

# Menadžment u bankarstvu na primjeru Erste banke

---

Šilc, Dominik

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:872547>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**DOMINIK ŠILC**

**ZAVRŠNI RAD  
MENADŽMENT U BANKARSTVU NA PRIMJERU  
ERSTE BANKE**

**Zagreb, Lipanj 2023.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**MENADŽMENT U BANKARSTVU NA PRIMJERU  
ERSTE BANKE**

**KANDIDAT:** Dominik Šilc

**KOLEGIJ:** MENADŽMENT

**MENTOR:** Jasna Genzić, univ. mag. int. rel. et dipl.

**Zagreb, Lipanj 2023.**

## Sadržaj

1	UVOD.....	1
2	MENADŽMENT.....	4
2.1	Funkcije menadžmenta.....	6
2.1.1	Funkcije menadžmenta – planiranje.....	7
2.1.2	Funkcija menadžmenta – organiziranje.....	7
2.1.3	Funkcija menadžmenta – kadroviranje.....	8
2.1.4	Funkcije menadžmenta – vođenje i motiviranje.....	8
2.1.5	Funkcija menadžmenta – kontroliranje.....	9
2.2	Pristupi upravljanja.....	9
2.2.1	Klasični pristup.....	10
2.2.2	Bihevioristički pristup.....	11
2.2.3	Znanstveni pristup upravljanju.....	11
3	BANKARSTVO.....	13
3.1	Povijest bankarstva.....	15
3.1.1	Globalno bankarstvo.....	20
3.2	Oblici organizacijskih struktura banaka.....	21
3.2.1	Lokalne banke.....	22
3.2.2	Veće banke.....	24
3.2.3	Organizacija banaka s podružnicama i organizacija pojedinačnog bankarstva.....	26
4	MENADŽMENT U BANKARSTVU.....	27
4.1	Općenito o Erste banci.....	29
4.2	Organizacijski oblik Erste banke.....	30
4.3	Model prikaza razvoja profesionalnih i osobnih menadžerskih vještina „sindrom djeteta i djeda“.....	31
4.3.1	Sindrom djeteta.....	31

4.3.2	Sindrom djeda.....	32
4.3.3	Prikaz modela „Sindrom djeteta i djeda“ .....	33
4.4	Istraživanje na temelju anonimne ankete.....	34
4.4.1	Cilj istraživanja.....	34
4.4.2	Rezultati istraživanja .....	35
4.4.3	Predstavljanje rezultata u modelu „Sindrom djeteta ili djeda“ .....	40
5	ZAKLJUČAK.....	42

POPIS LITERATURE

POPIS SLIKA

POPIS TABLICA

Prilog: Anketa

# 1 UVOD

U ovom završnom radu govoriti će se o bankarstvu odnosno o menadžmentu unutar bankarstva. Osim općih informacija i povijesnog stajališta bankarstva u ovom završnom radu biti će opisan i menadžment. Menadžment se promatra kao zaseban pojam, ali usko je vezan za određene grane kao što je to bankarstvo. Osim menadžmenta u bankarstvu danas poznajemo i menadžment u zdravstvu, menadžment u turizmu, menadžment u kulturi i ostali menadžmenti. U dalekoj povijesti menadžment kao takav nije bio naglašen odnosno funkcija nije bila prepoznata i time nije bilo objašnjenja za neke procese. Početak bankarstva se temeljio na trgovcima koji su putovanjem, stvarali veze i razmjenu. Ti trgovci su davali zajmove za žito poljoprivrednicima i drugim trgovcima koji su prevozili robu između gradova. Bankarstvo osim povijesti stvaranja veže i još daljnji povijesni trenutak, a to je kovani zlatni novac Cara Konstantina koji je karakterističan po održavanju vrijednosti u razdoblju 7. stoljeća prije Krista pa sve do danas. Osim dobro održane tradicije zlatnik Cara Konstantina karakterizira nepromjenjiva težina od 4,5 grama i čistoća u slijedećih 700 godina. Današnje bankarstvo je održalo zlatni standard, ali je i unaprijedilo svoje poslovanje i interese kao i svoju vrijednost. Ukoliko promatramo menadžment kao pojam kojim se definira proces upravljanja i rukovođenja možemo uvidjeti da je to funkcija kojom se koordiniraju ljudski naponi da se izvrše određeni ciljevi. Ti ciljevi se mogu izvršiti ukoliko imamo dostupne resurse koje upotrebljavamo učinkovito i efikasno. U bankarstvu menadžment je najvažniji i najodgovorniji u procesu donošenja odluka. Menadžment odgovara i na funkcije koje su iznimno bitne, a to su planiranje, kadrovanje, vođenje, organiziranje i kontroliranje. Menadžment se u bankarstvu, a i u ostalim industrijama dijeli na tri skupine, a to su: strategijski, taktički i operativni. Te tri skupine možemo podijeliti na vremenske periode koji su iznimno bitni pri donošenju odluka. Imamo dugoročni koji se odnosi na razdoblje dulje od 5 godina, srednjoročni koji ima vremenski razmak od 2 do 5 godina i kratkoročni uostalom najniže kategorije, a to je manje od 1 godine odnosno unutar godine dana. Karakteristike povijesti i sadašnjosti i same okolnosti na profesionalnoj razini oblikuje budućnost. To je razlog zašto pojedini stručnjaci naglašavaju što veći obujam znanja za pojedinog menadžera. Svaki menadžer pa tako i menadžer u bankarstvu ima slobodu, ali i ograničenja u kreiranju poslovnog uspjeha i samog vodstva. Kada se govori o slobodi treba se naglasiti da menadžeri imaju slobodu kreiranja određenog djela

poslovanja i vodstva gdje na svoj način oblikuju timove i poslovne uspjehe i na taj način dolaze do ciljeva. Ti ciljevi su prikladni za sve strane u poslu vezanom uz bankarstvo. Cilj je sinonim za oduševljenje svih strana u poslovanju naravno tu možemo naglasiti i menadžere, i klijente pojedine banke, i nadređene, ali i timske igrače odnosno zaposlenike banke koji su po hijerarhiji u nižem položaju od samoga menadžera. Prethodna rečenica je i ogledalo jedne stručne fraze koja je u menadžmentu uvijek prisutna i naglašava uspješnog menadžera i uspješnog vođu, a to je win-win situacija. Win-win situacija je jedna od najpoželjnijih odnosa koji većina menadžera u bankarstvu, ali i u drugim područjima žele ostvariti. Svaka sloboda mora imati i svoju granicu. Granica za menadžera kreće u trenucima kada sloboda počinje biti velika korist za menadžera, a za trgovačko društvo počinje biti veliki gubitak. Kroz povijest događali su se brojni scenariji koji ukazuju na propuste u bankarstvu koju su menadžeri svojom slobodom orijentirali u svoju korist. Korist u jednu ruku je bila „bijela“ dok u drugu ruku je bila „siva i crna“. Iz takvih razloga koji ukazuju na korist iz pogrešaka i same zlouporabe unutar banaka svaka banka ima propisane norme, etičke kodekse i ono najvažnije banke su pod „okom“ ili povećalom nacionalnih banaka ili središnjih banaka i agencija koje se bave nadzorom financijskih usluga. Budućnost je uvijek bila neizvjesna i opasna, ali je i dokaz napretka. Bankarstvo je kroz svoju povijest koja se može zaokružiti na 530 godina sam dokaz borbe protiv neizvjesnosti i opasnosti. Bankarstvo kroz 530 godina svoje povijesti susretala se je s brojnim ratovima, nestajanjima država, pandemijama i ostalim rizičnim situacijama, ali susretala se je i sa svojom transformacijom koja je postajala sve jača i jača i to ukazuje i na svijetlu budućnost samog bankarstva. Prilagodba je najbolji način kako ostati čvrsti i stabilni u pojedinim situacijama, a za savršenu prilagodbu važan je i izvršni menadžer i vođa. Pojedine banke kroz svoju povijest su bile krhke i imale određene propuste koje su skupo platili. Sama podjela prikazuje i banke koje su uspjele se izdignuti iz pepela, a to su: Rothschild bank i banca Monte dei Paschi di Siena. Budućnost možemo samo pretpostaviti, ali ju ne možemo predvidjeti. Nedavna pandemija uzrokovana virusom Covid-19 je dokaz kako jedna globalna situacija može uzrokovati „nered“ u svim granama gospodarstva, ali je i dokaz dobrog otpora u segmentu upravljanja. Kroz pandemiju brojna zanimanja su ostvarile gubitke, a pojedina poduzeća su se zatvorila. Banke kroz dobru menadžersku potporu ostvarile su preokret koji je orijentir budućnosti. Fintech i blockchain tehnologija su potaknule banke, pogotovo nacionalne banke da orijentiraju novi način poslovanja u virtualnom svijetu i prikaz transakcija. Budućnost bi se mogla ugledati na pojavu CBDC-ova koji bi mogli zamijeniti postojeće kriptovalute. To je samo djelić

budućnosti koji nas očekuje u rasponu od 15 do 25 godina. Još jednom bankarstvo je samo ogledalo uspjeha i savršenosti, a pogotovo kada njima upravljaju uspješni i savršeni menadžeri.

Cilj ovog završnog rada je prezentirati važnost i kvalitetu daljnjeg obrazovanja i edukacije menadžera radi kompleksnosti samog bankarskog posla i daljnjih promjena koje se očekuju u budućnosti. Model „Sindrom djeteta i djeda“ ukazuje na pozicioniranje samog menadžera i prevenciju loših osobnih i profesionalnih reakcija na trendove odnosno promjene u bankarskom, ali i u ostalom finansijskom sektoru. Rad je podijeljen u tri djela, a to su: menadžment, bankarstvo i na kraju istraživanje uz model.



## 2 MENADŽMENT

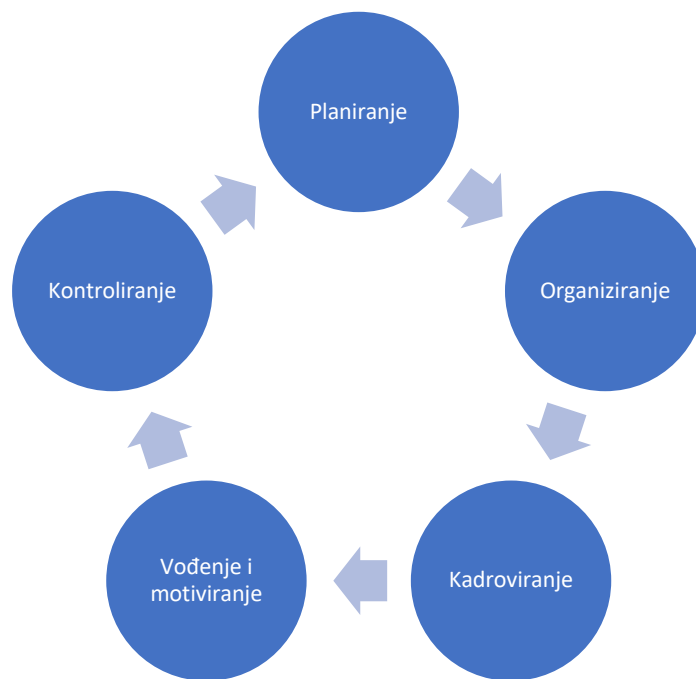
Menadžment je najpoznatiji proces u poslovanju, a ujedno je i najkompleksniji proces rada gledano upravljanju velikom količinom znanja. Menadžment se može odnositi i najčešće se upotrebljava odnosno koristi na različite načine. (Samuel C.Certo, 2009., pp. 6 - 7) Jedna skupina ljudi menadžment gleda kao proces kojim menadžeri prate kako bi ispunili ciljeve važne za organizaciju. Druga skupina ljudi na menadžment gleda kao skup znanja odnosno ukupnost informacija koje omogućuju uvid i orijentaciju u upravljanju. Izraz menadžmenta svoju težinu može prikazati na pojedincima koji vode i upravljaju organizacijom. Menadžment se u većini slučajeva odnosi i na pojedince koji su nadogradnjom i ustrajnošću svojeg znanja i voljom da uče od najboljih, karijeru posvetili organizaciji. Organizacija je jedan pojam koji oblikuje skup menadžera različitih stavova, ciljeva i volje da svojom željom ostvare što bolje rezultate za napredak poslovne organizacije. Time se treba naglasiti da kao i što postoje menadžeri koji će i „zadnji atom snage“ uložiti u organizaciju i ostvarivanje organizacijskih ciljeva postojati menadžeri koji svojim zalaganjem neće dovoljno pridonijeti razvitku organizacije bilo to od najnižeg do najvišeg menadžmenta. Upravljanje je najčešće okarakterizirano kao proces postizanja zajedničkih ciljeva organizacije radeći i komunicirajući s ljudima i kroz njih organizirati i upravljati s ostalim organizacijskim resursima. Većina stručnjaka dijeli odnosno tvrdi da menadžment ima tri glavna obilježja. Prva od obilježja se navodi proces ili serija povezanih i kontinuiranih aktivnosti čime se želi što bolje naglasiti važnost dobre komunikacijske povezanosti i tolerancije u razmjeni ideja i prihvatljivosti tih ideja u lanac koji poslije tvori sam menadžment. Taj menadžment je dobro povezan i s unutarnjim uređenjem organizacije. Samim tim menadžment uključuje i kreira točku važnosti koja je orijentirana na postizanju organizacijskih ciljeva. I ono najvažnije, a to je postizanje ciljeva radeći u timu ljudi koji teže razvoju i napredovanju ne samo osobnom već i organizacijskom uspjehu. Kao što je navedeno u tekstu iznad, ciljevi se ostvaruju povezanošću i ostvarivanjem pojedinačnih zadataka povezanih u skupinu, a to su organizacijski ciljevi. Bitan sastojak je i vrsta komunikacije unutar same organizacije koja može biti vertikalna i horizontalna.

