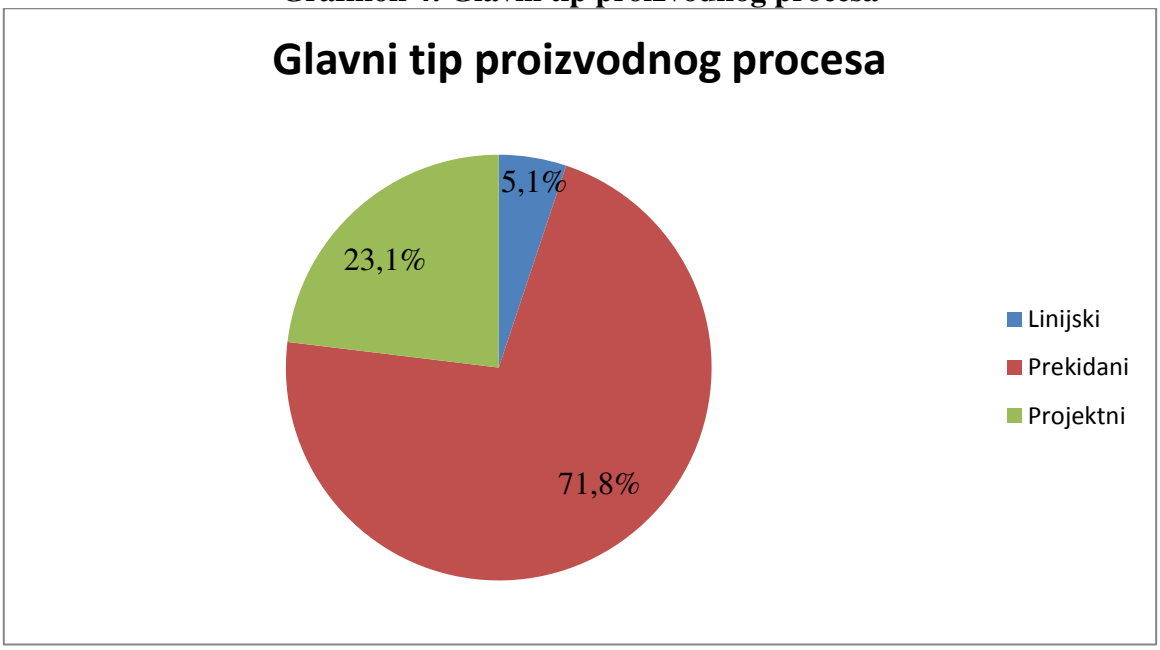
Grafikon 3: Klasifikacija prema broju zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Prema tipu glavnog proizvodnog procesa, poduzeća najviše koriste prekidani tip proizvodnje gdje svaki proizvod ili serija proizvoda ima različit tijek rada i obrade operacija koje se isprekidano izvršavaju kroz tvornicu. Poduzeća koja koriste ovaj tip proizvodnog procesa čine 71,79% uzorka. Potom slijede poduzeća koja koriste projektni tip proizvodnog procesa gdje se svaki unikatni proizvod različito izrađuje prema postavljenim ciljevima u vremenski definiranom okviru (primjer: brodovi, zrakoplovi, lokomotive) te čine 23,08% uzorka. Najmanji postotak u uzorku od 5,13% imaju poduzeća koja koriste linijski tip proizvodnje gdje se koristi linearan slijed operacija koje se koriste za izradu proizvoda. To prikazuje sljedeći grafikon:

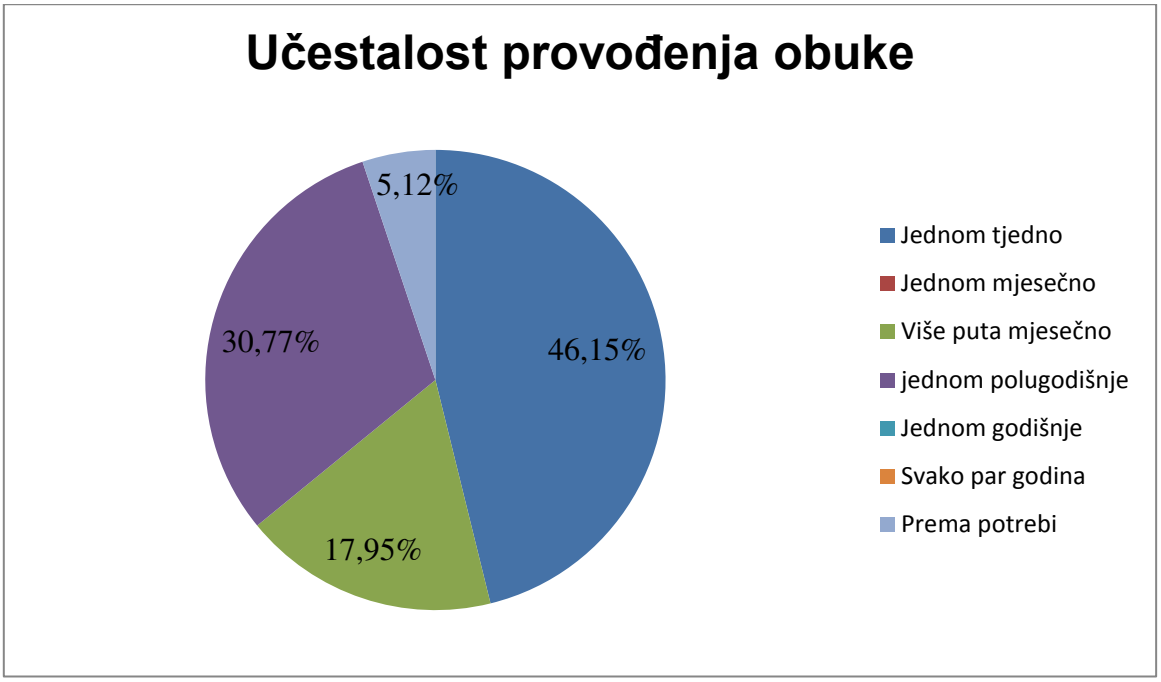
Grafikon 4: Glavni tip proizvodnog procesa



