

# Analiza indikatora i zadovoljstva kvalitetom bankovne usluge

---

Šipek, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:536534>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

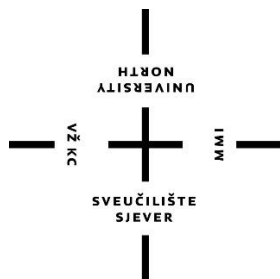
[University North Digital Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI



**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 008/LIM/2022**

**Analiza indikatora i zadovoljstva kvalitetom bankovne  
usluge**

Maja Šipek, 2325/336

Varaždin, srpanj, 2022. godine



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, ispravnost i ispravnuost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjige, članaka, doktorskih disertacija, magistrskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora), bez navođenja izvora i autora uvedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagiatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja MAJA ŠIPEK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA INKUBACIJA I RAZVOJSTVA KVALIF (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Šipek  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih unjetličkih studija koji se realiziraju kroz unjetlička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja MAJA ŠIPEK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA INKUBACIJA I RAZVOJSTVA KVALIF (upisati naslov) čiji sam autor/ica. OH KVALIFNE URUGE

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)


Maja Šipek  
(vlastoručni potpis)

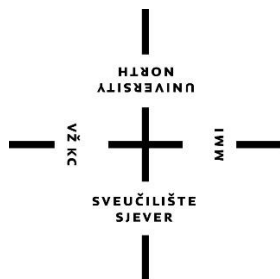
## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJSKI PROGRAM	preddiplomski studij Tehnika i gospodarska logistika		
PREDAVAČ	Maja Šipek	ŠIFRA	2325/336
NAZIV	KOLEGIJ Upravljanje kvalitetom		
TEMATIKA RADA	Analiza indikatora i zadovoljstva kvalitetom bankovne usluge		
NAZIV RADA	Analysis of indicators and satisfaction with the quality of banking services		
MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	STANJE	redovni profesor
ČLANOVCI POKLONILACI	1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica 2. dr.sc. Vesna Šesar, članica 3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član 4. dr.sc. Davor Grgurević, pred., zamjenski član 5.		

### Zadatak završnog rada

BR	008/LIM/2022
OPIS	<p>Analiza kvaliteta bankovne usluge osnova je za definiranje poboljšanja. Potreba za poboljšanjima kvalitete pružene usluge osnova je i načelo sustava upravljanja kvalitetom. No, kako bi se usluga mogla poboljšati neophodno je provesti analizu trenutnog zadovoljstva pruženom uslugom za što je potrebno definirati indikatore. Jedan od sektora u kojem je od posebne važnosti stalno poboljšavati proces pružanja usluga je bankovni sektor. S obzirom na važnost poboljšanja i potrebu analize indikatora za definiranje prilika za poboljšanje, u ovom završnom radu potrebno je:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opisati sustav upravljanja kvalitetom</li><li>- opisati banku kao organizaciju</li><li>- opisati sustav upravljanja kvalitetom u banci</li><li>- dati pregled postojećih indikatora</li><li>- provesti istraživanja o zadovoljstvu kvalitetom pružene bankovne usluge</li><li>- diakurirati rezultate provedenog istraživanja</li></ul>
PRILAZAK	12.07.2022.
POTPIŠ MENTORA	



# Sveučilište Sjever

**Odjel za logistiku i održivu mobilnost**

**Završni rad br. 008/LIM/2022**

## **Analiza indikatora i zadovoljstva kvalitetom bankovne usluge**

**Student**

Maja Šipek, 2325/336

**Mentor**

prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Varaždin, srpanj 2022. godine

## **Predgovor**

Ovom prilikom zahvaljujem se svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever na trudu i iskazanom znanju tijekom mojeg studiranja. Isto tako, zahvaljujem i cijenjenom profesoru Krešimiru Buntaku na trudu i pomoći oko izrade završnog rada.

Posebno se zahvaljujem svojoj obitelji na nesebičnoj pomoći i podršci tijekom studiranja.

## **Sažetak**

U ovom radu prikazat će se kako radi bankarski sustav te kako banke rade na tome da unaprijede svoje usluge, a samim time i kvalitetu usluga kako bi stekle zadovoljne klijente. U bankarskom svijetu sve je teže ostvariti konkurenciju zasnovanu na novim uslugama, na cijeni i na distributivnim kanalima. Kvaliteta je postala osnovni čimbenik gospodarske djelatnosti i bitan faktor djelovanja uspješnih banaka. Zadatak svake uspješne banke je razumjeti potrebe klijenata i znati ispuniti njihova očekivanja. Problem istraživanja je taj da se vidi u kakvom je stanju kvaliteta bankarske usluge i da li zadovoljava potrebe klijenata. Metode koje će koristiti u ovom radu su indikatori kvalitete. Svrha istraživanja je da se bolje izmjeri kvaliteta usluga koje banke sada pružaju na što većem broju korisnika usluga. Cilj je da se obuhvate i buduća očekivanja korisnika usluga. Navedeno ispitivanje pomaže banki da dobi informaciju o kvaliteti usluga koje nudi konkurencija. Zaključak istraživanja je da banke ukoliko žele unaprijediti svoje poslovanje moraju da obrate veću pažnju na uočavanju i poboljšanju svojih kvaliteta.

**Ključne riječi :** kvaliteta bankovnih usluga, cilj istraživanja, metode istraživanja

## **Summary**

This paper will show how the banking system works and how banks are working to improve their services, and thus the quality of services in order to gain satisfied customers. In the banking world, it is increasingly difficult to achieve competition based on new services, price and distribution channels. Quality has become a basic factor of economic activity and an important factor in the operation of successful banks. The task of every successful bank is to understand the needs of clients and know how to meet their expectations. The problem of the research is to see what the quality of the banking service is in and whether it meets the needs of clients. The methods I will use in this paper are quality indicators. The purpose of the research is to better measure the quality of services that banks now provide to as many service users as possible. The goal is to include the future expectations of service users. This test helps the bank to obtain information on the quality of services offered by the competition. The conclusion of the research is that if banks want to improve their business, they must pay more attention to noticing and improving their qualities.

**Keywords:** quality of banking services, research goal, research methods



## **Popis korištenih kratica**

TQM – potpuno upravljanje kvalitetom, total quality management

ZD – nula defekata, zero defects

SS – šest sigma, six sigma

LSS – Lean šest sigma, lean six sigma

QMS – sustav upravljanja kvalitetom, quality management system

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1	Problem, predmet i objekt istraživanja .....	2
1.2	Svrha i ciljevi istraživanja .....	2
1.3	Znanstvene metode koje će se koristiti u pisanju završnog rada .....	3
1.4	Struktura završnog rada.....	4
1.5	Očekivani znanstveni doprinos istraživanja .....	4
2.	Sustav upravljanja kvalitetom.....	5
2.1	Norme sustava upravljanja kvalitetom.....	5
2.1.1	Norma ISO 9000:2015 .....	5
2.1.2	ISO 9001:2015 -Sustavi upravljanja kvalitetom - zahtjevi .....	8
2.1.3	ISO 9004:2018 - upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije .....	10
2.2	Karakteristike kvalitetno upravljane organizacije .....	13
2.2.1	Kompetentnost organizacije .....	13
2.2.2	Upravljivost organizacijom .....	16
2.2.3	Dokumentiranost organizacije .....	16
2.3	Pristup utemeljen na rizicima .....	17
2.3.1	Načela upravljanja rizicima.....	17
2.3.2	Okvir upravljanja rizikom .....	18
2.3.3	Proces upravljanja rizicima .....	18
2.4	Temeljni zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom .....	20
3.	Banka kao organizacija.....	21
3.1	Elementi bankarske organizacije .....	21
3.2	Zahtjevi bankarskih propisa .....	22
3.3	Poslovni procesi u banci.....	23
4.	Sustav upravljanja kvalitetom u banci.....	25
4.1	Implementacija sustava upravljanja kvalitetom u banci .....	25
4.2	Zahtjevi na poslovne procese .....	27
5.	Pregled indikatora kvalitete bankovne usluge.....	29
5.1	Primjena indikatora kvalitete u upravljanju bankom .....	29
5.2	Pregled postojećih indikatora kvalitete .....	29