Vertikalna hijerarhija može se definirati kao uži raspon kontrole odnosno da je jedan menadžer koordinira rad manjem broju podređenih dok se horizontalna hijerarhija definira kao široka i plitka kontrola gdje jedan menadžer koordinira rad većeg broja podređenih. Ovim pokazateljima može se utvrditi i fleksibilnost samog menadžmenta koji može biti dosta visok odnosno strog i dosta nizak odnosno blag.

## 2.1 Funkcije menadžmenta

Menadžment je sam po sebi uvelike kompleksan i visoko pozicionirani proces kojim nije lako upravljati. Kroz povijest menadžment se stalno razvijao i nastavio je tom putanjom. U samom procesu možemo menadžment raspodijeliti na šest osnovnih funkcija upravljanja. Prva, a zasigurno i najvažnija funkcija je planiranje. Nakon planiranja javlja se funkcija koja se zove organiziranje. Organiziranje utječe na okolinu, a kako bi okolina odnosno resursi i ljudski napori bili što utjecajniji odnosno bolje realizirani bitna je stavka i kontroliranje kao zadnja funkcija odnosno završetak funkcija upravljanja.

Slika 1 Funkcije menadžmenta



Izvor: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>

Poseban naglasak treba se istaknuti na vođenju i motiviranju. Nakon svakog uspješno odrađenih funkcija menadžmenta i zadovoljstva u pojedinim fazama može se uvidjeti na kraju i poslovni rezultat. Poslovni rezultat nije uvijek bio naglašen u novcu iako velika većina kompanija svoj

napredak vidi isključivo kroz profit. Poslovni rezultat može se gledati kao bolju i povezaniju skupinu ljudi (timovi), bolje poštivanje poslovne hijerarhije, zadovoljstvo svake osobe unutar poslovne organizacije, zadovoljstvo poslovnih partnera, dobar glas u financijskoj zajednici.

### 2.1.1 Funkcije menadžmenta – planiranje

Planiranje je prvi zadatak koji neki menadžer mora odrediti kako bi se zadovoljila određena norma svake poslovne organizacije. Sam proces planiranja dolazi u trenucima kada različiti utjecaji bilo unutarnji ili vanjski počnu sve više orijentirati poslovnu organizaciju u svom smjeru. Taj smjer može biti u pojedinim slučajevima dobar i loš, ali najčešće je negativan i tu nastupa funkcija planiranja. Kao primjer pozitivnog utjecaja može biti da neka poslovna organizacija je proizvodila dezinfekcijska sredstva i tijekom pandemije uzrokovane covid-19 virusom je ostvarila povećani promet dok je primjer negativnog utjecaja isto razdoblje samo za frizera koji je radi istog uzroka morao privremeno zatvoriti frizerski salon i ostvarivao je gubitke. Planiranje obuhvaća odabir zadataka kojim se žele postići organizacijski ciljevi. Time se ne planira samo koji će se zadatci obaviti već i na koji način, uz koje resurse i u kojem vremenskom obuhvatu. Menadžeri su glavni i u ovoj funkciji vrhovni, ne samo u donošenju odluka već i u preuzimanju odgovornosti za utvrđene ciljeve. Menadžeri svih razina bitni su faktori za ostvarivanje uspjeha organizacije u bliskoj i daljoj budućnosti.

### 2.1.2 Funkcija menadžmenta – organiziranje

Unutar poslovnih organizacija organiziranje se može shvatiti na različite načine. Jedna od tih mogućnosti je da se pojedincima ili grupama zadaju zadatci koji su bili određeni tijekom prijašnjeg koraka, a to je planiranje. Organiziranje je i još i zasebna kompozicija odnosno mehanizam za provedbu tih istih pravila. Radni zadaci se dodjeljuju ljudima koji su duboko povezani sa samom materijom rada i razumiju svaki korak tog dijela zadatka. Kao primjer da osoba za financije je fokusirana isključivo na financije ili osoba koja je usredotočena na nabavu. Na taj način formiraju se radne jedinice unutar same organizacije, a organiziranje je poveznica koja regulira zdrav način rada poslovne organizacije. Služi za usmjeravanje planova kako bi se došlo do postignuća u

poslovnoj organizaciji, timu ljudi ili pojedinačnih ciljeva. Organiziranje je kompleksan zadatak koji je potrebno dobro isplanirati. Organiziranje se može podijeliti još i na usko i široko organiziranje. Usko organiziranje u poslovnim organizacijama može značiti točnu odnosno usko određenu poslovnu jedinicu ili skupinu ljudi te samim time organiziranje može biti usmjereno na pod zadatak i to se najčešće iskazuje na kratkotrajno vremensko razdoblje. Široko organiziranje temelji se na velikim skupinama ljudi odnosno skupina poslovnih jedinica te se usmjerava na glavni cilj same organizacije i temeljne odluke su prikazane na dulji vremenski period.

### 2.1.3 Funkcija menadžmenta – kadrovanje

Tijekom rada u poslovnoj organizaciji funkcija koja je isto tako iznimno bitna za temeljit i kvalitetan rad, ali i poslovnu atmosferu je kadrovanje. Kadrovanje se može definirati na puno načina, ali zasigurno je najvažnije reći da je kadrovanje napor menadžmenta da svojim znanjem, vrlinama i emocionalnom moći generiraju tim ljudi oko sebe i na taj način ih dodatno motiviraju ili aktiviraju za što bolje ispunjavanje radnih zadataka. Ispunjavanjem zadataka poslovna organizacija diše i može se reći da uz pravog menadžera, uz dobar tim ljudi i kvalitetno i pravovremeno ispunjavanje zadataka organizacija pravilno raste i uzdiže se na tržištu.

### 2.1.4 Funkcije menadžmenta – vođenje i motiviranje

U svakom poslovnom procesu bitno je pronaći optimalan način usavršavanja kvalitete odrađenog zadatka i orijentacije resursa. Ovi procesi mogu biti uspješno ispunjeni samo uz pomoć vođenja i motiviranja, ali i kroz ostale funkcije koje su iznimno bitne. Vođenje svoje korijene ima u povijesti kada je bilo iznimno bitno prelići svoj plan, viziju i nadu u sve vojnike. Danas to možemo vidjeti još uvijek u vojsci, ali možemo to primijetiti i u poslovnom svijetu. Menadžeri moraju danas imati dobar način i tehniku kako će svoje emocije, viziju i smjer predstaviti svojim zaposlenima. Osim vođenja, motivacija je jedna od funkcija kojom radnik odnosno zaposlenik dobiva želju, nadu i volju da nastavi dalje i da napravi svoj posao najbolje što može.

### 2.1.5 Funkcija menadžmenta – kontroliranje

Najčešći način današnjih modernih divova, ali može se to primijetiti i u starim „divovima“, a to je moć i proces kontrole. Divovima se nazivaju velike poslovne organizacije koje imaju veliku količinu radnika i radi toga je potrebna interna kontrola. Nije samo kontrola unutarnjom revizijom pojedine poslovne organizacije već i kontrola menadžera koji time rade listu poželjnih i onih manje poželjnih radnika. U svakoj poslovnoj organizaciji postoje radnici odnosno zaposlenici koji rade više od ostalih ili pojedinih zaposlenika. Praksa kod malih poduzeća ukazuje na bolju preglednost kvalitete rada zaposlenika. Kada jedan kotačić radi nepravilno to ukazuje na kvar koji je potrebno brzo i efikasno riješiti jer output može biti negativan što nije poželjno. Važnost kontroliranja se može vidjeti i u trenucima kada poslovna organizacija ne ispuni svoje ciljeve navedene u planu, tada kontroliranje postaje iznimno važna funkcija i omogućuje da se brzo reagira. Kontroliranje je orijentirano na način da se organizacija u trenucima nepovoljnih rezultata obavijesti odnosno alarmira i kako bi se pravovremeno mogla spriječiti nepovoljna situacija za organizaciju.

## 2.2 Pristupi upravljanja

Upravljanje je jedno od načina kako određena osoba kreira i ispunjava zadatke. Sagledavanjem segmenata, upravljanje u puno situacija radi put kojim se prati nastajanje, izvršavanje i završetak posla. Putem segmenata možemo zaključiti da upravljanje je ostvarilo različite pristupe. Upravljanje se može klasificirati i klasificira se na tri pristupa.

„Tako postoje:

- Klasični pristup
- Bihevioristički pristup
- Znanstveni pristup upravljanja“ (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2009., p. 28)

### 2.2.1 Klasični pristup

Klasični pristup je pristup koji svoje postojanje temelji na razvoju znanosti o upravljanju i vođenju. Klasični pristup na temelju upravljanja prezentira i savjetuje da menadžeri povećavaju organizacijsku učinkovitost s rezultatom ostvarivanja povećane proizvodnje. (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2009., p. 28) Kroz organizaciju koja je iznimno važna za komunikaciju i ostvarivanja povezanosti na temelju klasičnog pristupa ona može biti podijeljena na upravljanje na nižoj razini i upravljanje na temelju cijele organizacije. To je analiza kojom se želi što bolje i preciznije dati odgovor na sliku klasičnog načina odnosno pristupa upravljanja. Frederick W. Taylor može se nazvati ocem znanstvenog upravljanja i vođenja. Njegov način se temeljio da se na temelju znanstvenih okvira ostvari veća učinkovitost kod radnika. (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2009., pp. 28 - 29) Iznimno je važno naglasiti i studiju pokreta koju su na temelju znanstvene metode Frank Gilberth i Lillian Gilberth usavršili.

Slika 2 Funkcija upravljanja



Izvor: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/ucinkovito-upravljanje-promjenama>

Studija pokreta nam prikazuje pokrete radnika odnosno odnosi se na najosnovnije kretnje u poslu, a danas se studija pokreta najčešće koristi u utvrđivanju radne norme koja je iznimno bitna za organizaciju rada. (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2009., pp. 28 - 29)

### 2.2.2 Bihevioristički pristup

Način na koji danas pojedine organizacije komuniciraju i ostvaruju upravljanje je za ovu vrstu pristupa krivo. Bihevioristički pristup je pristup koji daje potpuno novi način i suprotan onom klasičnom, a to je razumijevanje ljudi i ljudskih potreba. Menadžeri i zagovornici ovakve vrste pristupa razmatraju da menadžeri koji razumiju ljude i način na koji oni razmišljaju i ukoliko se prilagode njihovom načinu rada i organizacije da će za poslovnu organizaciju to biti iznimno pozitivno i da će uslijediti uspjeh. Najbolji prikaz kako bihevioristički pristup može se shvatiti je studija iz Hawthornea koja je ispitivala stavove, odnose i ponašanja radnika u pogonu Hawthorne Works tvrtke Western Electric. Ta studija se dijeli na dva dijela. Jedan dio te studije je eksperimenti provedeni u testnoj hali za sastavljanje relejnih stanica. Glavna smjernica odnosno svrha eksperimenta u montažnoj hali je bila odrediti odnos između učinkovitosti radnika i intenziteta osvjetljenja. Mjera je bila proizvodnost radnika. Proizvodnja se povećala što je bio rezultat istraživanja. Drugo istraživanje odnosno eksperiment je bio proveden u pogonu za sastavljanje terminala. Tim eksperimentom željelo se ukazati na radne i društvene odnose u radnoj skupini. Istraživanje se temeljilo na tome da se povećava plaća svakome u skupini odnosno u timu na temelju brzine i uspješnosti sastavljanja terminala za telefonske razgovore. Rezultat je iskazao da je skupina vršila pritisak na najbrže radnike da uspore s radom, a nisu radili pritisak na najsporije radnike da povećaju svoju efikasnost odnosno na one čija je stopa rada smanjivala plaće pojedincima. Time se željelo prikazati da se pritiskom na pojedince mogu zanemariti novčani poticaji. (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2009., p. 35)

### 2.2.3 Znanstveni pristup upravljanju

Znanstveni pristup upravljanja se može prema Churchmanu, Arnoffu i Ackoffu definirati kao primjenu znanstvenog pristupa problemima koji se pojavljuju u načinu rada sustava i rješenju temeljenom na rješavanju matematičkih jednadžbi koje na osnovi toga predstavljaju sustav. (Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, 2009., pp. 37 - 38) Znanost ima svoj način, a i odgovore na određene stavke svih područja pa tako i upravljanja.