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Prema učestalosti provođenja obuke, poduzeća najčešće provode obuku jednom tjedno sa 46,15% u uzorku, potom slijede poduzeća koja provode obuku jednom polugodišnje sa 30,77%. Slijede poduzeća koja provode obuku više puta mjesečno sa 17,95% te poduzeća koja provode obuku prema potrebi sa 5,13% dok ostali oblici nisu korišteni. To prikazuje sljedeći grafikon:

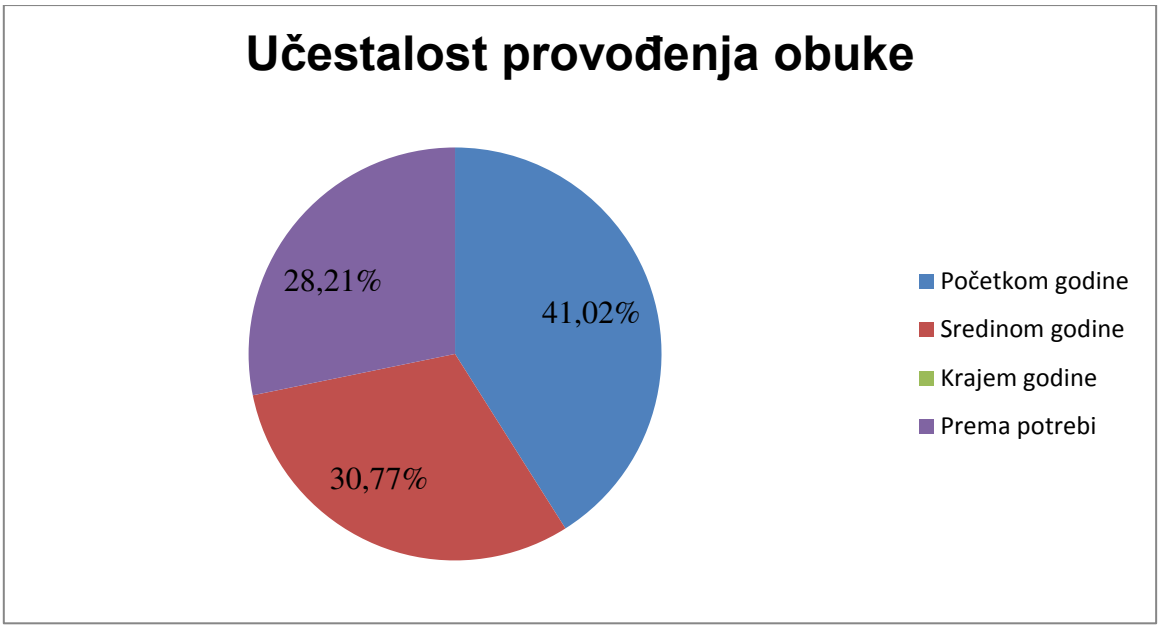
Grafikon 5: Učestalost provođenja obuke



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Poduzeća najčešće provode obuku početkom godine i to 41,02% poduzeća iz uzorka. Na drugom mjestu su poduzeća koja obuku provode sredinom godine sa 30,77% te zatim slijede poduzeća koja provode obuku prema potrebi sa 28,21% dok nema poduzeća koja provode obuku krajem godine. To se može vidjeti na sljedećem grafikonu:

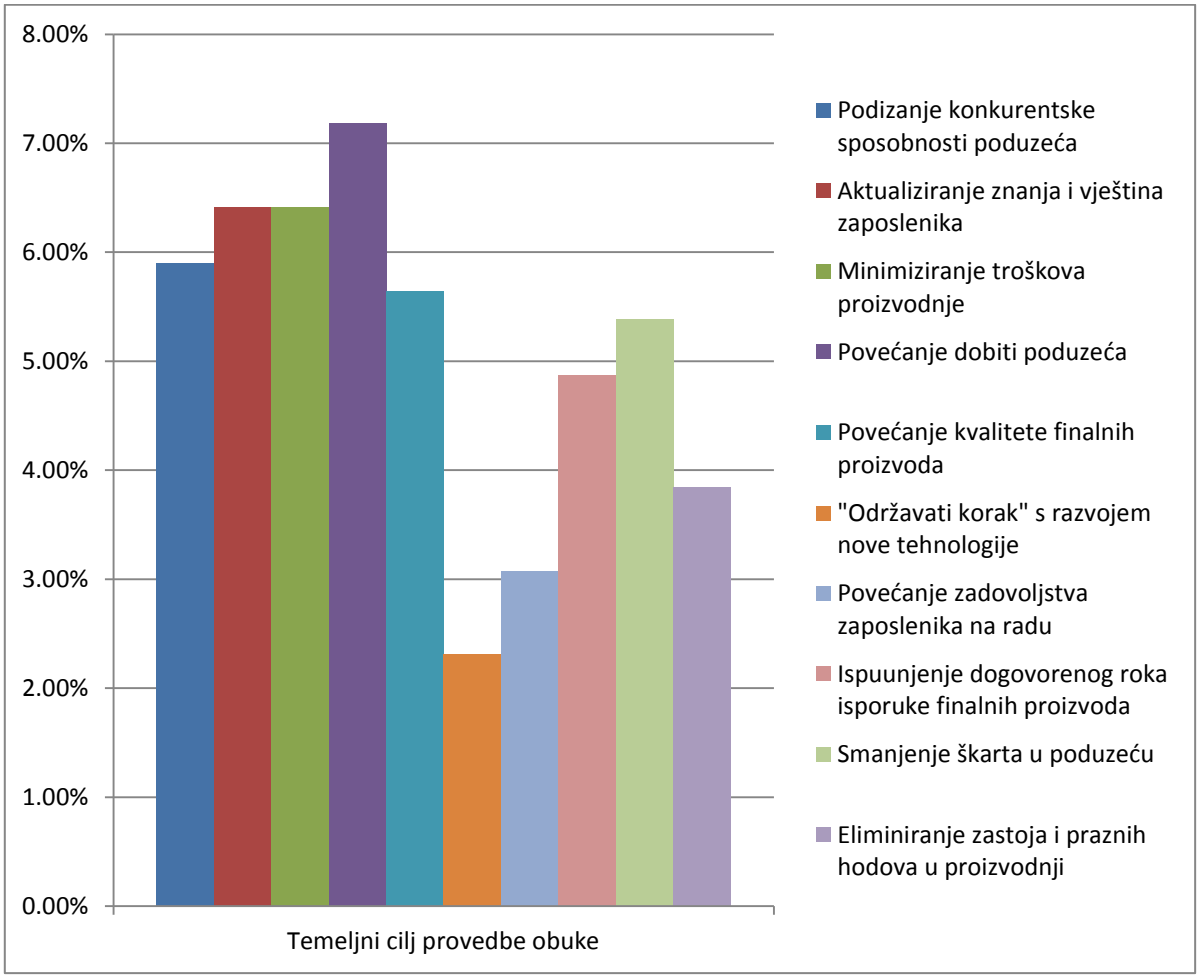
Grafikon 6: Učestalost provođenja obuke



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Najčešći cilj provođenja obuke u proizvodnim poduzećima iz uzorka je povećanje dobiti za poduzeće koje čini 7,18%. Potom su najčešći ciljevi aktualiziranje znanja i vještina zaposlenika te minimiziranje troškova proizvodnje sa 6,41%. Nakon toga slijede podizanje konkurentske sposobnosti poduzeća sa 5,89% te povećanje kvalitete finalnih proizvoda sa 5,64%. Najmanje zastupljen cilj je „održavanje koraka“ s razvojem nove tehnologije. To se vidi na sljedećem grafikonu:

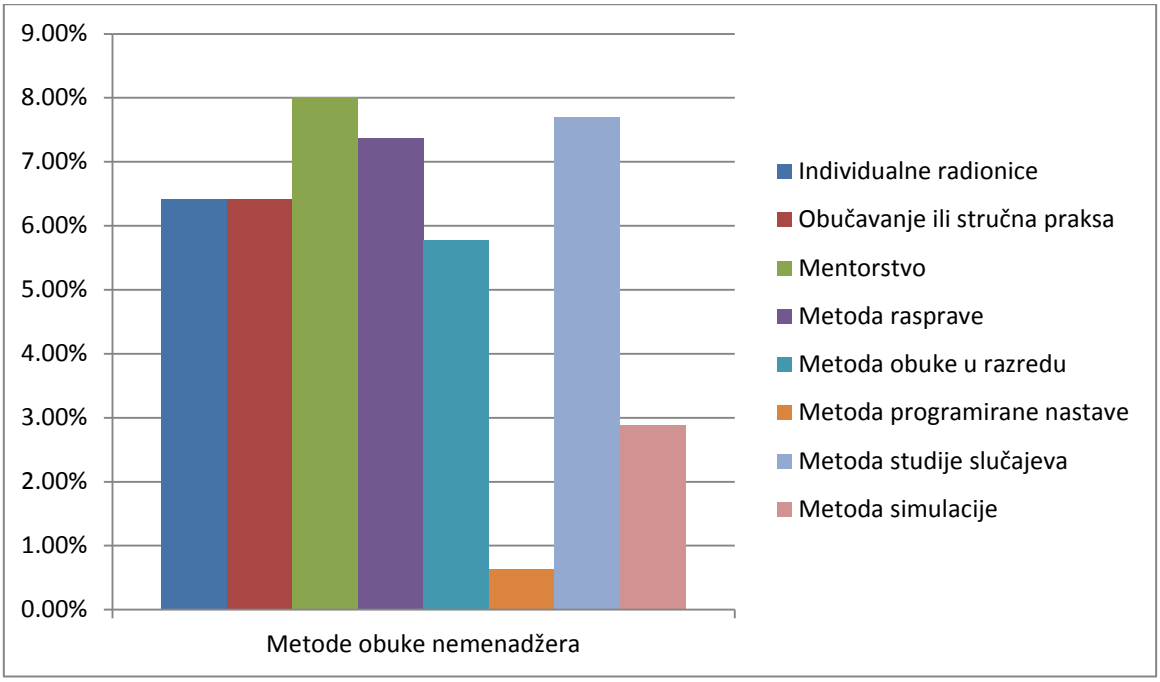
Grafikon 7: Temeljni cilj provedbe obuke



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Najčešće korištena metoda obuke nemenadžera je metoda mentorstva koja je zatupljena sa 8,01%. Potom slijede metoda studije slučajeva sa 7,69% i metoda rasprave sa 7,37%. Najmanje korištena metoda je metoda programirane nastave koja se korištena u 0,64% slučajeva. To se vidi iz sljedećeg grafikona:

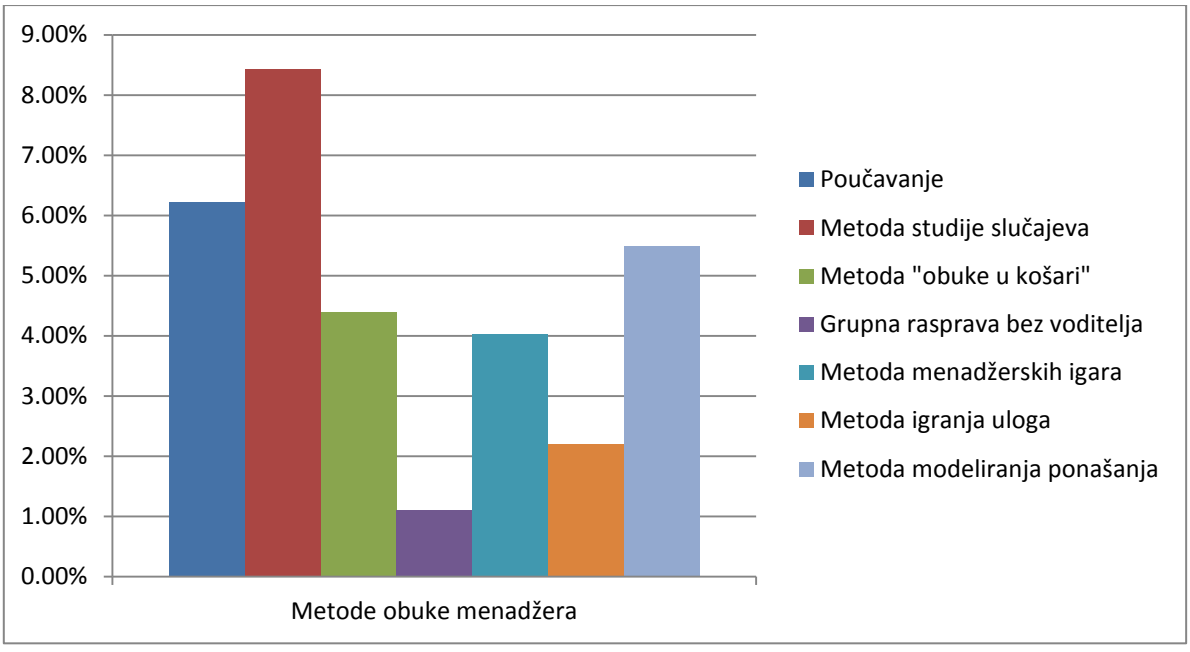
Grafikon 8: Metode obuke nemenadžera



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Najčešće korištena metoda obuke menadžera među poduzećima iz uzorka je metoda studije slučajeva sa 8,43%. Potom slijedi poučavanje sa 6,23% te metoda modeliranja ponašanja sa 5,49%. Najmanje korištena metoda je grupna rasprava bez voditelja sa 1,09%. To prikazuje sljedeći grafikon:

Grafikon 9: Metode obuke menadžera



Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

5.2. UTJECAJ OBUKE KADROVA NA EFIKASNOST PODUZEĆA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Pomoću metode dubinskog intervjua i statističke obrade podataka ispitati će se utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji gdje će se rezultati dobiti pomoću 5 pomoćnih hipoteza čiji će se rezultati prikazati u nastavku.

Metodom dubinskog intervjua i statističkom obradom podataka vidi se da poduzeća s visokom razinom obuke imaju manji povrat na imovinu od poduzeća s niskom razinom obuke te stoga prva pomoćna hipoteza nije potvrđena što se vidi u tablici 1.

Tablica 1: H1.1. hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosjek ROA
3	VRO	4,1	3,09
2	NRO	3,5	3,54

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Dakle, poduzeća s viskom razinom obuke koja iznosi u prosjeku 4,1 imaju prosječni povrat na imovinu od 3,09, dok ona s prosječnom niskom razinom obuke od 3,5 imaju malo veći prosječni povrat na imovinu od 3,54 čime se utvrđuje da se ova pomoćna hipoteza odbacuje.

Metodom dubinskog intervjua i statističkom obradom podataka vidi se da poduzeća s visokom razinom obuke imaju veći povrat na investicije od poduzeća s niskom razinom obuke što prikazuje tablica 2.

Tablica 2: H1.2. hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosjek ROI
3	VRO	4,1	127,5
2	NRO	3,5	5,61

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Poduzeća s visokom razinom obuke imaju puno veći prosječni povrat na investicije od 127,5 naspram poduzeća s niskom razinom obuke koja imaju 5,61 čime se može utvrditi da se ova pomoćna hipoteza prihvaća.

Metodom dubinskog intervjua i statističkom obradom podataka vidi se da poduzeća s visokom razinom obuke imaju manji povrat na kapital od poduzeća s niskom razinom obuke što pokazuje tablica 3.

Tablica 3: H1.3. hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosjek ROE
3	VRO	4,1	5,34
2	NRO	3,5	9,36

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Poduzeća s visokom razinom imaju manji prosječni povrat na kapital koji iznosi 5,34 od poduzeća s niskom razinom obuke čiji je prosjek skoro duplo veći te iznosi 9,36 čime se utvrđuje da se ova pomoćna hipoteza odbacuje.

Metodom dubinskog intervjua i statističkom obradom podataka vidi se da poduzeća s visokom razinom obuke imaju manji prihod po zaposleniku od poduzeća s niskom razinom obuke što pokazuje tablica 4.

Tablica 4: H1.4.hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosjek TR/Z
3	VRO	4,1	570 873,06
2	NRO	3,5	1 032 530,42

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Dakle, poduzeća s viskom razinom obuke imaju duplo manji prosječni prihod po zaposleniku od poduzeća s niskom razinom obuke što ukazuje da se ova pomoćna hipoteza odbacuje.

Metodom dubinskog intervjua i statističkom obradom podataka vidi se da poduzeća s visokom razinom obuke imaju manji trošak po zaposleniku od poduzeća s niskom razinom obuke što pokazuje tablica 5.

Tablica 5: H1.5. hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosjek TC/Z
3	VRO	4,1	549 406.25
2	NRO	3,5	608 081,09

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Poduzeća s visokom razinom obuke imaju nešto manji trošak po zaposleniku od poduzeća s niskom razinom obuke čime se utvrđuje da se ova pomoćna hipoteza odbacuje.

Pomoću ovih testiranih 5 pomoćnih hipoteza donosi se zaključak da se prva hipoteza može odbaciti jer su 4 pomoćne hipoteze dale negativne rezultate, dok je samo 1 dala pozitivan

rezultat. Stoga se može zaključiti da obuka kadrova ne utječe pozitivno na efikasnost proizvodnih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

5.3. UTJECAJ OBUKE KADROVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Pomoću metode dubinskog intervjua i statističke obrade podataka ispitati će se utjecaj obuke kadrova na zadovoljstvo zaposlenika u proizvodnim poduzećima u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Rezultati istraživanja pokazuju da poduzeća s visokom razinom obuke imaju i veće prosječno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu od poduzeća s niskom razinom obuke. To se može vidjeti u tablici 6.