5.3.	Postupak.....	31
6.	Empirijski dio.....	32
6.1	Opis uzorka.....	32
6.2	Opis instrumenta.....	44
6.3	Rezultati istraživanja.....	44
6.3.1	Analiza korelacije demografije i indikatora .....	44
6.4	Analiza trenutnog zadovoljstva .....	47
6.5	Diskusija.....	49
7.	Zaključak.....	51

# 1. Uvod

Bankarske institucije rade na tome da stalno poboljšaju svoje usluge i kvalitetu svojih proizvoda. Klijent je glavni pokretač promjena postojećih promjena i uvođenja novih. Viđenje kvalitete pozicija klijenata ključna je odrednica za definiranje usklađenosti usluga za njihovim zahtjevima i potrebama. Sukladno tome strategija poboljšanja bankarskih usluga mora biti utemeljena na stvaranju konkurentske prednosti. S obzirom na financiju i ekonomsku krizu koja je ostavila posljedice u bankarskom sustavu, klijenti mogu postati zahtjevniji i tražit dodatno poboljšanje usluge.

Zbog toga je od velike važnosti istraživanje koje ću provesti u svojem radu. Na temelju istraživanja korisnici usluga mogu izraziti tri različite vrste zadovoljstva. To su: osnovne potrebe— to su potrebe koje banka obavezno mora imati prema očekivanjima korisnika, tj. podrazumijeva se kao nešto što korisnik očekuje kao sigurno i korisnik računa da sigurno dobiva korištenjem usluge, očekivane potrebe zasnovane su na shvaćanju da je zadovoljstvo klijenata proporcionalno sa funkcionalnošću usluge. Atraktivni dodaci su osobine koje banke imaju u ponudi, a cilj im je da iznenade klijente. To su osobine koje klijent nije očekivao, a nadmašuju njegove potrebe.

Zadatak banke je da ima zadovoljnog klijenta, jer zadovoljan klijent može postat i odan klijent. Kod pitanja lojalnosti bitno je uključiti i percepciju korisnika. Na osnovi te percepcije se stvara zadovoljstvo/nezadovoljstvo pri korištenju usluge. U slučaju zadovoljstva javlja se lojalnost dok će nezadovoljan korisnik u budućnosti koristiti drugu usluge, što nije slučaj kod fizičkih proizvoda (*Babić, Hodović i Činjurević, 2009*). Da bi se povećala lojalnost korisnika, neophodno je da se poboljša kvaliteta usluge. Bez zadovoljnog korisnika nema lojalnog korisnika, a samo zadovoljstvo je povezano s kvalitetom (*Valvi, West, 2013*).

Moje mišljenje vezano na istraživanje je da je vrlo bitno provest istraživanje da se vidi da li su klijenti zadovoljni sa određenom uslugom i koje stvari se mogu poboljšat da se stekne još veći broj klijenata.

## **1.1 Problem, predmet i objekt istraživanja**

U današnjem svijetu u bankarskom poslovanju sve je teže ostvarit konkurentsku prednost. Razlog tome je financijska i ekonomska kriza i stalni rast očekivanja korisnika bankarskih usluga. Navedeni razlozi utječu na jačanje konkurencije u bankovnom sektoru.

Objekt istraživanja proučavanje marketing miksa za usluge, mogućnost bankama da ulažu u proces, usluge i ljude, putem unapređenja kvaliteta procesa usluživanja.

## **1.2 Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha istraživanja ovog završnog rada je proučiti različita poimanja kvaliteta usluga, značaj i smjerove, ali i greške koje se dešavaju u pružanju bankarskih usluga.

U radu su definirani sljedeći ciljevi istraživanja:

- ▣ Istražiti teorijski pregled temeljnih postavki sustava upravljanja kvalitetom: kvaliteta se može definirati kao ukupnost značajke i karakteristike proizvoda ili usluga koje utječu na njegovu sposobnost da zadovolji potrebe. Temeljem toga, pojam kvalitete proizvoda, odnosno usluge može se svesti na dvije skupine, funkcionalnu osnovu te hedonistički dodatak. Funkcionalnost i pouzdanost zajedno tvore funkcionalnu osnovu određenog proizvoda ili usluge te imaju za svrhu zadovoljavanje osnovnih potreba klijenata. Hedonistički dodatak može definirati kao cilj udovoljavanja zahtjevima klijenata na ugodan način (Lazibat, 2009). U hedonistički dodatak proizvodu ili usluzi spada sve što daje dodatnu vrijednost izvan osnovne funkcionalnosti te na taj način udovoljava i neizrečenim zahtjevima klijenata. Temeljem toga, cilj je identificirati što su temeljne postavke sustava upravljanja kvalitetom i kako se one ocrtavaju na bankovni sektor tj. usluge.
- ▣ Opisati banku kao organizaciju: poslovi banke obavljaju se u organizacijskim jedinicama, tj. sektorima i odjelima. Najvažnije organizacijske jedinice su : sektor istraživanja, sektor statistike, sektor za centralno bankarske operacije, sektor bonitetne regulative, sektor bonitetne supervizije, te sektor platnog prometa. Banka je financijska institucija kojoj je glavna djelatnost posredovanje u novčanim poslovima. Također ima važnu funkciju koja joj omogućuje snažan utjecaj na razvoj nacionalnog gospodarstva. Ostale funkcije: štedna, funkcija likvidnosti, kreditna, funkcija plaćanja, čuvanja kupovne moći i smanjivanja rizika, gospodarsko-politička funkcija.

- ☐ Opisati sustav upravljanja kvalitetom u banci: u bankovnom sektoru definicija kvalitete podrazumijeva stavljanje klijenta u središte i ispunjavanje njegovih zahtjeva. Bitnu ulogu u tome imaju zaposlenici banke pa je uključenost zaposlenika u aktivnosti banaka nužna kako bi se podigla razina kvalitete usluga. Također velik utjecaj ima i razvoj tehnologije koji uvelike olakšava poslovanje i omogućava klijentima brži pristup rješavanja njihovih zahtjeva. Uz razvoj normi ISO došlo je i do razvoja mnogih drugih sustava za upravljanje kvalitetom: TQM – potpuno upravljanje kvalitetom, ZD – nula defekata, SS – šest sigma, LSS – lean 6 sigma, Lean filozofija. Razvoj polja upravljanja kvalitetom utjecao je na znanost o kvaliteti kakvu danas poznajemo.
- ☐ Otkriti indikatore kvalitete bankarske usluge: načelo cjelovitog pristupa upravljanja kvalitetom podrazumijeva specifičan ustroj organizacije koja pruža usluge i pri tome teži u potpunosti zadovoljiti potrebe svojih klijenata. Cjeloviti pristup moguće je uspostaviti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, definiranjem politike kvalitete, te postupaka i procedura koji omogućuju osiguranje i kontrolu kvalitete. Ključni element takvog ustroja je koncept neprekidnog poboljšanja i indikatori kvalitete. Indikatori kvalitete su mjerljivi, objektivni, brožani pokazatelji djelotvornosti ključnih segmenata nekog sustava. Oni nam pokazuju u kojoj mjeri jedan sustav zadovoljava potrebe i očekivanja klijenata. Indikatori moraju imati vrlo jasnu sliku i nedvojbenu definiciju i tumačenje, a mjerljivost indikatora je osnovni preduvjet za njihovu uspješnu uspostavu.
- ☐ Definiranje novih indikatora za ocjenu kvalitete bankarske usluge i ocjena njihova značaja