Znanost upravljanja kaže da menadžeri svoje organizacije mogu optimalno unaprijediti na način da koriste matematičke tehnike i znanstvene metode kao rješenje optimalnih problema.

### 3 BANKARSTVO

Banka je institucija koja se bavi prikupljanjem sredstva, pružanjem financijskih usluga i plasiranjem sredstava. Bankarsko poslovanje obuhvaća pozajmljivanje novca i držanje depozita. Funkcioniranje i organizacija suvremenog bankarstva temelji se na kreditu. Novac je nastao kao potreba da se omogući razmjena ekonomskih dobara. Bankarsko poslovanje zasnovano je na povjerenju i time je dužno čuvati povjerljive podatke o pojedinačnim štednim ulozima, ostalim depozitima banke kao i stanju te prometu po transakcijskim računima kao i podatke i činjenice koje je saznala na temelju pružanja usluge klijentima. Razlikujemo razne vrste banaka kao što su to: komercijalne banke, depozitne banke, kreditne banke, središnje banke, investicijske banke i štedne banke. Temeljni kapital banke iznosi 40.000.000,00 kn što je u eurima kao zakonskim sredstvom plaćanja od 01.01.2023. godine 5.312.085,00 eura. (HNB, 2017) (<https://www.hnb.hr/-/hnb-banka-bez-kapitala-ne-moze-dobiti-odobrenje-za-rad>)

Slika 3 Bankarsko poslovanje



Izvor: <https://www.stedopis.hr/9-novosti-koje-morate-znati-ako-kupujete-stan-na-kredit/>

Podjela bankarskih poslova po bilančno-analitičkom obilježju je najuobičajeniji i najstariji način poslovanja banke, a poslovi banke mogu biti: neutralni, indiferentni ili komisijski bankarski poslovi, aktivni ili kreditni bankarski poslovi, pasivni ili mobilizacijski bankarski poslovi te vlastiti bankarski poslovi. U bilanci poslovi banke se dijele na aktivu i pasivu. Aktivu čine: rezerve i

gotovina, krediti, kupljeni vrijednosni papiri, ostala aktiva i rezervacije za kreditne gubitke, a pasiva: transakcijski depoziti (po viđenju), oročeni depoziti, posudbe (kredit) od drugih, izdani vrijednosni papiri i trajni kapital. Banke uz niže ili pasivne kamate prikupljaju raspoloživa novčana sredstva te ih, uz više ili aktivne kamate, pozajmljuju odnosno plasiraju na tržištu, tj. zarađuju na razlici cijene depozita i kredita koja se još naziva bankarska marža. Uz pojam i vrste bankarskog poslovanja važno je navesti pojam platnog prometa, ali i oblike plaćanja u platnom prometu. Platni promet su sva plaćanja u kunama između poslovnih subjekata i plaćanja u drugim valutama između sudionika u platnom prometu, ako je zakonom tako određeno. Tri temeljna oblika plaćanja su: bezgotovinsko plaćanje, gotovinsko plaćanje i obračunsko plaćanje. Bitno je navesti kako je moderna uporaba novca prepoznatljiva po smanjenju korištenja gotovoga novca i sve češćom zamjenom gotovine za elektronički novac u obliku kartice. Kako u svakom poslu pa tako i u bankarskom poslovanju postoje rizici. Rizik je pojava kada postoji jasno definirana distribucija vjerojatnosti nekog događaja i moguće je izračunati stvarnu vjerojatnost nekoga događaja. Time postoje razni rizici, a neki od njih su: rezidualni rizik, rizik dostave, rizik koncentracije, rizik likvidnosti i ostali rizici. Bankarski sustav Republike Hrvatske reguliran je nizom zakona donesenih nakon osamostaljenja Republike Hrvatske, a neki od zakona su: Zakon o Narodnoj banci Hrvatske, Zakon o platnom prometu u zemlji, Zakon o bankama i štedionicama i sl. U nekim zemljama banke drže rezerve prema iskustvu, a u većini zemalja obvezna rezerva je utvrđena zakonom. U većini zemalja, bankarski sustav kontrolira sama središnja banka ili u suradnji s ministarstvom financija. Te dvije institucije obično se nazivaju monetarnim vlastima. Glavna zadaća Hrvatske narodne banke je očuvati stabilnost i opću likvidnost u plaćanjima prema inozemstvu, izdavanje kovanog novca u opticaju i regulacije opće likvidnosti banaka. HANFA je Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga osnovana 2005. godine koja nadzire rad financijskih institucija te pravilnu primjenu odredaba ZPDD-a.

### 3.1 Povijest bankarstva

Povijest bankarstva svoje prve korake prezentira u pojavi novca. Početke bankarskoga poslovanja i samog bankarstva nalazimo u Srednjoj Aziji. Sumeranski svećenici u 35. stoljeću pr. Kr. u svojim hramovima započeli su obnašati poslove koje danas prepoznajemo kao bankarstvo. Upravo su se svećenici, kao najobrazovaniji ljudi u tom periodu povijesti mogli baviti poslovima vezanih za novac. To nam daje sliku prapočetka bankarstva.

Prve su banke najvjerojatnije bili hramovi u kojima su stare civilizacije obavljale bogoslužje, još negdje oko 3. tisućljeća pr. Kr. Kada gledamo sam oblik banke može se zaključiti da su se banke u takvom obliku pojavile i prije nastanka novca. Depoziti koji su tada bili aktivni odnosno možemo reći da su to bili i prvi oblici depozita, a to su bili: žito, koža, plemeniti metali, ostali plemeniti metali, stoka i poljoprivredni proizvodi. Palače i hramovi bili su jedni od najsigurnijih mjesta za pohranjivanje depozita radi čvrste izgradnje i čuvanja koje je bilo danonoćno. U Babilonu postoje zapisi koji su detaljni te prikazuju zajmove iz 18 st. pr. Kr. Te zajmove su odobravali svećenici lokalnim trgovcima. Daljnji razvoj novčarstva i gospodarstva u Babilonskom carstvu dovodi do pojave pozajmljivanja sredstava uz plaćanje kamata. Tako možemo vidjeti poveznicu današnjeg i drevnog bankarstva. Do nastanka Hamurabijeva zakonika, bankarstvo je već bilo razvijeno za to vrijeme, pa je u Hamurabijevom zakoniku objavljeno i poglavlje o samim bankarskim poslovima. (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 28)

U Babilonu je poslovala prodajna kuća Murašu koja se, osim trgovačkih poslova, bavila i čuvanjem i mijenjanjem novca. Time možemo reći da kreće odnosno počinje bankarstvo. Prve ustanove koje su se bavile novčarskim poslovima zvale su se tezauri.

Prvi bankari Drevne Grčke su bili svećenici koji su bili prisutni i djelovali u poznatim hramovima na Samosu, Delosu i Efezu. Konkurenti tadašnjim svećenicima odnosno bankarima su bili privatni bankari čiji je naziv bio trapeziti.

Slika 4 Akropola



Izvor: <https://nova-akropola.com/lijepe-umjetnosti/arhitektura/grcki-hram/>

Antička Grčka prikazuje daljni razvoj bankarstva. Bankarstvo u antičkoj Grčkoj postaje i tada stvara složenost i raznovrsnost samog bankarstva nego je to bilo u prethodnim razdobljima. Hramovi u to vrijeme su provodili razne transakcije: primali su depozite, davali su zajmove, testirali težinu i čistoću kovanica te ih izrađivali. (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 29) Financijske probleme i transakcije vezane za promjenu tj. zamjenu novca zbog velikoga broja izdavatelja novca, čuvanje i manji oblik rizika od otuđenja, u tadašnjem svijetu (helenističkom) sve ovo uzrokuje pojavu banaka čiji su osnovni poslovi primanje depozita, davanje pozajmica odnosno kredita i zamjenu novca. U početku su banke bile pod zaštitom samih svećenika, a prema tome i vladara. Klasično bankarsko poslovanje toga vremena jedna institucija prima sredstva od jednog klijenta po jednoj cijeni odnosno manjoj cijeni te nakon toga plasirali po većoj cijeni drugom klijentu.

Dokazi upućuju na postojanje kreditnog zapisa. Davatelj kredita ispisao bi kreditni zapis klijentu koji bi taj zapis mogao unovčiti u drugom gradu. Na takav način klijenti su izbjegavali opasnosti nošenja novca na putovanjima. Prvi samostalni bankar koji se spominje kao trgovac odnosno

bankar na području Male Azije početkom 5 st. pr. Kr. je Pythius. „Mnogi rani bankari u grčkim gradovima-državama bili su strani državljani. Godine 371. pr. Kr., rob Pasion postao je najbogatijim i najpoznatijim grčkim bankarom. Zaradio je svoju slobodu i atensko državljanstvo. U 4. st. pr. Kr. na području Sredozemlja zamjetan je rast bankarstva na temelju kredita.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 30)

U Egiptu se od najranijih vremena, uz različite plemenite metale i žito upotrebljavalo kao oblik novca, a silosi su djelovali kao banke. Kada je Egipat pao pod i potpao pod vlast grčke dinastije Ptolomejaca, mnogobrojni su državni silosi pretvoreni u komunikaciju i mrežu banaka sa sjedištem u Aleksandriji. Aleksandrija je tada izgledala kao narodna banka. Ta financija mreža banaka djelovala je kao kreditni sustav u kojemu su se prijenosi odnosili na transakcije bez uporabe novca s jednog računa na drugi račun. „U kasnom 3. st. pr. Kr., Delos, otok u Egejskom moru, poznat po svojoj luci i Apolonovu hramu, postaje istaknutim bankarskim središtem. Kao i u Egiptu, novčane transakcije zamijenjene su kreditnim zapisima te se plaćanja obavljaju putem jednostavnih naloga, a računi se vode za sve klijente.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 31)

Pobjedom Rimljana nad Korintom i Kartagom, raste i uveliča se značenje Delosa. Time se orijentira i postaje očito da banka u Delosu mora i postaje modelom na kojemu će se temeljiti rimske banke.

Vjerski sustavi na prostoru Bliskog istoka i sekularni zakoni koji su iz njih proizašli, nisu ostvarili zabrane kamate. U Feničkoj Republici, Mezopotamiji, Anatoliji, i Egiptu kamate su bile legalne i obično određene od strane države. Židovi su s druge strane imali drukčije mišljenje i pogled na kamate. Tora i dijelovi židovske Biblije kritiziraju i osuđuju kamatarenje, ali tumačenja biblijske zabrane o kamatama variraju. (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., pp. 32 - 33) Židovima je bilo zabranjeno naplaćivati kamate na zajmove koje su dali drugim Židovima, ali su imali mogućnosti zaračunavanja kamata nežidovima i poganima. Židovska Biblija smatra i prezentira filantropijom davanje zajmova siromašnim zajednicama za preživljavanje, ali nije obvezno biti dobrotvoran prema nepoznatima. „U to su vrijeme Židovi isključeni iz većine profesija, crkve i cehova te su tako gurnuti prema marginalnim poslovima koji su smatrani socijalno manje vrijednima, kao što je, primjerice, ubiranje poreza, stanarina i posuđivanje novca.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 33)

Stari Rim je uveo regulaciju financijskih transakcija i usluga i samim time usavršio administraciju. Početkom naplaćivanja kamata na zajmove i plaćanja kamata na depozite, bankarstvo iskazuje i postaje konkurentnije i razvijenije. „Daljnji razvoj rimskog bankarstva bio je ograničen sklonošću Rimljana za novčane transakcije. Za vrijeme vladavine rimskog cara Gallienusa došlo je do privremenog sloma rimskoga bankarskog sustava, nakon što su banke odbile njegove bakrene kovanice.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 34)

Nestankom i raspadom Rimskoga Carstva i stalnim upadima barbarskih plemena visoko razvijenih civilizacija dovodi do paljenja i padova gradova, žrtava i strahovitih razaranja. Razumljivo je da od takvih napora i upada barbara te razaranja nestaju sve velike antičke banke.

Slika 5 Banca Monte dei Paschi di Siena



Izvor: <https://www.agenzianova.com/news/monte-dei-paschi-di-siena-la-piu-antica-banca-del-mondo-rialza-la-testa/>

„Tek su srednjovjekovni trgovački sajmovi ponovo pridonijeli razvoju bankarstva. Mjenjači novca izdavali su na sajmovima zapise otkupljive na drugim sajmovima u zamjenu za gotovinu. Zapisi su mogli biti otkupljeni na drugom sajmu, u drugoj zemlji ili na sljedećem sajmu na istoj lokaciji. Ako su bili otkupljivi u budućnosti, često su bili diskontirani za svotu kamata.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 34)

Zapisi koji su tada bili samo pod nazivom financijskih zapisa evoluirali su u mjenice. „Te mjenice omogućile su prijenos velikih svota novca bez komplikacija nošenja velikih škrinja zlata i

unajmljivanja zaštitara za zaštitu od kradljivca.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., pp. 33 - 34)

Razvojem kršćanstva banke su suočene s dodatnim ograničenjima i možemo reći problemima, zato što se naplata kamata smatrala nemoralnom. Zagušenost trgovine nakon pada Rimskoga Carstva čini bankare sve manje potrebnima. Samu propast ubrzava i Katolička crkva koja svojim oštrim stajalištem protiv naplaćivanja kamata ostvaruje i zadržava sam cilj.