Tablica 6: H2 hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosječna razina zadovoljstva zaposlenika
1	VRO	3,79	3,81
4	NRO	3,41	3,3

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Stoga se može zaključiti da se druga hipoteza prihvaća te da obuka kadrova pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

5.4. UTJECAJ OBUKE KADROVA NA RAZINU OZLJEDA NA RADU

Pomoću metode dubinskog intervjua i statističke obrade podataka ispitati će se utjecaj obuke kadrova na razinu ozljeda na radu zaposlenika u proizvodnim poduzećima u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Nakon provedene obrade podataka rezultati pokazuju da poduzeća s visokom razinom obuke imaju i prosječno manji broj ozljeda na radu od poduzeća s niskom razinom obuke. To se može vidjeti u tablici 7.

Tablica 7: H3 hipoteza

Broj poduzeća	Razina obuke	Prosječna razina obuke	Prosječna razina ozljeda na radu
3	VRO	4,4	3,8
2	NRO	4,05	4,1

Izvor: Izrada autora prema statističkoj obradi podataka

Dakle, treća hipoteza se prihvaća jer obuka zaposlenika pozitivno utječe na smanjenje broja ozljeda na radu u prerađivačkoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu naglasak se stavlja na ljude koji predstavljaju jedini živi segment u poslovanju koji raspolaže određenim znanjima, vještinama i sposobnostima te se ne mogu kopirati kao materijalni resursi. Oni su glavni pokretač poslovnih akcija te predstavljaju temelj za opstanak, ali i razvoj poduzeća. Stoga ih je potrebno neprestano usavršavati u radnim vještinama što se ostvaruje putem raznih programa obuke. Uloga ljudskih potencijala od velike je važnosti te je presudna u efikasnom vođenju poslovanja koje se temelji na ostvarenju profita. Stoga su oni temelj za rast i razvoj današnjih organizacija jer tvore osnovicu za ostvarenje konkurentske prednosti. Ljudi danas postaju poluga za ostvarivanje profita. Bez efikasnog planiranja, organiziranja i obuke kadrova teško će se ostvariti željeni povoljan poslovni rezultat. Dakle, potreba ulaganja u razvoj ljudskih potencijala je neophodna kako za samog poslodavca tako i za samog zaposlenika. Prije same analize problema istraživanja, u radu su ukratko opisani ključni pojmovi i odrednice menadžmenta ljudskih resursa. Definirane su glavne funkcije i njihova uloga u cjelokupnom procesu upravljanja ljudskim resursima, koje se koriste kao smjernice za razradu problematike ovog rada.

Prerađivačka industrija u Splitsko-dalmatinskoj županiji je dosta kompleksna te postoji mnogo poduzeća koja unutar nje posluju i bave se obradom i proizvodnjom različitih materijala i proizvoda. U ovom radu ispitana su različita srednja i velika poduzeća sa različitim tipovima proizvodnog procesa što je već prethodno prikazano na grafikonu 4. od kojih se najviše koristi prekidani tip proizvodnje gdje svaki proizvod ili serija proizvoda ima različit tijek rada i obrade operacija koje se isprekidano izvršavaju kroz tvornicu. Najveći broj poduzeća prema pravnom obliku su dionička društva. Prema vlasničkoj strukturi najviše je poduzeća sa domaćim privatnim vlasništvom, a prema broju zaposlenih prevladavaju velika poduzeća sa više od 250 zaposlenika. Obuka se najčešće provodi jednom tjedno i to početkom godine, a glavni cilj provedbe obuke je povećanje dobiti za poduzeće. Kako se obučavaju zaposlenici na svim razinama poduzeća, najčešće korištena metoda obuke nemenadžera je metoda mentorstva, dok je najčešće korištena metoda obuke menadžera metoda studije slučajeva.

Nakon provedenog istraživanja možemo zaključiti da obuka kadrova ne utječe pozitivno na efikasnost proizvodnih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, tj.

prva hipoteza se odbacuje. To potvrđuje rezultat koji se dobio analiziranjem 5 pomoćnih hipoteza od kojih je samo jedna prihvaćena. To je hipoteza gdje obuka kadrova pozitivno utječe na povrat na investicije (ROI), dok u ostalim hipotezama obuka ne utječe pozitivno na povrat na imovinu (ROA), povrat na kapital (ROE), prihode po zaposleniku (TR/Z) i troškove po zaposleniku (TC/Z). Dakle, poduzećima iz uzorka ne isplati se u financijskom smislu ulagati u obuku zaposlenika jer im se povećavaju troškovi, smanjuju prihodi te smanjuje povrat na imovinu i kapital što ih čini neefikasnima. Faktori koji sprječavaju poboljšanje efikasnosti u ovim poduzećima su: nedovoljno dobro razrađeni ciljevi poslovanja, kvarovi postrojenja te pojava zastoja u proizvodnji i nastanak škarta, nemotiviranost pojedinih radnika, zastarjeli kadar, nedostatak stručnosti menadžmenta poduzeća, brojna bolovanja, niže plaće, fluktuacije radnika, nedostatak otvorene komunikacije, jednoličan ritam rada, stres zbog rokova nabave ili isporuke, nedostatak timskog duha, ograničenja voditelja poslovanja itd.

S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju da obuka pozitivno utječe na povećanje zadovoljstva zaposlenika čime se druga hipoteza prihvaća. Poduzeća koja ulažu svoje napore i sredstva u obuku povećavaju zadovoljstvo svojih zaposlenika, čine ih sretnijima i motiviranijima za daljnji rad, ne stvaraju im dodatni stres te se njihova stečena znanja i vještine mogu u potpunosti iskoristiti za svakodnevne radne zadatke. Također, rezultati potvrđuju da obuka kadrova pozitivno utječe na smanjenje broja ozljeda na radu te se ova hipoteza prihvaća. Povećanjem ulaganja u obuku zaposlenici imaju manji broj ozljeda na radu zbog toga jer su pažljiviji i pridržavaju se pravila zaštite na radu. Tu veliku ulogu imaju strojevi i alati koji se uredno održavaju i servisiraju, zaposlenicima su omogućeni svi potrebni alati, sredstva, materijali i upute kako bi se kvalitetno obučili te je radna okolina u kojoj se obavlja posao vrlo sigurna.