### **1.3 Znanstvene metode koje će se koristiti u pisanju završnog rada**

Znanstvene metode koje su korištene u radu su metoda deskripcije koja je korištena za opisivanje pojmova karakterističnih za temu, metoda analize koja je korištena za raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije dijelove, metoda sinteze koja je korištena za donošenje zaključaka tj. poopćavanje specifičnog prema općem, matematička i statistička metoda, metoda kompilacije koja je korištena za pregled postojećih istraživanja iz područja te povijesna metoda koja je korištena za pregled najvažnijih zaključaka do kojih su došli istraživači u prošlosti.

## **1.4 Struktura završnog rada**

Završni rad sastoji se od sedam poglavlja koji obuhvaćaju xx stranica. U prvom dijelu opisan je problem, predmet i objekt istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode te očekivani znanstveni doprinos istraživanja. U drugom dijelu opisan je sustav upravljanja kvalitetom. U trećem dijelu opisana je banka kao organizaciju. U četvrtom dijelu opisan je sustav upravljanja kvalitetom u banci. U petom dijelu opisan je pregled indikatora kvalitete. U šestom dijelu je empirijski dio i na kraju je zaključak.

## **1.5 Očekivani znanstveni doprinos istraživanja**

Znanstveni doprinos istraživanja može se ogledati u pregledu dosadašnjih istraživanja iz područja upravljanja kvalitetom u bankovnom sustavu kao i definiranje indikatora koji se mogu koristiti za upravljanje kvalitetom, odnosno analizu trenutne razine kvalitete bankovne usluge.

Nadalje, stručni doprinos završnog rada može se ogledati u analizi trenutnog zadovoljstva korisnika bankovnom uslugom što može biti osnova za donošenje preporuka za poboljšanje.

## **2. Sustav upravljanja kvalitetom**

Pojmovno određenje sustava upravljanja kvalitetom presudna je za poboljšanje konkurentnosti svake organizacije, gospodarstva i društva. Kvaliteta sustava upravljanja važna je za povećanje konkurentne sposobnosti organizacije i gospodarstva u cjelini.

Svaka organizacija bez obzira na djelatnost i veličinu ima iste strukturne elemente sustava upravljanja. Zahtjevi norme ISO 9001:2015 odnose se na svaki pojedini strukturni element kao i sustav upravljanja kvalitetom u cjelini. Kvalitetno uvođenje sustava upravljanja sukladno zahtjevima norme predstavlja određenu vrstu restrukturiranja sustava upravljanja.

Uspješno certificiranje sustava upravljanja kvalitetom trebalo bi značiti da je sustav uređen, dokumentiran, da funkcionira na načelima upravljanja kvalitetom i time doprinosi povećanju konkurentnosti organizacije.

### **2.1 Norme sustava upravljanja kvalitetom**

ISO međunarodna organizacija za normizaciju izdala je četiri norme koje se odnose na sustav upravljanja kvalitetom. To su:

- ☐ ISO 9000:2015 – do sada je doživjela četiri revizije : 1994.g., 2000.g., 2008.g., i 2015.g - Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik,
- ☐ ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi
- ☐ ISO 9004 Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom
- ☐ ISO 19011 Smjernice za provođenje audita sustava upravljanja

#### **2.1.1 Norma ISO 9000:2015**

Norma ISO 9000:2015 - Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik je norma koja objašnjava osnovne pojmove i sadrži rječnik tih pojmova. Utvrđeno je osam načela upravljanja kvalitetom:

- Usmjerenost na klijenta
- Vodstvo
- Uključivanje ljudi
- Procesni pristup



- Sustavni pristup upravljanju
- Stalna poboljšavanja
- Činjenični pristup odlučivanju
- Uzajamno korisni odnosi s klijentima

Opisano (*Norma HR EN ISO 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.*) je da sustavi upravljanja kvalitetom pomažu organizacijama koje ih primjenjuju u povećanju zadovoljstva klijenata. Klijenti zahtijevaju usluge sa određenim značajkama koje ispunjavaju njihove potrebe i očekivanja, a koje su izražene u specifikacijama usluga koje se nazivaju zahtjevi klijenata.

Ova međunarodna norma opisuje termine sustava upravljanja kvalitetom koji su predmet niza norma ISO 9000 te određuje odgovarajuće nazive. Norma razreda ( *N., Normizacija i razvoj proizvodnih sustava, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2014., ISBN 978-953-7343-72-9* ) razvijene su kao organizacije svih vrsta i veličina u primjeni i provođenju učinkovitih sustava upravljanja kvalitetom, odnosno povećanja kvalitete upravljanja. Načela sustava upravljanja kvalitetom sadržana i opisana u normi ISO 9001:2015 svode se na:

Usmjerenost na kupca osnovno usmjerenje sustava upravljanja da postigne zadovoljstvo klijenta i ispuni njegova očekivanja.

Vodstvo – voditelji na svim razinama uspostavljaju jedinstvo, te usmjerava i stvara uvjete kako bi se postigli zadani ciljevi.

Angažman osoblja - osposobljeno, ovlašteno i angažirano osoblje na svim razinama organizacije najbitniji je njen element.

Procesni pristup – dosljedni i predvidivi rezultati postižu se učinkovitije i djelotvornije kad se aktivnosti razumiju i kad se njima upravlja kao međusobno ovisnim procesima koji su u funkciji jedinstvenog sustava.

Poboljšavanje – uspješne organizacije usmjerene su na neprekidno poboljšavanje sustava u procesu.

Donošenje odluka na temelju dokaza – odluke temeljene na analizama i vrednovanjima podataka i informacija pridonose ostvarenju željenih rezultata.

Upravljanje odnosima – s ciljem održivog uspjeha organizacije upravljaju odnosima sa svojim zainteresiranim stranama.

## Temeljni koncepti

Kvaliteta - organizacija koja se usmjeri na kvalitetu postiže rezultate u ponašanju, stavovima, aktivnostima i procesima koji dobivaju na vrijednosti kroz zadovoljenje i potreba i očekivanja klijenata.

Sustav upravljanja kvalitetom ( QMS ) – uključuje aktivnosti na prepoznavanju ciljeva organizacije i utvrđivanju neophodnih procesa i resursa za njihovo postizanje.

Kontekst organizacije - razumijevanje konteksta organizacije poseban je proces. Ovim se procesom utvrđuju čimbenici koji utječu na svrhu organizacije, ciljeve i njenu održivost.