Na početku 12. stoljeća potreba za prijenosom velikih svota novca za financiranje križarskih ratova potakla je revitalizaciju bankarstva u zapadnoj Europi. „Prvi poznati ugovor o razmjeni deviza nastao je 1156. u Genovi. Dva brata pozajmila su 115 đenovskih funta i pristala nadoknaditi bančnim agentima u Konstantinopolu svotu od 460 bezanta mjesec dana nakon što stignu u taj grad. U sljedećem je stoljeću uporaba takvih ugovora brzo rasla, pogotovo zato što se profit zbog vremenske razlike nije smatrao kršenjem kanonskih zakona protiv kamatarenja.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 34)



### 3.1.1 Globalno bankarstvo

U prošlom stoljeću točnije početkom sedamdesetih godina veliki broj manjih slomova je rezultirao regulacijama banaka kako bi se spriječile oscilacije na sljedeće šokove. Nakon toga točnije 1980-ih godina kreće promjena regulacija orijentiranih na banke i proces privatizacije poduzeća. Tada su vlade industrijskih država širom svijeta smatrale da bolje rješenje problema ekonomskog razvoja i rasta može ponuditi privatni sektor. Nakon toga kompanije (pogotovo velike) započele su poslovati na globalnoj razini s dobavljačima, klijentima i proizvođačima diljem svijeta.

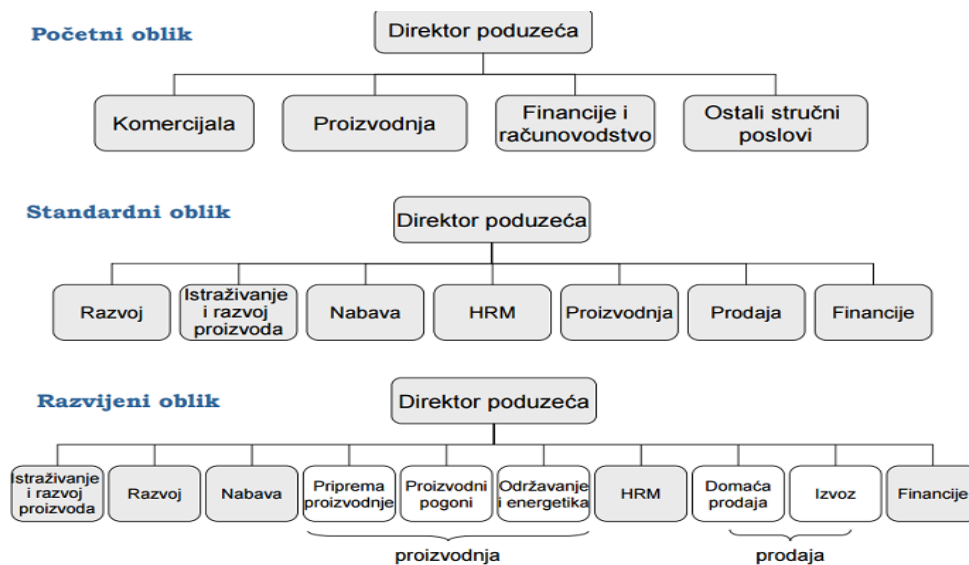
„Rast financijskog tržišta vodi do neočekivanog događaja: na tržište uz banke ulaze drugi financijski posrednici.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 35) Kompanije s velikim rastom pronašle su svoj put prema zajednici pružatelja financijskih usluga. Te kompanije su na taj način počele stvarati konkurenciju bankama. Proizvodi odnosno ponuđene usluge za koje možemo reći da su glavne su: mirovinski fondovi, krediti, vrijednosni papiri te osiguranja. U razdoblju do 2001. godine od 15 najvećih pružatelja financijskih usluga, 4 financijskih pružatelja nisu bile banke. Proteklih par godina financijski sektor je doživio nagle promjene i mogu se primijetiti razlike između raznih financijskih instrumenata.

„Međutim, slabi dominacija financijskih tržišta SAD-a, a raste interes za inozemne dionice. Nevjerojatan je rast inozemnih financijskih tržišta proizašao iz povećanja štednje u ostalim državama, poglavito zbog deregulacije nekih inozemnih tržišta koja im omogućuje širi spektar djelatnosti.“ (Miroslav Gregurek, Neven Vidaković, 2011., p. 35) Prema Gregureku i Vidakoviću američke banke i kompanije započele su ulagati u inozemstvo, a u Sjedinjenim Američkim državama počeli su se stvarati skupni fondovi koji su namijenjeni za trgovinu na inozemnim financijskim tržištima.

### 3.2 Oblici organizacijskih struktura banaka

Struktura poduzeća odnosno poslovnih organizacija je iznimno bitan čimbenik koji prikazuje ne samo veličinu određene banke već i organizacijski oblik na koji neka banka funkcionira i ostvaruju visoku internu i eksternu povezanost. Organizacijska struktura banke je segment koji prikazuje lice i dušu same banke. Kroz godine menadžeri i bankari razvijaju bankarsko organizacijski oblik radi što jednostavnijeg pružanja različitih bankarskih usluga i kako bi ostvarila ulogu koja precizira i pozicionira banku na tržištu.

Slika 6 Organizacijska struktura banke



Izvor: [www.efzg.hr](http://www.efzg.hr) (30.03.2017.)

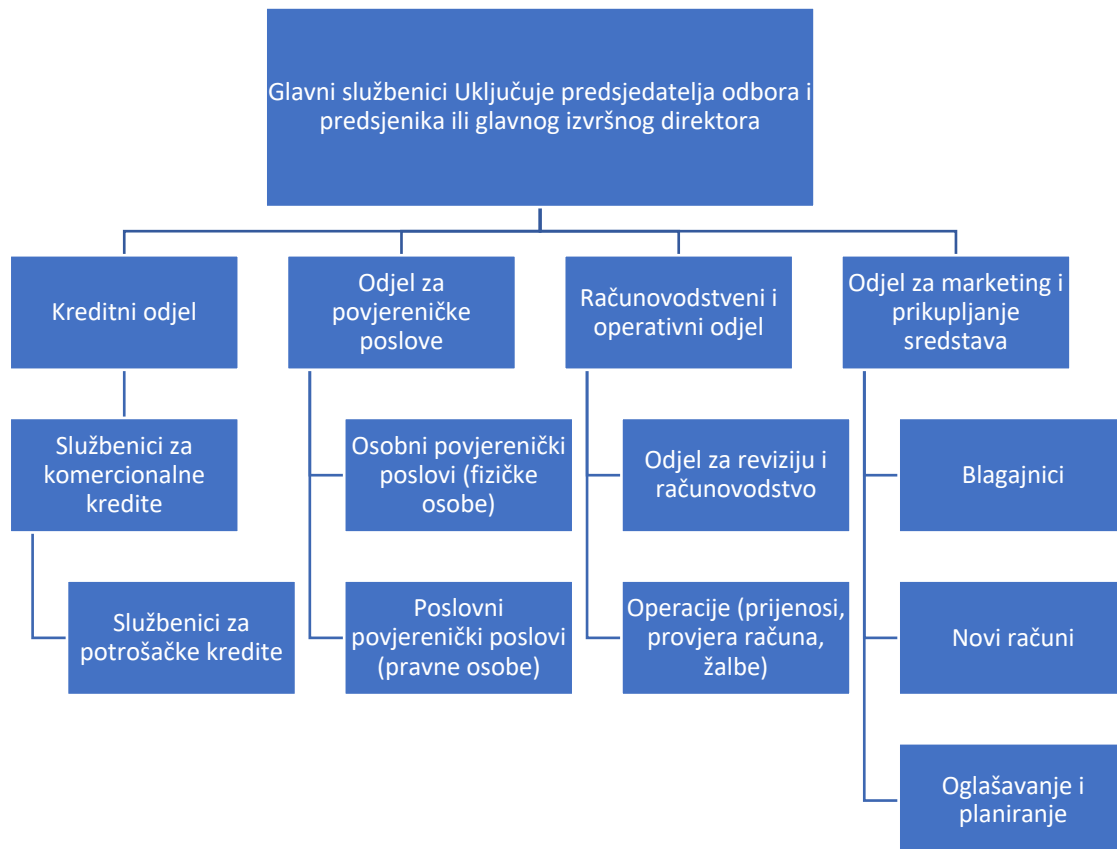
Kada govorimo o financijskoj industriji općenito postoji najveća razlika u veličini i organizacijskom obliku, a kao primjer možemo navesti J.P. Morgan Chase Bank koja ima urede diljem svijeta i više od bilijun dolara aktive i Erste&Steiermarkische Bank koja ima prema J.P. Morgan Chase Banci relativno malu aktivu i njezin organizacijski opseg je relativno isto mali. Kalibriranjem banaka možemo reći da postoje lokalne banke i veće banke, a segmenti ih dijele na organizaciju pojedinačnog bankarstva i organizaciju bankarstva s podružnicama.

### 3.2.1 Lokalne banke

Pregledom banaka utvrdilo se da su lokalne banke u čistoj suprotnosti od velikih banaka i to potkrepljuju i različita istraživanja i analize. „Utjecaj veličine na unutarnju organizaciju najizravnije se može uvidjeti gledajući „tipični“ organizacijski oblik koji je dostavio menadžment male lokalne banke s oko 300 milijuna dolara imovine smještene u manjem gradu na Srednjem zapadu.“ (Peter S. Rose, Sylvia C. Hudgins, 2015., pp. 68 - 69) Manje banke, a i financijska poduzeća orijentirani su na manje gradove i mjesta, a manje odnosno lokalne banke su usmjerene na odobravanju kredita malim poduzećima i kućanstvima kao i na manje depozite kućanstava. Prednosti koje ove banke imaju su: veća usmjerenost i posvećenost na klijenta, manji rizik velikih ulaganja odnosno investicija i samim time veća lojalnost klijenata. Klasifikaciju lokalne banke koja je orijentirana lokalnim kreditima i depozitima također ima naziv kao banka koja posluje s malim poduzetnicima i kućanstvima. Banke ovog organizacijskog oblika u kontrastu su s korporativnim bankama kao što su to naprimjer: BNP Paribas, Bank of America, HSBC, J.P. Morgan Chase Bank koje odobravaju velike korporativne kredite i generiraju velike depozite diljem svijeta. U lokalnim bankama, blagajnik i revizor koji rade u odjelu za računovodstvo i potpredsjednici koji odlučuju i upravljaju odjelima za odobravanje kredita, marketing, izvršavanje prikupljanja sredstva i povjereničke poslove uglavnom nadgledavaju poslovanje i rad banke. Blagajnik, revizor i potpredsjednici odgovaraju višoj razini koja se sastoji od predsjednika uprave, višeg potpredsjednika i predsjednika. Članove upravnog odbora izabiru dioničari radi nadgledavanja poslovanja banke i kreiranja politike. Upravnom odboru se dostavlja periodični izvještaji od strane višeg menadžmenta. Karakteristika koja se ističe kod lokalnih banaka je ograničena mogućnost za razvoj novih vještina odnosno za napredak. Male banke samim time imaju drugačiji način rada.

Banke ovakvog zemljopisnog položaja i veličine predstavljaju određene atraktivne prilike za zapošljavanje jer je udaljenost između bankara i komitenta mala, a samim time zaposlenima se daje prilika da uvide kako njihove aktivnosti mogu imati utjecaj na kvalitetu života u lokalnim mjestima i gradovima.