Dakle, može se zaključiti da je obuka kadrova neefikasna među srednjim i velikim poduzećima u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije te da su nužne promjene kako bi se obuka više isplatila i dala bolje rezultate za navedena poduzeća. Potrebno je više motivirati zaposlenike da obavljaju svakodnevne radne zadatke što kvalitetnije na način da se podigne razina prosječne plaće, smanji fluktuacija zaposlenika, razbiju barijere koje smetaju u ostvarenju otvorene međusobne komunikacije i razvoju timskog duha u poduzeću. Ritam svakodnevnog rada ne smije biti jednoličan kako ne bi demotivirao zaposlenike. Nužno je pomladiti kadar i obučiti ga na što kvalitetniji i brži način, ali uz zadržavanje iskusnog i

starijeg kadra koji bi bio primjer i uzor mlađim zaposlenicima. Menadžment poduzeća mora imati jasno definirane ciljeve i smjernice poslovanja te razrađen proces proizvodnje kako ne bi došlo do zastoja u proizvodnji i nastanka škarta. Strojevi i alati se moraju uredno održavati i servisirati te radna okolina mora biti sigurna za zaposlenike. Radnici se moraju obučiti na način da im se što bolje objasne pravila ponašanja na radnom mjesto kako ne bi došlo do nepotrebnih ozljeda na radu te bolovanja što predstavlja dodatni trošak. Svi potrebni materijali i upute za obuku moraju biti pravovremeno pribavljeni i omogućeni svim zaposlenicima. Također, poduzeća moraju ulagati u svoju opremu kako bi „održala korak“ s razvojem nove tehnologije i novih načina proizvodnje i obrade materijala kako bi što bolje konkurirala na tržištu i ostvarila prednost nad konkurencijom. Voditeljima poslovanja moraju se dati veće ovlasti kako bi kvalitetnije organizirali i usmjerili radnike u svakodnevnom obavljanju posla te kako bi radnu okolinu uredili na način da bude motivirajuća te sigurna za radnike. Rokovi nabave i isporuke dobara i finalnih proizvoda moraju se dobro isplanirati kako ne bi stvarali dodatni stres svim zaposlenicima poduzeća stoga je ključna dobra organizacija cjelokupnog menadžmenta poduzeća.

Obuka kadrova u proizvodnim poduzećima u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije pokazala se kao neefikasna u ostvarenju većeg povrata na kapital, povrata na imovinu, prihodima po zaposleniku te troškovima po zaposleniku, ali se pokazala kao efikasna u ostvarenju povrata na investicije te su zaposlenici mnogo zadovoljniji i imaju manji broj ozljeda na radu.

LITERATURA:

1. Bahtijarević – Šiber F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Bakotić, D. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, str. 68.
3. Bee, F., Bee, R. (1995): Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press, str. 19.
4. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
5. Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R.D.(1995): Human Resource management, Englewood Cliffs, NJ, str. 401.-402.
7. Cascio, W. F.(1987): Applied Psychology in Personnel Management, 3rd ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, str. 358.
8. Farrell, M. J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol. 120, No. 3, str.. 253.-290.
9. Goić, S. (2008): Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet, Split, str. 1.
10. Goldstein, I. L.(1993): Training in organisations: Needs assessment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, str. 93.
11. Goldstein, J. L., Gilliam, P.(1990): Training Systems Issues in the Year 2000, American Psychologist, str. 134.-143.
12. Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991): Management,Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, str. 329.
13. Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2015. godini s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju, str. 25.
14. Jelavić, F. (1995): Didaktičke osnove nastave, Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 10.
15. Matić, I.,Pavić, I.,Mateljak, Ž.(2009): menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split
16. Naisbitt, J., Aburdene, P. (1990): Magatrends 2000 – The New Directions for the 1990's, William Morrow and Co.Inc., New York, str. 198.
17. Noe, R., A. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb, str.208.
18. Noe, R. A. (1986): Trainees Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness, Academy of Management Review, str. 736.-749.

19. Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, str. 475.
20. Praktični menadžment (2013) ,Virovitica College, Virovitica, str. 67.
21. Schuler, R. S.(1987): Personnel and Human Resource Management, 3rd ed, West Publishing CO., St. Paul, MN, str. 401.
22. Schultz, T. W. (1985): Ulaganje u ljude, Zagreb, CEKADE, str. 19.
23. Steers, R. M., Porter, L. W. (eds) (1975): Motivation and Work Behaviour, McGraw Hill, New York
24. Tannenbaum, S. J. et al(1991): Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, self-Efficacy and Motivation, Journal of Applied Psychology, str. 759.-769.
25. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 62.
26. Vidučić, Lj., Pepur S., Šimić Šarić, M. (2015): Financijski menadžment, Ekonomski fakultet, RRiF-plus, Split
27. Weihrich, H., Koontz., H. (1994): Menadžment: A Global Perspective, MATE, zagreb, str. 11.
28. Weinrich, H., Koontz, H.(1998) : Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462.
29. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka

Izvori s Interneta:

1. https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/efri:88
2. https://www.dalmacija.hr/zupanija/informacije (20.04.2017. godine)
3. http://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/gospodarski-profil (20.04.2017. godine)
4. https://e-obrt.minpo.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf (12.05.2017. godine)
5. http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm (12.05.2017. godine)
6. http://www.mingo.hr/page/kategorija/preradivacka-drvno-preradivacka-i-prehrambena-industrija (12.05.2017. godine)

SUMMARY

People are the only living segment of business with the ability to think and learn and are different from other resources. In order to work successfully every day, they need to be trained and trained through various training programs. This paper will investigate whether the impact of staff training on enterprise efficiency is high, ie whether companies are advancing in investing in human resources in terms of increased employee income while simultaneously optimizing employee costs as well as having a positive impact on employees' satisfaction and reducing the number of injuries at work with the proper training, which is also a matter of research. The scientific aims of this paper will be: to explain the meaning of the concept and characteristics of the training process, to explore the training process and each phase, to explain the assumptions of successful training and learning, to explore which methods and techniques are used in the training of managers and non-managers, and to explain the reason for the need for training. The research goals will be: to determine the impact of staff training on the efficiency of the Split-Dalmatia County processing industry by means of Return On Assets (ROA), Return On Equity(ROE), Return On Investment (ROI), cost per employee and earnings per employee, does the training process have an impact on employee satisfaction, to examine whether the training of personnel reduces the number of injuries at work. The results of the research have shown that the training does not have a positive effect on increasing the efficiency of production medium and large companies in the processing industry of the Split-Dalmatia County. On the other hand, the results show that training has a positive effect on increasing employee satisfaction and reducing the number of injuries at work, which means that this research has helped both the author and the manufacturing companies to find solutions to solving the problems involved in the process conducting training.