Zainteresirane strane – važnost je prepoznati sve zainteresirane strane u okruženju u kojem organizacija djeluje

Razvoj QMS-a uporabom temeljnih koncepata i načela

U ovom dijelu norme opisan je QMS model, razvoj sustava upravljanja kvalitetom, norme sustava upravljanja kvalitetom, drugi sustavi upravljanja i modeli izvrsnosti.

Norma daje nazive i definicije svrstane u nekoliko skupina:

- Nazivi koji se odnose na osobu ili ljude
- Nazivi koji se odnose na organizaciju
- Nazivi koji se odnose na aktivnosti
- Nazivi koji se odnose na proces
- Nazivi koji se odnose na sustav
- Nazivi koji se odnose na zahtjev
- Nazivi koji se odnose na rezultat
- Nazivi koji se odnose na podatke, informacije i dokumente
- Nazivi koji se odnose na kupca
- Nazivi koji se odnose na značajke
- Nazivi koji se odnose na određivanje
- Nazivi koji se odnose na radnje

### 2.1.2 ISO 9001:2015 -Sustavi upravljanja kvalitetom - zahtjevi

ISO 9001:2015 norma je koja određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Uključujući certifikacijska tijela, radi procjene mogućnosti organizacije da zadovolji zahtjeve kupaca, zakonske i propisane zahtjeve primjenjive na proizvode i zahtjevima same organizacije. Norma promiče prihvaćanje procesnog pristupa, odnosno definira zahtjev kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost.

Ova norma određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Ona se koristi kad organizacija:

Treba pokazati sposobnost dosljednog pružanja usluga u skladu za zadovoljstvom klijenata i postojećim propisima

Ima za cilj povećati zadovoljstvo klijenta učinkovitom primjenom sustava uključujući njegove procese i neprekidna poboljšavanja

Sadržaj norme sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 prikazan je u tablici 1.

Tablica 1: Sadržaj norme sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015

Točka norme	Kratki opis
1. Kontekst organizacije	Norma ISO 9001:2015 u točki 1. definira zahtjev na organizacijski sustav upravljanja kvalitetom vezan uz određivanje internih i vanjskih pitanja.
2. Vodstvo	Od najviše uprave organizacije zahtijeva opredjeljenje i preuzimanje vodeće uloge u definiranju, oblikovanju, razvoju, primjeni, nadzoru i stalnom poboljšanju sustava kvalitete.
3. Planiranje	Organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama u svom sustavu i procesima kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima. Planiranje promjena odnosi se na to da se potrebne promjene sustava upravljanja provedu u planiranom okviru.
4. Podrška	Sustav upravljanja kvalitetom odražava se i poboljšava uz određene resurse koje je potrebno odrediti i osigurati. Resursi se odnose na

	osoblje, infrastrukturu, okoliš, monitoring i mjerenje procesa, znanje. „Dokumentirane informacije“ zamjenjuje prethodno korištene pojmove „dokumentirani postupak“ i „zapis“. Dokumentirane informacije mogu se pojaviti u bilo kojem obliku, dokle god pružaju dokaze i demonstriraju sukladnost.
5. Izvedba	U ovom poglavlju norme dani su zahtjevi procesa, koji se tiču pružanja proizvoda i usluga. Navedeni su mnogi zahtjevi koji su usmjereni na osiguranje proizvoda i usluga koje organizacija isporučuje.
6. Vrednovanje	Vrednovanje obuhvaća različite postupke pregleda i provjera. Rezultati ovih provjera imaju za cilj održavanje sustava i procesa unutar ciljanih vrijednosti kako bi se razine kvalitete organizacije trajno održavala i poboljšavala.
7. Poboljšanje	Organizacija mora utvrditi i odabrati mogućnosti za poboljšanje i svaku radnju kako bi ispunila zahtjeve kupca i povećala njegovo zadovoljstvo. Mnogo je načina za identifikaciju i poticanje poboljšanja. Svi rezultati mjerenja mogu se analizirati da bise odredilo gdje je poboljšanje potrebno ili poželjno

*Izvor: Marijan Špiljar, Marjeta Miholić Jelić: radni materijal za seminar „Interni audit prema normi ISO 9001:2015“, QS – Quality Services, Adrianorma, Zagreb, svibanj 2016.*

Ova međunarodna norma određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom u slučajevima kad organizacija:

- ☐ treba dokazati svoju sposobnost dosljedne isporuke proizvoda i pružanja usluga koji ispunjavaju zahtjeve kupaca i zahtjeve zakona i propisa,

- ▣ namjerava povećati zadovoljstvo kupaca djelotvornom primjenom sustava, uključujući procese za neprekidno poboljšavanje sustava i osiguravanje sukladnosti sa zahtjevima kupaca i odgovarajućim zahtjevima zakona i propisa.

Svi zahtjevi ove norme generički su i namjena im je da budu primjenjivi u bilo kojoj organizaciji bez obzira na njezinu vrstu, veličinu, proizvode i usluge.

### **2.1.3 ISO 9004:2018 - upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije**

Norma ISO 9004:2018 norma je koja daje upute kako razmotriti učinkovitost i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom te prema tome mogućnost poboljšavanja sposobnosti. Ciljevi zadovoljstva kupca i kvalitete proizvoda prošireni su, u odnosu na ISO 9001:2015, na zadovoljstvo zainteresiranih strana i sposobnost organizacije. Primjenjiva je na sve procese u organizaciji. Cilj ove međunarodne norme je postizanje trajnog poboljšavanja, mjereno zadovoljstvo kupca i drugih zainteresiranih strana. Norma propisuje kako uspješno vođenje i djelovanje organizacije zahtijeva da se njome upravlja na sustavan i jasan način. Uspjeh ovisi o primjeni i održavanju sustava upravljanja koji je oblikovan za neprekidno poboljšavanje i učinkovitost radnih sposobnosti (*Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), Geneva, 2015, „Norma 9004:2018 – Rukovođenje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije – pristup preko managementa kvalitetom“* ).

Ova međunarodna norma služi kao uputa organizacijama kao podrška za postizanje održivog uspjeha pristupom upravljanja kvalitetom. Primjenjiva je na sve organizacije bez obzira na veličinu, vrstu ili aktivnosti kojima se ona bavi. Sadržaj norme ISO 9004:2018 prikazan je u tablici 2.

Tablica 2 : Sadržaj norme ISO 9004:2018

Točka norme	Kratki opis
1. Upravljanje održivim uspjehom organizacije	Kako bi organizacija postigla održivi uspjeh, najviša uprava mora usvojiti pristup upravljanja kvalitetom. Organizacija može postići održivi uspjeh neprekidnim ispunjavanjem potreba i očekivanja zainteresiranih strana na uravnoteženi način kroz duže vremensko razdoblje.
2. Strategija i politika	S ciljem postizanja održivog uspjeha, najviše organizacija treba uspostaviti i održavati misiju, viziju i vrijednosti. Najviša uprava treba postaviti strategiju i politiku jasno tako da se postignu misija, vizija i vrijednosti. Organizacija treba raditi na razvoju strategije i politike te ih učinkovito iskomunicirati.
3. Upravljanje resursima	Organizacija treba prepoznati resurse potrebne za postizanje ciljeva u kraćem i duljem vremenskom razdoblju. Politike i upravljanje resursima treba biti dosljedno sa strategijom organizacije.
4. Upravljanje procesom	Procesi su specifični za svaku organizaciju pojedinačno i različiti su ovisno o vrsti, veličini i razini zrelosti organizacije. Procesima se treba upravljati kao sustavom stvarajući i razumijevajući mrežu procesa, njezine dijelove i međudjelovanja. Drugim riječima, organizacija bi trebala primijeniti sustavni pristup upravljanju.