Tablica 1 Organizacijska struktura lokalnih banaka



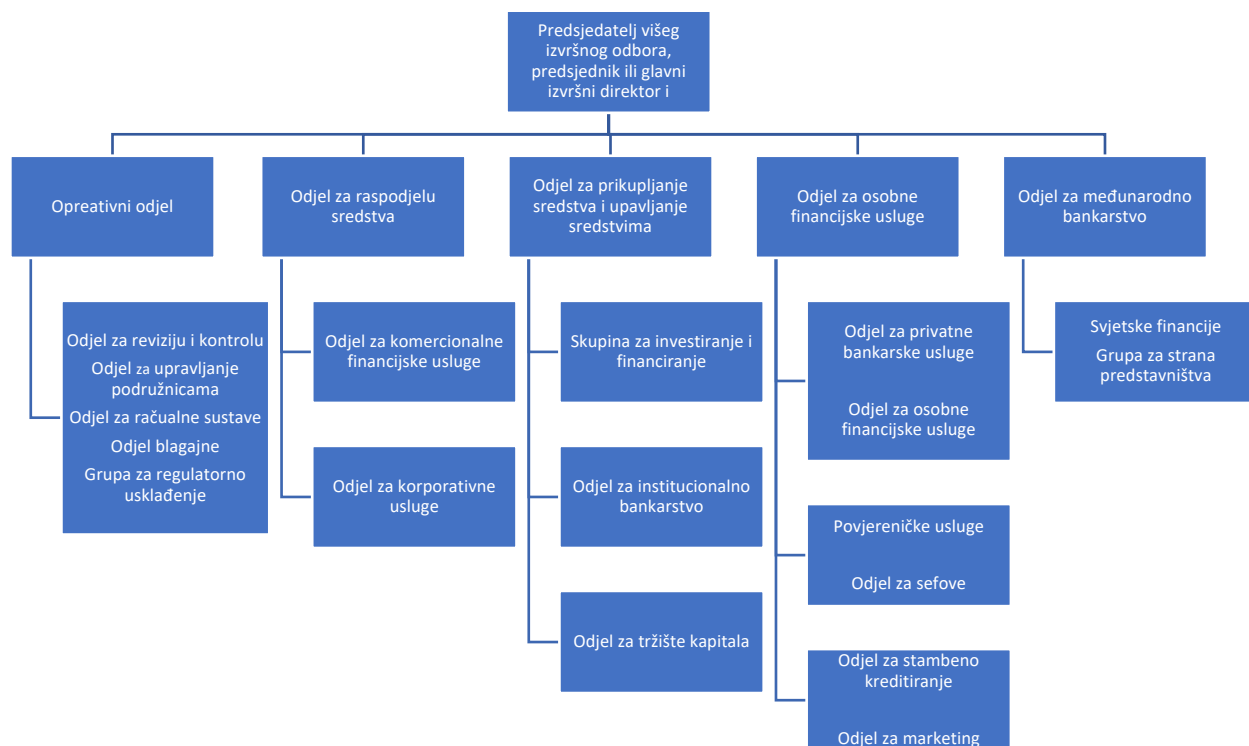
Izvor: Knjiga Upravljanje Bankama i financijske usluge (2015, Nakladnik: Mate d.o.o., Zagreb, p. 69)

Još jedna razlika koja ukazuje na prednosti lokalnih banaka u odnosu na velike banke je u tome što lokalne banke dobro poznaju svoje komitente i bolje uočavaju promjenjivost bogatstva kućanstva i malih poduzetnika. Problem koji se iskazuje kod lokalnih banaka je i sam njihov pad koji ukazuje na njihovo smanjenje i nastavka trenda pada.

### 3.2.2 Veće banke

Sama usporedba bilo čega (npr. organizacija, automobil ili sl.) uvijek je imala podjelu na veće i manje pa je takva praksa i kod banaka. Uspoređujemo li male odnosno lokalne banke i velike banke može se primijetiti da je organizacijska struktura odnosno sam nacrt banaka drugačiji. Velike banke u odnosu na lokalne banke su orijentirane na zemljopisnu povezanost i na veći obuhvat posla. Poslovanje velikih banaka usmjereno je na poslovanje u velikim gradovima, velikim korporacijama, poslovanje kućanstva i na male poduzetnike. Poslovanje je uvelike mnogo složenije od manje orijentirane lokalne banke.

Tablica 2 Organizacijska struktura Većih banaka



Izvor: Knjiga Upravljanje Bankama i finacijske usluge (2015, Nakladnik: Mate d.o.o., Zagreb, p. 70)

U velikim bankama i kod načina organizacije koje imaju velike banke je razina kontrole. Kada promatramo najveći menadžment, on može biti upoznat s bankovnim poslovanjem, ali postoji manja informiranost o uslugama i proizvodima ovisnih društava. Najveće banke koje su pozicionirane u novčanim centrima imaju određene prednosti u odnosu na lokalno orijentirane banke. Prisutnost najvećih institucija tj. banaka na mnogim različitim tržištima i ponuda većeg broja različitih proizvoda i usluga omogućuje tim bankama bolju i veće orijentiranu diverzificiranost. To se odnosi i na geografski aspekt i na aspekt pregleda linije proizvoda i usluga banke. Na taj način osiguravaju mjesto za slučaj rizika promjene u ekonomiji. Institucije odnosno banke koje su najveće i orijentirane u novčanim centrima u velikoj mjeri ne ovise o ekonomskom bogatstvu jedne države ili jedne industrije. Uzmemo li primjer J.P.Morgan Chase i Deutsche banke možemo primijetiti da velika većina njihovih zarada je orijentirana odnosno da je iz izvora izvan matične zemlje. Raširenost i proces kojim se najveće banke šire u pogledu međudržavnog bankarstva kao što su to npr. širenje na području Sjedinjenih Američkih Država, Azije, Europe ili Srednjeg istoka je odličan način tj. banke imaju bolji položaj zbog svojeg većeg kapaciteta za upravljanje rizikom, za bolji pristup kapitalu te rješavanju ekonomskih poremećaja.

### 3.2.3 Organizacija banaka s podružnicama i organizacija pojedinačnog bankarstva

Pregledom banaka sam segment i način organizacije kod svake je banke drugačiji. Promatranjem pojedinačnih banaka odnosno pojedinačno orijentirano bankarstvo možemo reći da je to jedna od najstarijih vrsta bankarstva. To predstavlja da je orijentir i proces vrlo jednostavan i podrazumijeva pružanje svih usluga iz jednog ureda. Nekolicina i određene usluge (kao što je to primjer: plaćanje računa ili zaprimanje depozita) mogu se pružati u objektima u kojima se pruža ograničen broj usluga, kao što su to šalteri kojima se može pristupiti iz automobila i bankomata koji su u vezi sa sustavom banke. Razlog zašto pojedine banke su bez podružnica je brzi način stvaranja novih banaka. Velika većina novih banaka odrasta odnosno započinje poslovanje bez podružnica kao jedinke iz razloga jer su njihov kapital, osoblje i menadžment strogo ograničeni sve do trenutka kada financijska institucija ne ojača i privuče dodatna sredstva i novo, stručno osoblje. Nakon što banka ostvari određene ciljeve i dostigne određenu veličinu na tržištu stvara se trenutak na koji se odlučuje osnivanje vlastite podružnice. Najveća pozitivna etapa je zasigurno opsluživanje regije koja se brzo razvija. Organizacija banaka s pripadajućim podružnicama pruža kompletan izbor usluga na nekoliko lokacija, uključujući glavni ured i jednu ili više podružnica s kompletnim asortimanom proizvoda i usluga. U organizaciji viši menadžment banke s podružnicama u velikoj mjeri odnosno obično se nalazi u glavnom sjedištu, iako svaka podružnica ima svoj tim menadžera koji ima određena ovlaštenja.

## 4 MENADŽMENT U BANKARSTVU

Menadžment ima ulogu raditi i orijentirati se na vođenje organizacije kako bi se postigao zajednički cilj odnosno ostvario korporativni uspjeh. Kada promatramo menadžment u bankarstvu tada moramo reći da je on malo kompleksniji i složeniji u odnosu na menadžment nekog poduzeća. Bankarstvo kao pojam i zasebna grana ima niz regulativa koje moraju biti ispunjene. Pričamo li o samoj strukturi tada možemo reći da se u bankarstvu ističu tri razine menadžmenta, a to su niži odnosno operativni menadžment koji se temelji na odrađivanju poslova tretiranih od strane srednjeg menadžmenta koji onda ima odgovornost, ali i obvezu prema višem ili top menadžmentu koji definira dugoročne ciljeve. Menadžment u banci mora biti organiziran na način da svaki menadžer ima slobodu vođenja, odgovornost, ali i određenu kontrolu. Odluke nižeg i srednjeg menadžmenta pregledavaju i odobravaju glavni tj. top menadžment i risk menadžment. Risk menadžment ima zadaću procijeniti, kontrolirati i uočiti prijetnje prihoda i kapitala banke. Sam proces odobravanja velikih i malih iznosa kredita od strane banke inzistira koncentraciju i dogovor između različitih vrsta menadžmenta, ali naravno to vrijedi ne samo za prodaju unutar banke već i na nabavu, marketing, računovodstva i ostalih dijelova banke. Uzmemo li primjer da klijent banke poduzeće „XY d.o.o.“ želi kredit u iznosu 30.000.000,00 EUR-a tada proces komunikacije između menadžmenta ide procesom prikupljanja stavki potrebnih za odobravanje kredita. Od trenutka zaprimanja niži menadžment koji je u komunikaciji s klijentom prikuplja sve dokumente kao što su to osobna iskaznica, zahtjevi te dodatna dokumentacija. Nakon toga niži menadžment šalje prikupljenu dokumentaciju na verifikaciju. U slučaju da postoji problem prilikom verifikaciji koja se vrši internim putevima. Niži menadžment organizira sastanak s srednjim, a ponekada i u ovom slučaju i sa višim menadžmentom radi veće odgovornosti te se komunikacijom rješava problem. Bitna stavka u banci je dobra i kvalitetna povezanost svih vrsta menadžera, ali to ne treba značiti da je ona bitna samo unutar menadžmenta već je tu bitna i dobra povezanost s klijentima banke.



Kroz povijest, a i u sadašnjosti loše odluke menadžmenta na primjeru velikih banaka mogu rezultirati teškim i dugim razdobljem. Pod tim se misli na pogreške koje mogu dovesti do propadanja banaka, teških financijskih situacija za građane, teških recesija te na kraju do propadanja gospodarstava. Kriza 2008. godine je bila uzrokovana brzim padom vrijednosti nekretnina u SAD-u, a kao žrtva je bila banka Lehman Brothers čiji je menadžment pogrešnim odlukama osigurao sigurnu propast tada među najvećim bankama SAD-a. Problem menadžmenta ponekada može biti slaba komunikacija, šum u komunikaciji, pogreška izračuna, slaba koncentracija, loša motiviranost, pa ponekada i osobni motivi mogu utjecati na loše donošene odluke.

#### 4.1 Općenito o Erste banci

Erste banka pod punim nazivom Erste & Steiermarkische bank d.d. je Austrijska banka koja djeluje na tržištima srednje i istočne Europe. Danas Erste Group Bank AG ima 15,7 milijuna klijenata i više od 2700 poslovnica u sedam zemalja. Povijest Erste banke počinje 1819. godine kada je osnovana kao Erste Osterreichische Spar-Casse u Leopoldstadtu odnosno u predgrađu Beča. Nakon završetka komunizma, Erste banka je ostvarila priliku proširenja na države srednje i istočne Europe. Do 2008 godine Erste banka je kupila 10 banaka. Erste & Steiermarkische bank Hrvatska potječe od nekadašnjih i u to vrijeme jakih banaka. Te banke su: Riječka banka, Bjelovarska, Trgovačka i Čakovečka banka. Njezina ukupna aktiva iznosi 12,255 mlrd. EUR-a i na trećem mjestu je po veličini u Hrvatskoj. Neto dobit iznosi 99 mil. EUR-a. Sjedište Erste banke u Hrvatskoj je u Rijeci, a Erste Group AG je u Beču.

## 4.2 Organizacijski oblik Erste banke

Bitna sastavnica svake financijske institucije je organizacijska struktura. Organizacijska struktura prezentira temelj za uspješniji, kvalitetniji i bolji rad i djelotvornost cijelog poduzeća. Tu možemo vidjeti organizacijsku strukturu gdje imamo upravu i nadzorni odbor. Predsjednik uprave je Christoph Schoefboeck koji je zadužen za Sektor ljudskih potencijala, Sektor marketinga, Sektor unutarnje revizije, Sektor za strategiju i upravljanje projektima, Ured korporativnih komunikacija, Sektor malih i srednjih klijenata, Sektor velikih klijenata, Sektor razvoja i podrške poslovanju korporativnih klijenata i financijskih tržišta, Sektor financijskih tržišta i Ured uprave. Član uprave je Martin Horning koji je zadužen za Sektor procesinga, Sektor IT i organizacije, Direkcija upravljanja imovinom i uslugama. Krešimir Barić koji je zadužen za Sektor računovodstva i kontroling, Sektor upravljanja aktivom i pasivom, Sektor za ekonomska istraživanja, Ured za poreze Grupe, Ured za upravljanje podacima. Zdenko Matak, član uprave te je zadužen za Sektor građanstva, Sektor razvoja poslovanja s građanstvom, Sektor direktnih kanala, Sektor digitalnog bankarstva. Hannes Frotzbacher je član uprave Erste banke d.d. od 2013. godine i zadužen je za Sektor upravljanja rizicima, Sektor upravljanja kreditnim rizikom, Sektor korporativne sigurnosti, Sektor upravljanja nefinancijskim rizicima i Sektor pravnih poslova. Nadzorni odbor je sačinjen od Willibalda Cernkoa kao predsjednika nadzornog odbora, Georga Buchera (podpredsjednika), te članova nadzornog odbora: Walburg Seidl, Ingo Bleier, Judit Agnes Havasi i Roland Klimesch. Ispod uprave i nadzornog odbora dolaze direktori sektora kao što su to npr.: direktor Komercijalnog centra, zamjenik direktora komercijalnog centra te unutar Komercijalnog centra postoji Sektor malih i srednjih klijenata koji ima svog direktora ili Sektor velikih klijenata koji ima svog direktora. Unutar Sektora malih i srednjih klijenata imamo voditelja, financijske zastupnike te na kraju asistente. Asistenti uvelike pomažu financijskim zastupnicima i voditeljima odjela. Kada gledamo organizacijsku strukturu ono bi bilo više organizacijska struktura većih banaka, a kada gledamo i opisujemo odjel onda bi to bio odjel za komercionalne financijske usluge poslovnim klijentima.