Key words: efficiency, employee satisfaction, injuries at work, processing industry, Split – Dalmatia county

POPIS SLIKA:

Slika 1. Splitsko-dalmatinska županija.....5
Slika 2. Osnovne faze procesa obuke.....19
Slika 3. Struktura BDP-a po sektorima iz 2015. Godine.....39
Slika 4. Izvoz i uvoz po djelatnostima iz 2015. godine u tisućama kuna.....40
Slika 5. Odnos zaposlenih prema spolu iz 2015. Godine.....41
Slika 6. Aktivne pravne osobe – stanje 31. Prosinca 2015. Godine.....45
Slika 7. Broj poduzetnika i broj zaposlenih u 2015. Godini.....45
Slika 8. Struktura ukupnog prihoda po djelatnostima za period 2010. – 2015. Godine.....46
Slika 9. Struktura ukupnog prihoda po djelatnostima za 2015. Godinu.....47
Slika 10. Zaposleni u obrtu prema spolu u 2015. Godini.....47
Slika 11. Prikaz financijskog poslovanja gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije po djelatnostima u 2014. i 2015. godini – ukupni prihodi i rashodi te konsolidirani financijski rezultat u kunama.....48
Slika 12. Prikaz financijskog poslovanja gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije po djelatnostima u 2014. i 2015. godini – dobit i gubitak razdoblja.....49
Slika 13. Zaposleni u pravnim osobama prema spolu, stanje 31 ožujka 2015. Godine.....50
Slika 14. Kretanje prihoda od prodaje u inozemstvu po djelatnostima za razdoblje 2013.-2015. godina, svi poduzetnici Splitsko-dalmatinske županije.....51

POPIS TABLICA:

Tablica 1: H1.1. hipoteza.....59
Tablica 2: H1.2. hipoteza.....59
Tablica 3: H1.3. hipoteza.....60
Tablica 4: H1.4. hipoteza.....60
Tablica 5: H1.5. hipoteza.....60
Tablica 6: H2. hipoteza.....61
Tablica 7: H3. hipoteza.....61

POPIS GRAFOVA:

Grafikon 1: Pravni oblik poduzeća.....53
Grafikon 2: Vlasnička struktura.....53
Grafikon 3: Klasifikacija prema broju zaposlenika.....54
Grafikon 4: Glavni tip proizvodnog procesa.....55
Grafikon 5: Učestalost provođenja obuke.....56
Grafikon 6: Učestalost provođenja obuke.....56
Grafikon 7: Temeljni cilj provedbe obuke.....57
Grafikon 8: Metode obuke nemenadžera.....58
Grafikon 9: Metode obuke menadžera.....58

PRILOG 1. Anketni upitnik

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ OBUKE KADROVA NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT
Luka Mušterić, univ. bacc. oec.
Ivana Frankopana 1A, 21230 Sinj
e-mail: lmusteric@gmail.com
Mob: 098/94 64 564

Sinj, 10.06.2017. godine

Poštovani,

U svrhu izrade Diplomskog rada provodi se istraživanje na temu **„Utjecaj obuke kadrova na efikasnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije“**. Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 30 velikih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji među kojima se nalazi i Vaše poduzeće.

Molio bih Vas da se, odvajanjem 20 minuta od Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anoniman, a sastoji se iz tri dijela: osnovni podaci o poduzeću, ispitivanje stupnja obuke kadrova te utvrđivanje efikasnosti poduzeća.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za izradu empirijskog dijela Diplomskog rada što može značajno doprinijeti utvrđivanju stupnja kvalitete procesa obuke kadrova te njegovog utjecaja na efikasnost proizvodnog procesa poduzeća. Također će se Vaši odgovori koristiti i u svrhu identificiranja problema koji se pojavljuju prilikom primjene procesa obuke kadrova i predstavljanje prijedloga za njihovo rješavanje.

Za sve detaljnije informacije i odgovore slobodno možete kontaktirati prvostupnika Luku Mušterića, bacc. oec. na broj mobitela 098/94 64 564.

S poštovanjem

Luka Mušterić, univ. bacc. oec.

DIO I. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Šifra djelatnosti:_____

1. Pravni oblik Vašeg poduzeća:
   a) dioničko društvo
   b) društvo s ograničenom odgovornošću
   c) ostalo:_____

2. Vlasnička struktura Vašeg poduzeća:

   a) inozemno privatno vlasništvo
   b) domaće privatno vlasništvo
   c) inozemno i domaće privatno vlasništvo
   d) privatno radničko vlasništvo (većinski udio radnika u vlasništvu)
   e) pretežno državno vlasništvo
   f) mješovito vlasništvo (državno i privatno vlasništvo)

3. Po broju zaposlenih, Vaše poduzeće spada u:

   a) srednja poduzeća (50-249)
   b) velika poduzeća (250 i više)

4. Glavni tip proizvodnog procesa primijenjen u Vašem poduzeću:

   a) linijski (linearan slijed operacija koje se koriste za izradu proizvoda)
   b) prekidani (svaki proizvod ili serija proizvoda ima različit tijek rada i obrade operacija koje se isprekidano izvršavaju kroz tvornicu)
   c) projektni (svaki unikatni proizvod različito se izrađuje prema postavljenim ciljevima u vremenski definiranom okviru; primjer: brodovi, zrakoplovi, lokomotive)