*Izvor : Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), Geneva, 2015, „Norma 9004:2018 – Rukovođenje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije – pristup preko managementa kvalitetom“*

Kako bi organizacija postigla održivi uspjeh, najviša uprava mora usvojiti pristup upravljanja kvalitetom. Procesima se treba upravljati kao sustavom stvarajući i razumijevajući

mrežu procesa, njezine dijelove i međudjelovanja. S ciljem postizanja održivog uspjeha, najviše organizacija treba uspostaviti i održavati misiju, viziju i vrijednosti.

## **2.2 Karakteristike kvalitetno upravljane organizacije**

Dobar sustav upravljanja kvalitetom može utjecati na čimbenike koji određuju poslovni uspjeh neke organizacije. Karakteristike kvalitetno upravljane organizacije su:

- Dokumentiranost organizacije
- Upravljivost organizacijom
- Kompetentnost organizacije ( Buntak, et.al.,2012 )

### **2.2.1 Kompetentnost organizacije**

Kompetencija organizacije je javlja kao logičan odgovor na zahtjeve okruženje koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja. Na taj način se otvara potreba za definiranjem kompetentnosti organizacije kao ključne karakteristike kvalitetno upravljanog sustava. S druge strane, budući se vrlo često kompetentnost pridružuje isključivo zaposlenicima odnosno ljudskom kapitalu, upravo karakteristika organizacije kao sustava potvrđuje da organizacija može imati karakteristiku kompetentnosti.

Upravo je kompetentnost organizacije postala jedna od tri ključne karakteristike upravljanja za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije sukladno konceptu upravljanja kvalitetom ( *Nova revizija norme ISO 9004 : Upravljanje održivim uspjehom organizacije prema konceptu upravljanja kvalitetom je doživjela značajni razvojni iskorak i postala komplementaran par normi ISO 9001 posebno s aspekta odnosa prema okolini i kompetentnosti organizacije u funkciji ostvarenja održivog uspjeha* ).

Koncept intelektualnog kapitala pojavio se početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća kad je tržišna vrijednost poduzeća počela višestruko nadilaziti njegovu knjigovodstvenu vrijednost ukupne materijalne i financijske imovine. Premda su se neka istraživanja provodila i prije, revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je Thomas A. Stewart (eng.), i danas jedan od vodećih istraživača na tom području, udarivši temelje novom konceptu. Stewart definira intelektualni kapital kao: „Znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje



poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju.“

Upravo je kompetentnost organizacije postala jedna od tri ključne karakteristike upravljanja za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije sukladno konceptu upravljanja kvalitetom( Novarevizija norme ISO 9004 : Upravljanje održivim uspjehom orhanizacije prema konceptu upravljanja kvalitetom je diživjela značajni razvojni iskorak i postala komplementaran par normi ISO 9001 posebno s aspekta odnosa prema okolini i kompetentnosti organizacije u funkciji ostvarenja održivog uspjeha ).

Za održivo upravljanje organizacijom u neizvjesnom okruženju kompetentnost organizacije ključna za adekvatan odgovor na razne utjecaje dinamičke okoline organizacije jer se njome umanjuje obilježje slučajnosti, odnosno neizvjesnosti u procesu upravljanja.

*Slika 1. Hijerarhija provođenja kontrole kvalitete*



Izvor : Lazibat, T: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga , Zagreb, 2009:54

Kvaliteta neke organizacije može se mjeriti kroz sljedeće pokazatelje uspješnosti :

- Likvidnost
- Solventnost
- Ekonomičnost
- Rentabilnost

Pokazatelji kvalitete organizacije su sljedeći :

- Menadžment, vođenje i upravljanje organizacijom
- Kadrovanje i upravljanje ljudskim potencijalima
- Kvaliteta proizvoda i usluga
- Certifikacija prema međunarodnim normama
- Nagrade i priznanja kvalitete

### **2.2.2 Upravljivost organizacijom**

Upravljivost organizacijom postiže se preko procesnog pristupa, odnosno povratne veze koja je omogućena upravo posredstvom procesnog pristupa. Nadalje, potrebno je naglasiti kako povratna veza predstavlja analizu zadovoljstva zainteresiranih strana proizvodima i uslugama, odnosno analizu performansi procesa na temelju indikatora. Analiza performansi procesa od posebnog je značaja ako se govori o poboljšanju, a poboljšanje kao takvo predstavlja jedno od temeljnih načela upravljanja kvalitetom i sadržano je u normu ISO 9001:2015.

### **2.2.3 Dokumentiranost organizacije**

Organizacija mora odrediti procese koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom i njegovu primjenu u organizaciji. Također, organizacija mora odrediti slijed i međusobna djelovanja tih procesa kao i kriterije i metode za učinkovito provođenje i nadziranje navedenih procesa. Nadalje, definirano je da organizacija mora nadzirati i analizirati navedene procese te provoditi postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i trajno poboljšavanje procesa.

Zahtjevi na dokumentaciju definiraju ono što dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom mora sadržavati, a to je dokumentirana izjava o politici kvalitete i ciljevima kvalitete, poslovnik kvalitete, dokumentirane postupke i zapise koje zahtijeva norma ISO 9001 kao i dokumente i zapise koje zahtijeva organizacija kako bi osigurala učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje vlastitim procesima.

Važnost dokumentiranja u organizaciji proizlazi i zbog provjere sukladnosti sustava upravljanja sa zahtjevima koji su sadržani u normi. Kroz analizu dokumentacije može se identificirati je li organizacija sukladna sa zahtjevima sadržanim u normi, a prema tome se može definirati potreba za provođenjem popravni radnji to jest potrebe za poboljšanjima.

## **2.3 Pristup utemeljen na rizicima**

Upravljanje rizicima omogućuje organizaciji povećanje vjerojatnosti postizanja postavljenih ciljeva, poboljšanje prepoznavanja mogućnosti i opasnosti, poboljšanje povjerenja dionika, uspostavljanje pouzdanog temelja za donošenja odluka i planiranje, poboljšanje radne djelatnosti, sigurnije radno okruženje i mnogo toga što se na izgled ne čini tako. Stvaranje i zaštita vrijednosti organizacije kroz upravljanje rizicima, donošenje odluka, postavljanje i postizanje ciljeva i poboljšanje učinkovitosti glavni je zadatak organizacije.

Rizik se definira kao učinak nesigurnosti na ciljeve. Pod učinkom se smatra odstupanje od onoga što se očekuje, a može biti pozitivan, negativan ili oboje. Učinak može proizvesti ili rezultirati prilikama ili prijetnjama. Pristup utemeljen na rizicima ( risk-based approach ) uveden je u sustave upravljanja s izdanjem međunarodne norme HRN EN ISO 9001:2015. Prije ovog izdanja norme, pojam pristupa utemeljenog na rizicima bio je neizravno uključen kroz različite njene zahtjeve, a sa HRN EN ISO 9001:2015 on poprima sasvim novi oblik. Ovaj pristup proširio se na planiranje i provedbu procesa sustava upravljanja kvalitetom pri čemu pomaže u određivanju opsega dokumentiranih informacija neke organizacije,. Jedna je od ključnih uloga sustava upravljanja kvalitetom da djeluje kao preventivni alat, a taj se alat prepoznaje kroz uporabu pristupa utemeljenog na rizicima. Cilj uvođenja ovakvog pristupa je da promišljanje utemeljeno na rizicima postane sastavni dio svakog postupka i procesa.