### 4.3 Model prikaza razvoja profesionalnih i osobnih menadžerskih vještina „sindrom djeteta i djeda“

Svaka osoba razvija ili ne razvija svoje profesionalne i osobne vještine i to se vidi kao rezultat u određenom poslu. Kada gledamo menadžere, njih možemo podijeliti na dvije vrste što se odnosi na razvoj. Jedna vrsta menadžera su menadžeri koji preferiraju razvoj i žele ostvariti određenu razinu znanja i nadopunjavati isto znanje dodatnim obrazovanjem. Druga vrsta menadžera su menadžeri koji razvijaju svoje znanje u početku (završetak svojeg obrazovanja na fakultetu), ali nakon toga ostaju na toj razini znanja i nakon određenog vremena susreću se sa padom u ovom slučaju sindromom djeda.

#### 4.3.1 Sindrom djeteta

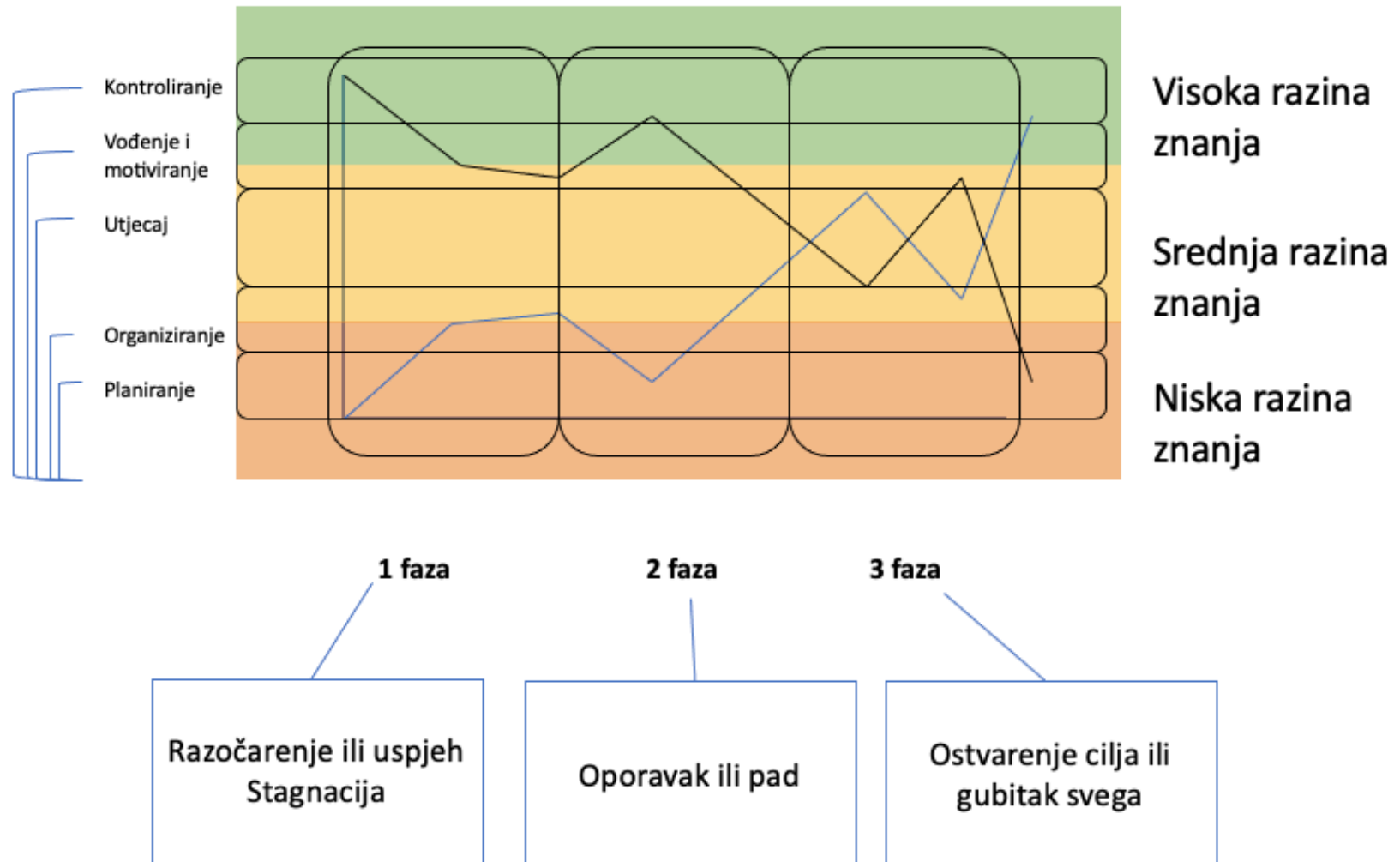
Sindrom djeteta prikazuje razinu kvalitete i volje samog menadžera za dodatnim obrazovanjem. Sindrom djeteta ima scenarij da osoba koja dođe na poziciju menadžera se ponaša kao dijete kada se rodi. Menadžer koji nakon završetka fakulteta i određenog radnog iskustva nastavi razvijati svoje znanje na poziciji menadžera, menadžer ima put rasta kao što dijete puže kada je malo. Nakon što menadžer ostvari rast tada dolazi do lagane stagnacije u pogledu osobnog napredovanja i uloge menadžera. Time završava prva faza koja ukazuje na početak uspjeha i pojave zasićenosti. U drugoj fazi menadžer ostvaruje pad i pojavu prve prepreke u svojem razvoju vještina i napredovanju. To se može usporediti s malim djetetom kada počinje hodati i pada. U istoj fazi počinje i oporavak jer dijete nakon pada na tlo ima reakciju plaća i podizanja i menadžer sa svojom željom i voljom za realizacijom i otklanjanjem problema pronalazi rješenje. Rješenjem pronalazi put prema gore odnosno nastavi rast. Rast se nastavlja i u trećoj fazi gdje menadžer ostvaruje još jedan pad koji također možemo usporediti s padom djeteta u trenutku kada ono počne trčati. I kada se dijete podigne u ovom slučaju menadžer tada možemo reći da je menadžer ostvario cilj rasta i ciljanog segmenta menadžmenta. Taj ciljani segment menadžera odnosno visoka razina znanja ukazuje da je menadžer uz toliku akumulaciju znanja ostvario kontrolu nad svih pet funkcija menadžmenta. To znači da menadžer koji se nalazi u visokoj razini znanja ima veću mogućnost posvećenosti svih pet funkcija menadžmenta dok niska razina znanja ukazuje na menadžera koji

radi nedostatka iskustva na menadžerskoj poziciji ili nedostatka znanja ima malu posvećenost svim funkcijama menadžmenta. Dodatnim obrazovanjem menadžer akumulira znanje koje mu pomaže razvoju profesionalne karijere. Obrazovanje može biti orijentirano u pogledu različitih tečaja i seminara.

#### 4.3.2 Sindrom djeda

Sindromom djeda prikazujemo menadžere koji imaju razinu znanja bez obzira na starosnu dob. Menadžeri u sindromu djeda su menadžeri koji imaju znanje i vještine, ali radi „ne praćenja trendova“ počinju padati. Pad se odnosi na manjak zainteresiranosti i obrazovanja za trenutnom menadžerskom pozicijom i novitetima u bankarstvu. U prvoj fazi menadžer kao djed pada radi nestabilnosti odnosno nedostatka znanja radi nedovoljnog angažmana u pogledu dodatnog obrazovanja i nadogradnje svojih vještina. U istoj fazi ima stagnaciju i lagani pad kojim ukazuje na problem. U drugoj fazi menadžer pronalazi rješenje na bazi prethodnih znanja i vještina, ali ne i u segmentu učenja nečeg novog. To ukazuje na rast, ali na kratko vremensko razdoblje. Tijekom druge faze dolazi do pada. Pad se nastavlja i u trećoj fazi u kojoj se događa potpuni pad odnosno gubitak svega. Pod tim se podrazumijeva niska razina znanja i smanjen obuhvat uporabe i posvećenosti funkcijama menadžmenta. Nedostatak posvećenosti funkcijama menadžmenta može uzrokovati unutar organizacije u ovom slučaju banke veliku količinu šumova u komunikaciji, manju posvećenost podređenima, a i nadređenima (slab utjecaj), slabu volju za vođenjem, kontrolu te motivacijom koja je iznimno bitna u određenim trenucima. Ti trenutci ponekada mogu biti prekretnice za poslovanje banaka.

### 4.3.3 Prikaz modela „Sindrom djeteta i djeda“



#### 4.4 Istraživanje na temelju anonimne ankete

Istraživanje je orijentirano i provedeno na menadžerima Erste banke u Zagrebu. Upitnik je bio anonimnog karaktera. Naziv ankete odnosno upitnika je bio: „Anonimna anketa o osobnim vještinama menadžera i utjecaja unutarnje i vanjske okoline na osobni razvoj u procesu napredovanja unutar banke“. Istraživanje je provedeno 26.04.2023. godine na ukupnom broju ispitanika od 8 ispitanika.

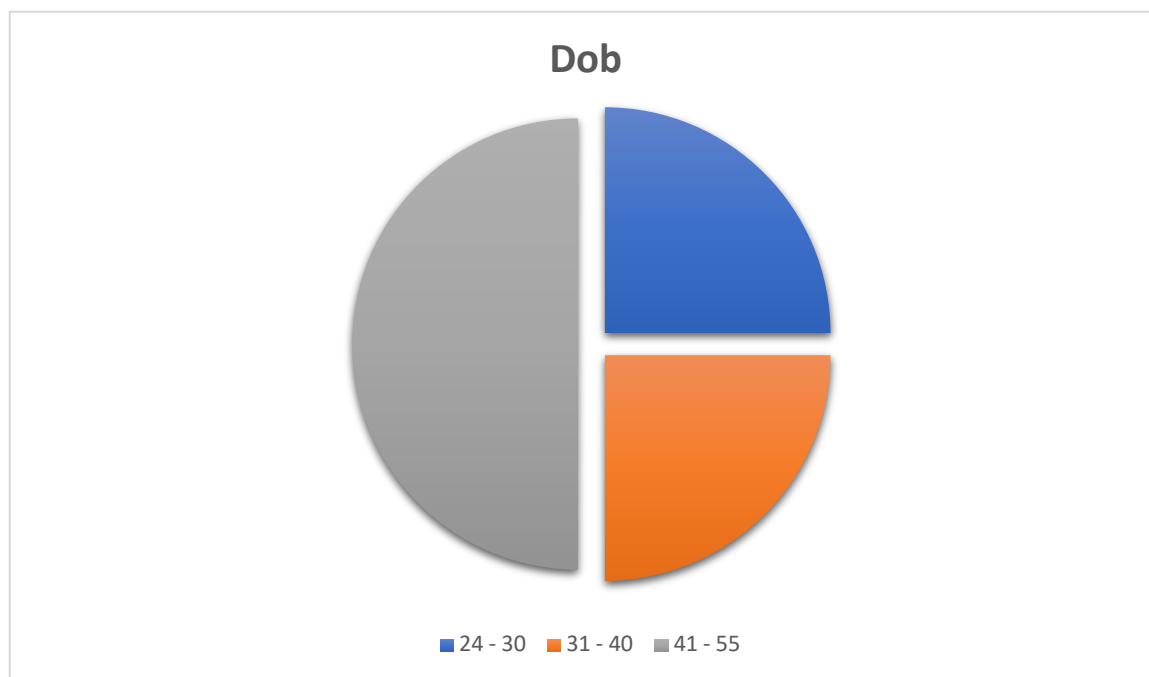
##### 4.4.1 Cilj istraživanja

Anketa je bila usmjerena na menadžere svih dobnih skupina i različitih razina tj. vrsta menadžera u poslovnoj organizaciji Erste banke. Pitanja su bila koncipirana na način da se dobije dubina samog cilja istraživanja, a to je bio pregled psiholoških, radnih i osobnih gledišta te same slike razine gdje se pojedini menadžer nalazi u smislu usmjerenosti na razvoj profesionalnih i osobnih vještina koje predstavljaju samo napredovanje menadžera u poslovnoj organizaciji. Ovo istraživanje bilo je ključno za predstavljanje cilja samog rada koji predstavlja važnost i kvalitetu daljnjeg obrazovanja i edukacije menadžera radi kompleksnosti samog bankarskog posla i daljnjih promjena koje se očekuju u budućnosti. Model „Sindrom djeteta i djeda“ ukazuje na pozicioniranje samog menadžera i prevenciju loših osobnih i profesionalnih reakcija na trendove odnosno promjene u bankarskom, ali i u ostalom financijskom sektoru.