DIO II. PROCES OBUKE KADROVA

1.Koliko često se provodi obuka u Vašem poduzeću? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)***

   a) jednom tjedno
   b) jednom mjesečno
   c) više puta mjesečno
   d) jednom polugodišnje
   e) jednom godišnje
   f) svako par godina

2. Kada se najčešće provodi obuka kadrova u Vašem poduzeću? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)***

a) početkom godine
b) sredinom godine
c) krajem godine

3. Koji je temeljni cilj provedbe procesa obuke kadrova u Vašem poduzeću? ***(moguće zaokružiti više odgovora)***

a) podizanje konkurentske sposobnosti poduzeća
b) aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih
c) minimiziranje troškova proizvodnje
d) povećanje dobiti poduzeća
e) povećanje kvalitete finalnih proizvoda
f) „održavati korak“ s razvojem nove tehnologije
g) povećanje zadovoljstva zaposlenika na radu
h) ispunjenje dogovorenog roka isporuke finalnih proizvoda
i) smanjenje škarta u poduzeću
j) eliminiranja zastoja i praznih hodova u proizvodnji.

4. Koje se metode obuke nemenadžera najviše koriste u Vašem poduzeću?***(moguće zaokružiti više odgovora)***

a) individualne radionice
b) obučavanje ili stručna praksa
c) mentorstvo
d) metoda rasprave (voditelj raspravlja sa zaposlenicima o aktualnim temama u okviru stečenih znanja i iskustava)
e) metoda obuke u razredu (provodi se u posebno opremljenim prostorijama koje imaju potrebna sredstva i pomagala za učenje putem predavanja ili demonstracija)
f) metoda programirane nastave (programirani predmetni sadržaji prezentiraju se putem knjiga, priručnika ili aparata)
g) metoda studije slučajeva
h) metoda simulacije

5. Koje se metode obuke menadžera najviše koriste u Vašem poduzeću? ***(moguće zaokružiti više odgovora)***

a) poučavanje
b) metoda studije slučajeva
c) metoda „obuke u košari“ (menadžeri putem određenih dokumenata opisuju problem i pokušavaju pronaći rješenje u određenom vremenskom roku)
d) grupna rasprava bez voditelja (grupa menadžera sama donosi odluke i pronalazi rješenje problema bez ikakvih uputa)

e) metoda menadžerskih igara (menadžeri na temelju hipotetskog poduzeća donose adekvatne odluke za razna područja u poduzeću)
f) metoda igranja uloga (menadžerima se dodjeljuju različite uloge u kojima se moraju snaći kroz brojne poslovne situacije)
g) metoda modeliranja ponašanja (polaznici se uključuju u stvarne probleme zaposlenih kako bi se dobila povratna veza o njihovim performansama)

OBUKA PUTEM RADIONICA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Radionice su poboljšale razinu Vašeg znanja.					
2.	Svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina.					
3.	U svrhu provođenja radionica omogućena su sva potrebna sredstva, materijali i alati.					
4.	Jasno su definirani načini na koji se provodi proces obuke putem radionica.					
5.	U poduzeću postoji plan provođenja obuka putem radionica za tekuću godinu.					

INDIVIDUALNE INSTRUKCIJE

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti.					
2.	Vaše znanje se poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija.					
3.	Tijekom izvršenja zadataka instruktor Vam razumljivo objašnjava sve potrebne upute.					
4.	Nakon završetka obuke dobivate povratnu informaciju o uspješnosti provedbe procesa obuke.					

PREDAVANJA (S PITANJIMA)

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Predavanja su vrlo jasna i razumljiva.					
2.	Svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja.					
3.	Predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja.					
4.	Mjesto na kojem se odvija predavanje je adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja.					

UČENJE POMOĆU RAČUNALA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Posjedujete sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom.					
2.	Računalni programi su adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali.					
3.	Proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega.					
4.	Kao polaznik ovog tipa obuke, birate sami tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama.					
5.	Nakon provedenog učenja pomoću računala, samostalno možete raditi na računalu i potrebnim računalnim programima.					

OBUČAVANJE ILI STRUČNA PRAKSA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Svi potrebni materijali za učenje su pravovremeno i adekvatno pripremljeni.					

2.	Literatura je razumljiva i jednostavna za razumijevanje procesa obuke.					
3.	Praksu obavljate bez poteškoća nakon pročitane literature i uputa.					
4.	Mentori kontinuirano pokazuju i upućuju na ispravan način provođenja „teorije u praksu“.					

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Nakon provedene obuke zadovoljniji ste svojim poslom.					
2.	Obuka Vas čini sretnima te Vas motivira za daljnji rad.					
3.	Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu, ali i izvan njega.					
4.	Nakon provedene obuke sva znanja i vještine možete u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu.					

OZLJEDE NA RADU

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Obučeni radnici imaju manji broj ozljeda na radu.					
2.	Zaposlenici rade na strojevima i radnim alatima koji se uredno održavaju i servisiraju.					
3.	Omogućeni su Vam svi potrebni alati, sredstva, materijali i upute kako bi se kvalitetno obučili.					
4.	Radna okolina je vrlo sigurna za obavljanje posla.					

OSOBNI RAZVOJ

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Obuka povećava Vašu razinu suradnje i timskog rada.					
2.	Efikasnije upravljate vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka.					
3.	Obuka povećava sposobnost individualnog rješavanja problema.					
4.	Kreativniji ste i pronalazite više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema.					

6. Ukratko navedite najčešće probleme koje imate prilikom provođenja obuke.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

DIO III. EFIKASNOST PROIZVODNIH PODUZEĆA

1.Ukratko objasnite faktore koji sprječavaju poboljšanje efikasnosti u Vašem poduzeću.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Ukratko navedite faktore koji sprječavaju povećanje zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. Navedite najčešće razloge nastanka ozljeda na radu Vaših zaposlenika.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

4. Koliki postotak iznose ozljede na radu (u kunama) kao udio u ukupnom prihodu poduzeća?

_____ %

5. Koliko vremena (sati/dani) su zaposlenici izbivali s radnog mjesta zbog ozljeda na radu?

_____ sati

_____ dana