### **2.3.1 Načela upravljanja rizicima**

Norma HRN EN 31000:2018 navodi nekoliko načela upravljanja rizicima. Ta načela daju upute o karakteristikama učinkovitog i djelotvornog upravljanja rizicima, povezujući ga s vrijednostima i objašnjavajući njegove namjere i svrhe. Načela upravljanja rizicima su temelj za upravljanje rizicima te ih je potrebno razmotriti pri uspostavljanju okvira i procesa upravljanja rizicima. Načela obuhvaćaju: cjelovitost, strukturiranost i sveobuhvatnost, prilagodljivost, uključivost, dinamičnost, najbolju informiranost, ljudske i kulturne čimbenike te neprekidno poboljšavanje (svijet knjige, 2022.).

### **2.3.2 Okvir upravljanja rizikom**

Razvoj okvira obuhvaća ovlaštenja i opredjeljenja, integraciju, dizajniranje uspostavljanje, vrednovanje i poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji. Pri dizajniranju upravljanja rizicima treba voditi računa o razumijevanju organizacije i njenog konteksta, povezivanju s opredjeljenjima, uspostavi uloga, ovlaštenja, odgovornosti, raspodjeli resursa te uspostavljanju komunikacija i konzultacija.

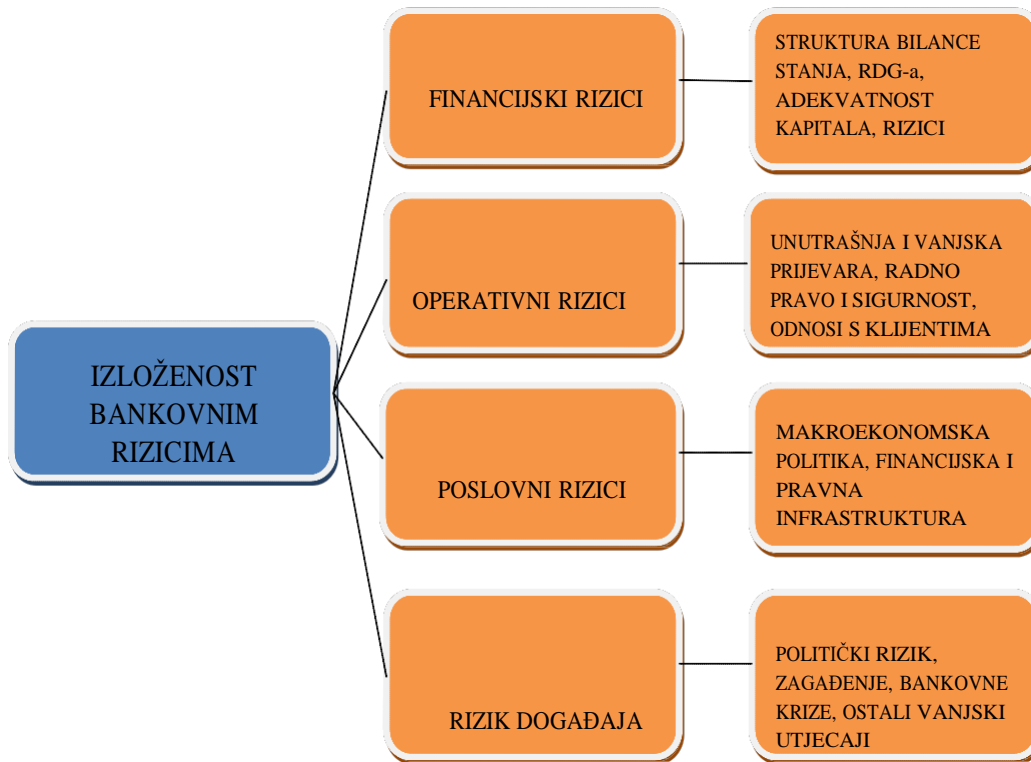
### **2.3.3 Proces upravljanja rizicima**

Proces upravljanja rizicima uključuje sustavnu primjenu politika, postupaka i praksi s aktivnostima komuniciranja i konzultiranja, uspostavljanje konteksta i ocjenjivanja, postupanja, praćenja, preispitivanja, bilježenja i izvještavanja o rizicima. Ocjenjivanje rizika obuhvaća prepoznavanje rizika, analizu rizika i vrednovanje rizika. Svrha vrednovanja rizika je biti potpora donošenju odluka. Vrednovanje rizika uključuje usporedbu rezultata analize rizika s uspostavljenim kriterijima kako bi se utvrdila potreba za djelovanjem. Vrednovanjem rizika može se utvrditi da nije potrebno djelovati ili da je potrebno: razmotriti postupanje s rizikom, poduzeti daljnje aktivnosti za bolje razumijevanje rizika, održavati postojeće kontrole rizika, te ponovno razmotriti ciljeve.

Norma HRN ISO 31000:2018 u kratkim crtama navodi mogućnosti koje se mogu primijeniti pri svakom koraku proces upravljanja rizicima. Na temelju tih informacija bilo koja organizacija može kreirati okvir unutar kojeg će držati pod nadzorom svoje rizike i njihov utjecaj na sustave upravljanja. Inače norma HRN ISO 31000:2018 podrška je sustavima upravljanja organizacija i složena je tako da se vrlo lako može integrirati u bilo koji sustav upravljanja neke organizacije. Podrška normi HRN ISO 31000:2018 je norma HRN EN 31010:2010, upravljanje rizikom – metode procjene rizika, koja daje upute kako odabrati i primijeniti sustavne metode za procjenu rizika, kao i primjere kako se pojedina metoda može primijeniti.

Upravljanje rizicima vrlo je važno za organizaciju i postizanje njenih ciljeva. Norme HRN ISO 31000 i HRN ISO 31010 alati su koji uvelike pomažu organizacijama da uspješno i učinkovito upravljaju svojim rizicima.

Slika 2.. Upravljanje rizicima u bankovnom sektoru



Izvor: obrada autora prema Greuning H., Brajovic, S. 2006:4, „Analiza i upravljanje bankovnim rizicima“, drugo izdanje, Zagreb:MATE

Rizik je neizostavan dio svake organizacije koji je usko vezan s procesom odlučivanja. Nakon saznanja poslovnih rizika bitno je pravilno i učinkovito upravljati njima. Kako bi banke održale poziciju na tržištu, moraju posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima. Učinkovit sustav upravljanja rizicima jedno je od najbitnijih instrumenata zaštite od konkurencije te omogućuje prepoznavanje prilika i pravodobno reagiranje na promjene. Analiza rizika pomaže da se ciljevi zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima. Što su ciljevi više usklađeni, biti će uspješnije ostvareni.

## 2.4 Temeljni zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete jedne organizacije. „Procjenjivanje kvalitete“ izraz je koji se koristi za opisivanje kritičnog pregleda stanja kvalitete u cijelom poduzeću.

Procjenjivanje kvalitete obuhvaća četiri elementa: troškovi loše kvalitete, položaj na tržištu, kultura kvalitete u organizaciji, funkcioniranje sustava kvalitete u banki.