#### 4.4.2 Rezultati istraživanja

U anonimnoj anketi temeljenoj na pregledu osobnih vještina menadžera i utjecaja unutarnjih i vanjskih okolina na osobni razvoj koja je provedena u Erste banci u Zagrebu. Anketa je prikazala da je jednak broj muških i ženskih ispitanika. Dob ispitanika je u rasponu od 24 do 55 godina od čega 2 ispitanika imaju dob u rasponu od 24 do 30 godina, 2 ispitanika imaju dob u rasponu od 31 do 40 godina i 4 ispitanika ima dob u rasponu od 41 do 55 godina. Navedeni podaci iz ankete ukazuju na najveći broj ispitanika dobne skupine u rasponu od 41 do 55 godine čime se može vidjeti mlada i relativno mlada struktura menadžera.

Statistika 1 Dob ispitanika



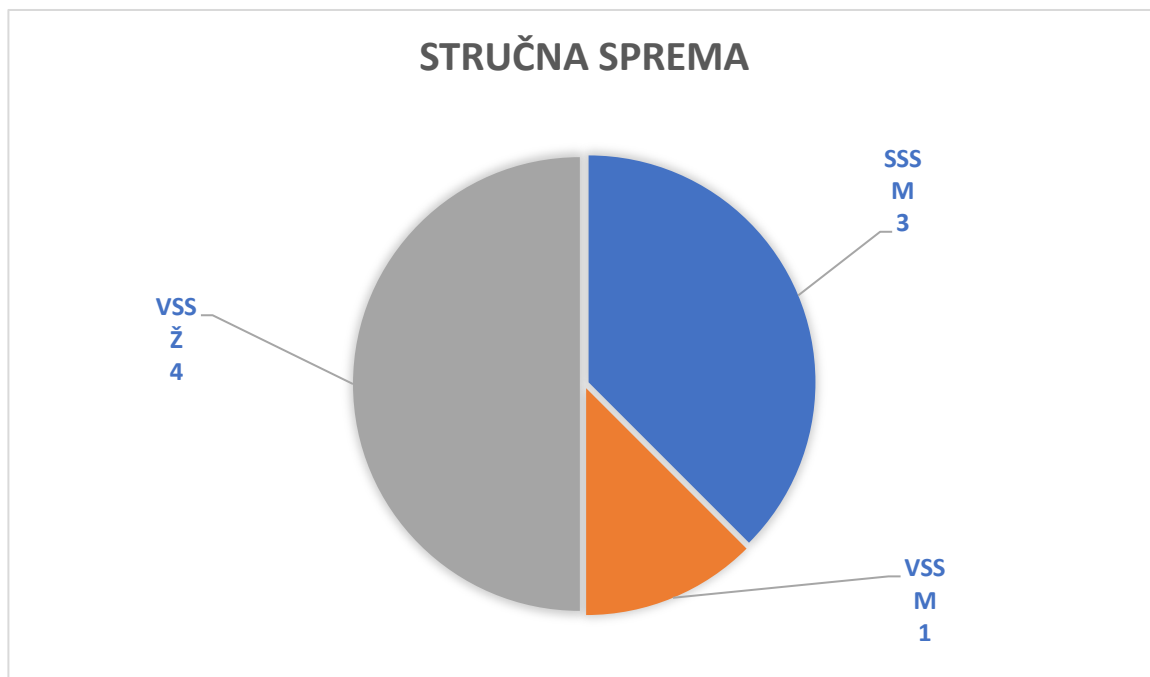
Izvor: Sistematizacija autora prema rezultatima ankete

U pitanju stručne spreme tj. koju stručnu spremu posjedujete većina ispitanika je zaokružila da ima VSS odnosno visoku stručnu spremu. Broj ispitanika točnije njih 5 koji su iskazali da imaju VSS većinom su ženske osobe. Točan broj ženskih ispitanika je 4 dok je samo 1 muški ispitanik zaokružio da je menadžer s visokom stručnom spremom. Ostalih troje ispitanika je iskazalo da imaju srednju stručnu spremu (SSS) i sve su muški ispitanici. Pitanje o osjećajima nakon radnog vremena ispitanici s visokom stručnom spremom većinom su iskazali da često razmišljaju o



pojednim segmentima posla, dok ispitanici sa srednjom stručnom spremom su iskazali da ponekad razmišljaju o pojedinim segmentima posla. U ovom djelu pitanja može se prepoznati segmenti sindroma odnosno prihvaćanja veće odgovornosti.

Statistika 2 Stručna sprema ispitanika



Izvor: Sistematizacija autora prema rezultatima ankete

U najvažnijem pitanju koje glasi „Jeste li pobornik cjeloživotnog obrazovanja?“ i koje prikazuje i prezentira lokaciju menadžera u ciklusu treba naznačiti da je 5 ispitanika zaokružilo potvrdni odgovor dok je 3 ispitanika zaokružilo negativni odgovor. Pitanjem „Kojoj vrsti menadžera pripadate?“ veći broj ispitanika je zaokružio da pripada nižem menadžmentu, ali u segmentu podržavanja cjeloživotnog obrazovanja većina ispitanika je bila srednji menadžment.

Odgovor na pitanje komunikacije s kolegama 4 ispitanika je zaokružilo ocjenu 4, dok je 4 ispitanika iskazalo ocjenom 5 da su zadovoljni komunikacijom. Time možemo vidjeti da interni

čimbenik u ovom slučaju samog odnosa između kolega i menadžera je bitan segment napredovanja u poslu, ali on se odražava i na psihološko razmišljanje i osjećanje samog menadžera.

Statistika 3 Cjeloživotno obrazovanje

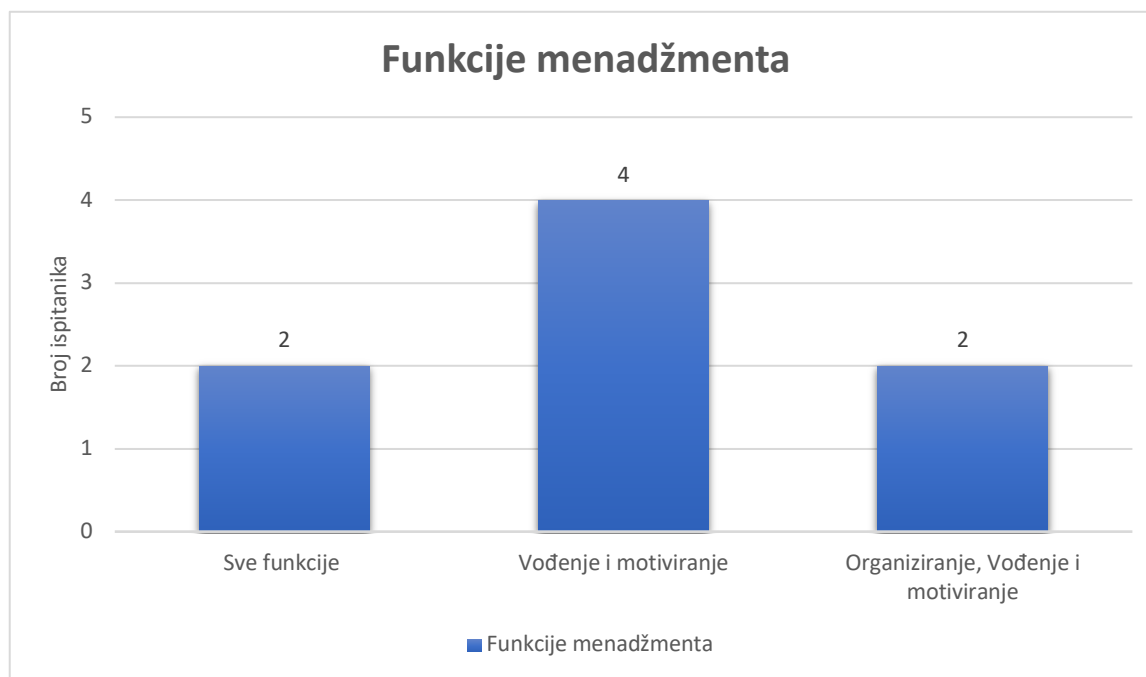


Izvor: Sistematizacija autora prema rezultatima ankete

Osim pojedinih čimbenika koji utječu na raspoloženje i napredovanje menadžera tu treba istaknuti i funkcije menadžmenta. Pitanjem „Koja je po Vama najvažnija funkcija menadžmenta i objasnite svoj odgovor?“ većina odnosno njih 4 ispitanika odabrali su jedan odgovor vođenje i motiviranje, a u kombinaciji s ostalim odgovorima svi ispitanici su zaokružili vođenje i motiviranje kao jedan od bitnih funkcija. Dva ispitanika su odabrala odgovore organiziranje te vođenje i motiviranje, a ostala dva ispitanika odabrala su sve ponuđene funkcije menadžmenta. Dva ispitanika koja su zaokružili sve funkcije su po vrsti menadžmenta srednji menadžment. U svojim obrazloženjima jedan od ispitanika srednjeg menadžmenta je napisao sljedeći odgovor: „Svaka od navedenih funkcija je bitna i teško je izdvojiti najvažniju, no izabrat ću vođenje i motiviranje, jer tim treba imati jasno definirane ciljeve i motivaciju da iste ispuni“. Navedenim odgovorom može se vidjeti da razina menadžmenta ukazuje na veću ili manju svijest o potrebama podređenih i nadređenih, te o samom načinu razumijevanja i cilju ostvarenja.

Psihološki karakter menadžera kao osobe je relevantan segment za ostvarivanje ciljeva, ali i napredovanja prema višoj poziciji ili promaknuća na nižu poziciji.

Statistika 4 Funkcije menadžmenta (odgovori ispitanika)



Izvor: Sistematizacija autora prema rezultatima ankete

Danas u poslovnom svijetu je teško pronaći rješenje za pojedine situacije i zato je bitno uvidjeti raspoloženje menadžera u takvim trenucima. Pitanje koje se odnosi na personalnu građu odnosno razvitak menadžera je „Kada se dogodi situacija u kojoj ne možete lako pronaći rješenje koja emocija u Vama prevladava?“. Odabrani odgovori ispitanika točnije njih 7 se odnosilo na odgovor snaga i želja, samo 1 ispitanik je odgovorio ljutnja. Taj jedan ispitanik je u sljedećem pitanju u prostoru za mogućnost nadopunjavanja odgovora napisao da voli rješavati problem odmah. Na temelju tog odgovora može se sagledati da ispitanik ima drugačiji personalni odnosno osobni pogled na stvaranje i razvijanje svoje menadžerske karijere.

Cjeloživotno obrazovanje koje se odnosi na dodatan sadržaj koji u ovom slučaju menadžer uči i nadograđuje na svoje postojeće znanje je bitan faktor za daljnje napredovanje. Pitanja u anketi koja se odnose na pohađanje tečaja ili seminara 2 ispitanika su zaokružili pozitivan odgovor da su ih pohađala. Pod pitanjem „I ako jeste koji je to tečaj?“ jedan od ispitanika koji su odgovorio

pozitivno na pitanje je odgovorio „Niz kontinuiranih edukacija vezanih za komunikaciju, leadership i slične povezane teme“ . Pod pitanjem pohađanja tečaja, ali koji nije usko povezan s poslom te koji je pomogao u izgradnji i napredovanju ne samo u privatnom već i u poslovnom smislu jedan ispitanik je odgovorio: „Tečaj upravljanja vremenom, smatram da je navedeno jako bitno kako, u ovom, tako i drugim poslovima. Ipak, pobornik sam one da se najbolje uči iz primjera, kroz praksu“ te je isti ispitanik odgovorio na sljedeće pitanje koje se odnosilo na pomoć tih tečajeva ili seminara u napredovanju karijere s ocjenom 6, a druga dva ispitanika su odgovorili ocjenama 9 i 10. Ostali ispitanici odnosno njih 5 nisu pohađali nikakav tečaj ili seminar te na taj način prikazuju stagnaciju u svojoj karijeri.