Zbog velike konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača kvaliteta je postala temeljni čimbenik opstanka na tržištu, unosnosti i razvoja ne samo pojedinih djelatnosti i organizacija već i cjelokupnog državnog gospodarstva. U razvijenim zemljama kvaliteta je nešto što se gradi, razvija i stalno unapređuje.

Da bi se ostvarili zahtjevi kvalitete, kvalitetom treba svjesno upravljati. Iz tvrdnje proizlazi da je upravljanje kvalitetom „sastavni dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete što se ogleduje ne samo u osiguravanju već i poboljšanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima koje proizlazi iz utvrđene i planova kvalitete, a ostvaruje se u okviru sustava kvalitete primjenom, uz ostalo, i odgovarajućeg praćenja kvalitete“ ( *Skoko, 2000:10* ).

Upravljanje kvalitetom je dio upravljanja kojim se ostvaruju ciljevi kvalitete kroz planiranje, praćenje, osiguravanje i poboljšavanje kvalitete. U suvremenim uvjetima upravljanje kvalitetom postaje poslovna funkcija kao i bilo koja druga funkcija, s time što u njoj moraju sudjelovati ljudi svih specijalizacija i iz svih odjela u organizaciji. Pod sustavom upravljanja kvalitetom podrazumijevaju se „ustrojstvo, postupci, procesi i druga potrebna sredstva za primjenu upravljanja kvalitetom „ ( *HRN EN ISO 8402, 1995:24* ) .

Zadovoljavanje visokih zahtjeva za kvalitetom uvjet je poslovnog opstanka. Temeljna je relacija: veća kvaliteta = veća učinkovitost. Kvaliteta je sredstvo za stalno i sustavno praćenje i unapređivanje načina poslovanja organizacije.

### **3. Banka kao organizacija**

Temeljni cilj u bankarstvu je povećanje vrijednosti banke. Za razliku od operativnog planiranja koje se bavi projekcijama tekućeg poslovanja, strateški pristup stavlja naglasak na dugoročni opstanak banke u sve konkurentnijoj i neizvjesnijoj okolini.

Banke se suočavaju sa izrazito promjenjivom okolinom koju obilježava sve veće tržišno natjecanje poslovnih banaka međusobno. U takvim uvjetima banke moraju posegnuti za različitim tehnikama i metodologijama pomoću kojih će svoju djelatnost učiniti što uspješnijom i učinkovitijom.

Organiziranje se najčešće manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se najčešće javlja pod nazivom dizajniranje odnosno projektiranje organizacije. Tako Lebenbaum definira projektiranje organizacije kao „*proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju se potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi banke*“ (Buble, 2006:13).

#### **3.1 Elementi bankarske organizacije**

Banka mora imati razvijenu poslovnu organizaciju da bi upravljala poslovnim procesima. Banka je uslužna djelatnost te posluje kroz mrežu podružnica, ( *Podružnica nije pravna osoba. Njenim poslovanjem ne nastaju prava i obveze za nju samu, nego ta prava i obveze stječe osnivač podružnice. Podružnica posluje pod svojom tvrtkom i treba pritom navesti svoje sjedište i sjedište osnivača* ) poslovnica i ispostava. Većina banaka je organizirana prema funkcionalnom načelu s naznakom divizijske forme ( filijale ).

Banke mogu imati podjelu na korporativno poslovanje i poslovanje s građanima. U Hrvatskoj podjele su obično po objektu na poslovanje s građanima i poduzećima. Zbog specifičnosti bankovnog i novčanog obilježja bankovnih poslova poželjno je da svaka filijala ima svoje prihode i rashode kako bi na taj način mogla utvrditi profitabilnost pojedine poslovne jedinice.

Osnovni organi banke: skupština dioničara banke, nadzorni odbor banke, uprava banke, ured uprave, poslovi strategije i razvoja, odjel unutarnje revizije, sektor upravljanja rizicima, sektor gospodarstva, sektor građanstva, sektor riznice, sektor operativnih poslova, sektor računovodstva i financijske kontrole, sektor pravnih, kadrovskih i općih poslova, sektor informatike, podružnice, poslovnice.



Elementi organizacije su :

- Raščlanjivanje zadatka banke
- Formiranje radnih mjesta
- Formiranje organizacijskih jedinica
- Projektiranje sustava upravljanja
- Projektiranje prostorne organizacije
- Projektiranje organizacijskih sredstava

### **3.2 Zahtjevi bankarskih propisa**

Banka je financijska institucija koja je od Hrvatske narodne banke dobila odobrenje za rad i koja je osnovana kao dioničko društvo. (NN 84/2022)

Banka se ne može upisati u sudski registar prije dobivanja odobrenja za rad Hrvatske narodne banke. Riječ „banka“ može upisati u sudski registar i koristiti u pravnom prometu samo društvo koje je dobilo odobrenje za rad Hrvatske narodne banke. (NN 117/2008)

Bankovne usluge su primanje novčanih depozita i odobravanje kredita i drugih plasmana iz tih sredstava u svoje ime i za svoj račun, kao i izdavanje sredstava plaćanja u obliku elektronskog novca. (NN 84/2022).

Bankovne usluge može pružati:

- Banka koja od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za pružanje tih usluga
- Banka države članice Europske unije koja u skladu sa zakonom osnuje podružnicu na području Republike Hrvatske
- Podružnica strane banke koja od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za pružanje tih usluga na području Republike Hrvatske

Bankarski propisi u Hrvatskoj

- Zakon o kreditnim institucijama (NN, br. 159/2013., 102/2015., 15/2018., 70/2019., 47/2020. i 146/2020.)
- Odluka o sustavu upravljanja (NN, br. 96/2018., 67/2019. i 145/2020.)

- Odluka o dokumentaciji koja se prilaže zahtjevu za izdavanje odobrenja za rad kreditne institucije i zahtjevu za izdavanje odobrenja za pružanje financijskih usluga (*NN, br.25/2018.*)
- Odluka o prethodnoj suglasnosti za stjecanje kvalificiranog udjela u kreditnoj instituciji (*NN, br. 25/2018.*)
- Odluka o primicima radnika (*NN, br.31/2017., 57/2017. i 4/2021.*)
- Odluka o postupku procjenjivanja adekvatnosti internoga kapitala kreditne institucije (*NN, br.20/2014. i 126/2017.*)
- Odluka o zaštitnim slojevima kapitala i mjerama za očuvanje kapitala (*NN, br.4/2021.*)
- Odluka o procjeni primjerenosti predsjednika uprave, člana uprave, člana nadzornog odbora i nositelja ključne funkcije u kreditnoj instituciji (*NN, br.20/2021.*)
- Odluka o načinu provedbe supervizije kreditnih institucija i izricanju supervizorskih mjera(*NN, br.23/2014 i 55/2014.*)
- Zakon o Hrvatskoj narodnoj banci (*NN, br.75/2008., 54/2013. i 47/2020.*)

### **3.3 Poslovni procesi u banci**

„Skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti koji primjenjuje ulaze za ostvarivanje predviđenog rezultata“ (*ISO 9000,2015:40*).

Drugim riječima, poslovnim procesima naziva se svaki posao koji se radi u određenom poduzeću ili organizaciji te predstavlja središnji živčani sustav poslovanja.