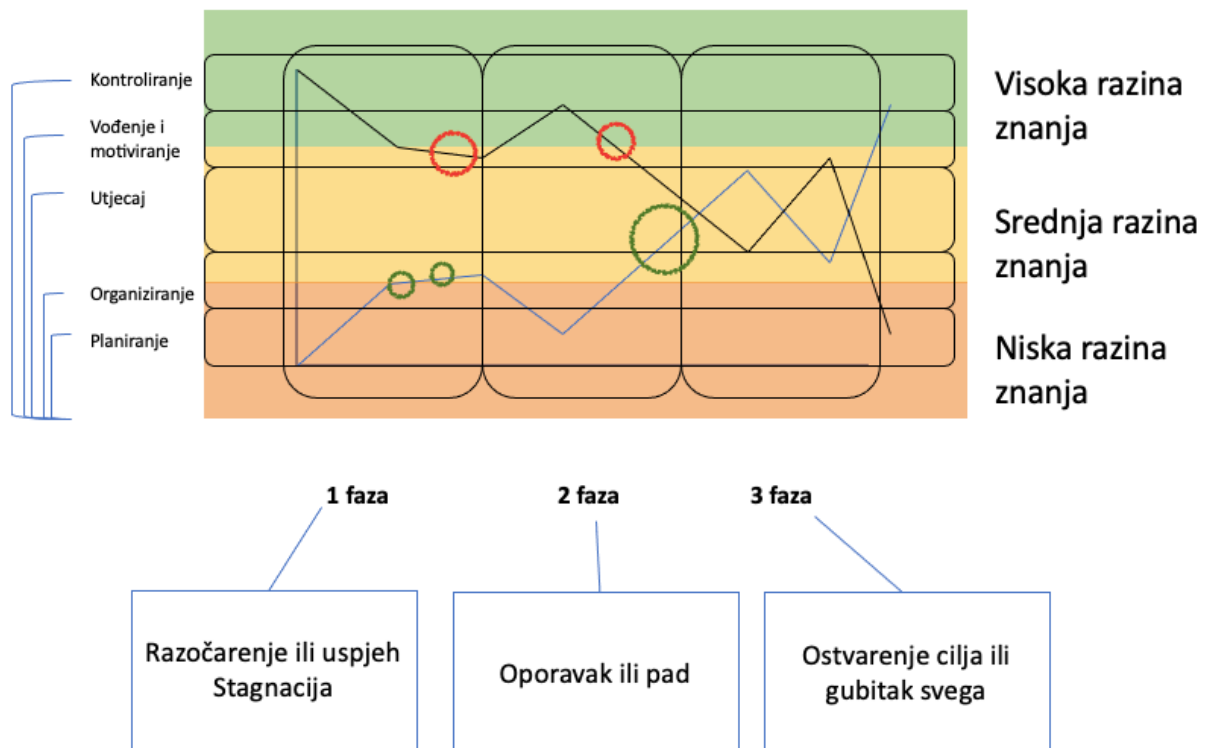
Na temelju ovih rezultata 3 ispitanika su pohađali tečajeve ili seminare te možemo zaključiti da su u procesu rasta. Jedan ispitanik je vrsta srednjeg menadžmenta te se može vidjeti mogućnost napredovanja prema višoj razini menadžmenta dok ostala dva su niži menadžment i vidi se želja za dodatnim znanje te napredovanja do više razine menadžmenta.

Kod pitanja utjecaja na karijeru od strane kolega, klijenata i nadređenih skoro svi ispitanici točnije njih 7 odgovorili su visokim ocjenama što ukazuje na veliki utjecaj kako interni tako i eksterni te na oprez koji je bitno balansirati kako bi se što bolje izbjegle negativne okolnosti koje bi mogle narušiti sam proces rasta. Samo jedan ispitanik je odgovorio nižim ocjenama što ukazuje na manju odgovornost i praćenje ritma trenutnog posla. Ispitanici koji su odgovorili pozitivno u prethodnim pitanjima vezanim za cjeloživotno obrazovanje njihove ocjene na pitanja utjecaja na karijeru su bila visoka tj. ocjene 9 i 10.

#### 4.4.3 Predstavljanje rezultata u modelu „Sindrom djeteta ili djeda“

Istraživanjem i obradom rezultata dobili smo djelomičnu sliku odnosno dio razumijevanja menadžera u bankarstvu na primjeru Erste banke te njihovog napredovanja. Kako bi slika bila kompletna potrebno je umetnuti obrađene rezultate istraživanja u sam model na temelju kojeg ćemo razumjeti i pobliže vidjeti trenutnu i buduću situaciju pojedinog menadžera.

Slika 7 Model "Sindrom djeteta i djeda"



Izvor: Sistematizacija autora prema rezultatima ankete (2023)

Kao što možemo vidjeti crna linija označava dio modela koji prikazuje „Sindrom djeda“ u ovoj situaciji veći crveni kružić koji se nalazi na lijevoj strani modela prikazuje veću skupinu menadžera koji su u anketi iskazali da nisu pohađali tečajeve ili seminare i koji nisu pobornici cjeloživotnog obrazovanja te misle da vanjska okolina vrlo malo utječe na njihovo napredovanje u karijeri. Time vidimo da su u stagnaciji svog napredovanja. Desni crveni kružić su ispitanici koji se nalaze na padu tj. koji ima negativnije razmišljanje o prethodno navedenim pitanjima i koji su prošli kroz

fazu razočarenja i stagnacije. Kod „Sindroma djeteta“ postoje 3 ispitanika od kojih je 1 ispitanik srednji menadžment i 2 po vrsti pripadaju nižem menadžmentu. Od dva niža menadžmenta jedan se nalazi na početku stagnacije odnosno to je ispitanik koji je pohađao samo tečaj koji nema povezanost s poslom dok drugi ispitanik (gore u modelu drugi po redu zeleni kružić) pripada nižoj vrsti menadžmenta, ali podržava i pohađao tečaj usmjeren i na profesionalno i osobno napredovanje. Veliki zeleni kružić je ispitanik koji je po vrsti srednji menadžment i podržava cjeloživotno obrazovanje te isto tako je pohađao tečaj te je iskazao visokom ocjenom da mu je taj tečaj pomogao u razvoju svoje bankarske karijere. Isti ispitanik je visokom ocjenom ocijenio da unutarjni i vanjski faktori uvelike utječu na odnos i proširenje svoje bankarske karijere u ovom slučaju razvoja iz srednjeg u viši menadžment.

## 5 ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu govorilo se o menadžmentu u bankarstvu te napredovanju u bankarstvu. Osim načina napredovanja menadžera unutar banke govorilo se i o modelu koji prikazuje strukturu i razinu menadžmenta u pogledu razvoja i nadogradnje svojeg znanja i menadžerskih vještina. U prvom djelu rada govorilo se je općenito o menadžmentu. Za menadžment možemo reći da je to proces koji obuhvaća znanja i vještine koje omogućuju menadžerima da prate trendove i promjene te na taj način se prilagode trenutnim situacijama i kako bi omogućili da poslovna organizacija u ovom slučaju Erste banka ispuni sve svoje važne ciljeve. Ciljevi Erste banke nisu samo profitabilni oni su sveobuhvatni ciljevi koji se odnose i na zadovoljavanje zaposlenih kao što je to bolji međuljudski odnosi, ravnopravnost među spolovima te bolji uvjeti rada. Menadžeri su ljudi koji kroz funkcije menadžmenta uspijevaju balansirati odnose, očuvati komunikaciju i da su upoznati s unutarnjom i vanjskom okolinom. U drugom djelu rada govorilo se je o bankarstvu odnosno o načinu na koji funkcionira bankarstvo. Kada govorimo o bankarstvu moramo naglasiti da bankarsko poslovanje obuhvaća zaprimanje i držanje depozita te pozajmljivanje novca. Govorimo li o strukturi onda možemo reći da organizacijska struktura predstavlja dubinu i širinu odnosno samu dušu banke. Spoj menadžmenta i bankarstva je način na koji ove dvije kategorije grade i razvijaju godinama organizacijski oblik koji omogućuje što bolju i jednostavniju suradnju tj. omogućuje jednostavnije pružanje bankarskih usluga te kako bi banka zauzela svoju poziciju na tržištu. U trećem djelu rada prikazani su rezultati ankete i model „Sindrom djeteta i djeda“ kojima se može vidjeti povezanost i ovisnost bankarstva o menadžmentu i obrnuto. U rezultatima istraživanja sudjelovali su menadžeri u Erste banci. Na kraju je bio prikazan model koji je rezultate istraživanja oblikovao na način da uvidimo razlike između menadžera koji imaju visoku razinu i želju na napredovanjem i menadžera koji stagniraju i koji su u niskoj volji za obrazovanjem, a samim time i napredovanjem. Fokus cijelog rada je bio na prikazu kako menadžment u bankarstvu funkcionira i kako model može detaljno prikazati strukturu i razinu pojedinog menadžera. Cilj ovog rada je bio orijentiran da predstavlja važnost i kvalitetu daljnjeg obrazovanja i edukacije menadžera radi kompleksnosti samog bankarskog posla i daljnjih promjena koje se očekuju u budućnosti. Samim time cilj rada je ispunjen jer obuhvaća sve segmente i predstavlja na slikovit i jednostavan način strukturu i važnost menadžmenta u bankarstvu. Mislim da je daljnje obrazovanje

relevantno za osobu koja želi napredovati i teži višoj poziciji, a danas znanje nije više moć konkurentnosti već moć opstanka i preživljavanja na tržištu.



## POPIS LITERATURE

Miroslav Gregurek, Neven Vidaković; *Knjiga Bankarsko Poslovanje*, 2011.. Zagreb: PRiF plus d.o.o. .

Samuel C. Certo, S.Trevis Certo; *Knjiga Moderni menadžment*, 2009., 10. izdanje: Izdavač: Mate d.o.o..

Peter S. Rose, Sylvia C. Hudgins; *Knjiga Upravljanje bankama i financijske usluge*, 2015., 8. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o. .

Internetski izvor:

HNB, 2017. *HNB.hr*. [Online]

Available at: <https://www.hnb.hr/-/hnb-banka-bez-kapitala-ne-moze-dobiti-odobrenje-za-rad>

## POPIS SLIKA

Slika 1 Funkcije menadžmenta.....	6
Slika 2 Funkcija upravljanja.....	10
Slika 3 Bankarsko poslovanje .....	13
Slika 4 Akropola.....	16
Slika 5 Banca Monte dei Paschi di Siena .....	18
Slika 6 Organizacijska struktura banke .....	21
Slika 7 Model "Sindrom djeteta i djeda" .....	40

## POPIS STATISTIKE

Statistika 1 Dob ispitanika.....	35
Statistika 2 Stručna sprema ispitanika.....	36
Statistika 3 Cjeloživotno obrazovanje .....	37
Statistika 4 Funkcije menadžmenta (odgovori ispitanika) .....	38

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Organizacijska struktura lokalnih banaka.....	23
Tablica 2 Organizacijska struktura Većih banaka .....	24

## **Anonimna anketa** o osobnim vještinama menadžera i utjecaja unutarne i vanjske okoline na osobni razvoj u procesu napredovanja unutar banke

---

1. Spol    M        Ž        (zaokruži)
  
2. Dob
  - a) 24–30
  - b) 31–40
  - c) 41–55
  - d) 56+
  
3. Koju stručnu spremu imate?
  - a) SSS
  - b) VSS
  - c) VŠS
  
4. Kada niste na poslu koji od dolje navedenih stavki osjećate?
  1. a) Nisam uopće opterećen poslom
  2. b) Ponekad razmišljam o pojedinim segmentima posla
  3. c) Često razmišljam o pojedinim segmentima posla
  4. d) Uvijek razmišljam o poslu nakon radnog vremena
  
5. Jeste li pobornik cjeloživotnog obrazovanja? DA / NE
  
6. Kojoj vrsti menadžmenta pripadate?
  1. a) Niži menadžment
  2. b) Srednji menadžment
  3. c) Top menadžment

7. Kakva je vaša komunikacija s kolegama?

1      2      3      4      5

8. Koja je po Vama najvažnija funkcija menadžmenta i objasnite svoj odgovor?

1. a) Planiranje
2. b) Organiziranje
3. c) Utjecaj ili utjecanje
4. d) Vođenje i moRviranje
5. e) Kontroliranje

---

---

---

9. Kada se dogodi situacija u kojoj ne možete lako pronaći rješenje koja emocija u Vama prevladava?

1. a) Ljutnja
2. b) Žalost
3. c) Snaga i želja

10. Ukoliko osjećate ljutnju ili žalost kako uspijevate se oraspoložiti i osnažiti? (**ako ne osjećate ljutnju ili žalost ne morate odgovoriti na ovo pitanje**).

1. a) Napravim pauzu
2. b) Nešto pojedem
3. c) Popijem vode
4. d) Popijem tabletu za smirenje
5. e) \_\_\_\_\_

11. Jeste li pohađali neki tečaj koji ima povezanost s Vašom trenutnom menadžerskom pozicijom?

DA / NE

I ako jeste koji je to tečaj? (može biti i više tečajeva, seminara,...)

---

12. Jeste li pohađali neki tečaj koji nema povezanost s Vašim poslom, a Vi mislite da je važan za Vaše osobno i profesionalno napredovanje?

DA / NE

I ako jeste koji je to tečaj? (može biti i više tečajeva)

---

13. Ocijenite kako su Vam ti tečajevi pomogli u Vašoj nadogradnji znanja i rješavanju problema.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

14. Ocijenite kako Vaše kolege utječu na Vaš razvoj karijere.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

15. Ocijenite kako Vaši klijenti utječu na Vaš razvoj karijere.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

16. Ocijenite kako se prema Vama ponašaju Vaši nadređeni.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**Hvala Vam na utrošenom vremenu!**