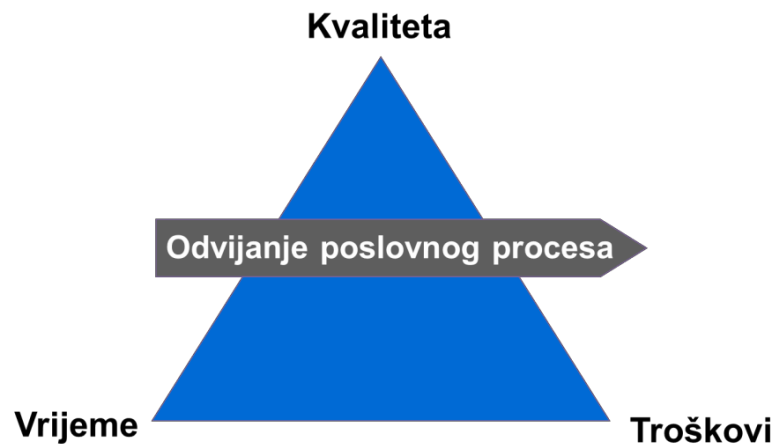
Da bi banka uspješno provodila svoje ciljeve i poslovne aktivnosti, bitno je oblikovati efikasne poslovne procese te mjeriti učinak i optimizirati postojeće procese koje su usmjerene na budućnost poslovanja i kvalitetu prema klijentima.

U tu svrhu potrebno je:

- Definirati i razumjeti specifičnu prirodu procesa
- Modelirati i oblikovati procese
- Uskladiti procese sa strategijom poslovanja
- Analizirati i mjeriti performanse
- Optimizirati sadržaj i način procesa
- Kontinuirano pratiti i unaprjeđivati procese u skladu s promjenama i potrebama u poslovanju

Potrebu mjerenja učinka i optimizacije poslovnih procesa može se prikazati pomoću trokuta izvrsnosti. Svaki poslovni proces odvija se kroz određeno vrijeme, pretpostavlja određene troškove to jest resurse pružajući pri tome određenu kvalitetu. Optimizacija obuhvaća analizu i poboljšanje postojećih procesa kako bi se uz optimalnu uporabu resursa postigla željena kvaliteta. Pri tome je važno uspostaviti indikatore učinka za mjerenje ostvarenja cilja procesa.

*Slika 3. Odvijanje poslovnog procesa*



*Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima-definiranje-digitalizacija>*

Poslovni proces opisuje način na koji se nešto u organizaciji radi. Prema Harringtonu (1991.), Martinu (1994.) i Davenportu (1993.) poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse organizacije, a cilj im je zadovoljavanje kvalitete i cijene, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti. (Bosilj Vukšić, V. Kovačić, 2004:9) : Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o.

## **4. Sustav upravljanja kvalitetom u banci**

Kvaliteta je postala bitan čimbenik gospodarske učinkovitosti i osnovni princip djelovanja uspješnih organizacija. Kontrola i osiguranje kvalitete početni su koraci u razvoju znanosti kvalitete, a sljedeća faza razvoja može se nazvati sistemskom kvalitetom ( Damić, 2019.) Zadatak svake uspješne banke je razumjeti sadašnje i buduće potrebe klijenata i znati ih ispuniti i nastojati nadmašiti njihova očekivanja. Zbog toga banke u razvijenim zemljama nastoje organizacijski, tehnološki i informatički preorijentirati svoje poslovanje na način da je u središtu poslovanja klijent.

Značajni pokazatelji kvalitete usluge koje pružaju banke mjeri se vremenom čekanja klijenata na pružanje željene usluge te brojem stranaka koje odustaju od ulaska u banku zbog dugih redova čekanja. Nezadovoljan klijent najlošiji je rezultat rada i djelovanja banaka. Zbog gore navedenog, veliki trud ulaže se u poboljšanje kvalitete usluga, koja podrazumijeva profesionalnost i komunikativnost zaposlenih s kojima klijenti dolaze u kontakt.

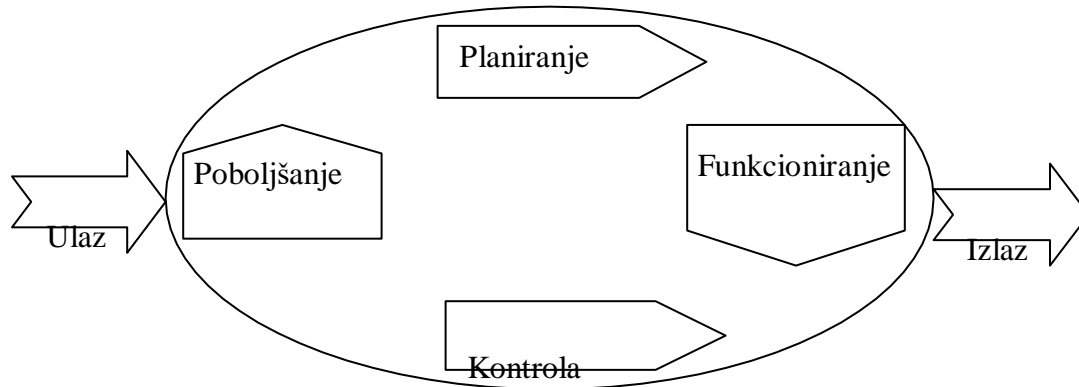
Cilj organizacije je upravljanje kvalitetom te ispunjavanje zahtjeve klijenata.

### **4.1 Implementacija sustava upravljanja kvalitetom u banci**

Sustav upravljanja kvalitetom je zapravo sustav za uspostavljanje politike kvalitete i ciljeva kvalitete te njihovu realizaciju. Treba staviti naglasak na ciljeve i na njihovo ostvarivanje, odnosno na rezultate gdje je naglasak na zahtjevima, potrebama i očekivanjima kupaca.

Sustav upravljanja kvalitetom je otvoreni sustav prema kupcu i korisniku usluge koji integrira sve aktivnosti planiranja kvalitete, realizacije proizvoda, kontrole kvalitete i poduzimanja mjera poboljšanja koje je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 4. Suština funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom



Izvor : Kondić, Kvaliteta 2, 2018.g.

Vrlo je bitno prepoznati zadatke, te kad se prepoznaju moraju se definirati ili pobliže označiti u pisanom obliku kako bi bili razumljivi svima u organizaciji. Za potpuno funkcioniranje sustava potrebno je osigurati i njegovu realizaciju u postojećim uvjetima i uz korištenje raspoloživih potencijala. Realizaciju je potrebno nadzirati kroz različite oblike i postupke.

Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na osam načela kvalitete, a to su:

- Usmjerenost prema kupcu
- Vođenje ljudi i procesa
- Uključivanje zaposlenika u poslove kvalitete
- Procesni pristup svim aktivnostima
- Sustavni pristup upravljanja
- Stalno poboljšavanje proizvoda
- Korištenje činjeničnog pristupa pri donošenju svih odluka
- Uspostavljanje odnosa s dobavljačima ( Severović, Žajdela, Šoštarić – Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga )

QMS je načelo koje osigurava zahtijevanu i obećanu kvalitetu proizvoda.

*QMS predstavlja način na koji organizacija upravlja kvalitetom i to kroz upravljanje svim procesima i aktivnostima promovirajući kvalitetu kroz sve razine odlučivanja i upravljanja. Pri tome pod pojmom kvaliteta ne podrazumijeva se samo kvaliteta proizvoda/usluga već i druge dvije dimenzije: kvaliteta poslovanja( odnosi sa kupcima, dobavljačima, zakonodavstvu, široj zajednici i sl.) i kvaliteta same organizacije ( odnos prema zaposlenicima, radna kultura, odnos prema resursima itd.)( Kondić, Kvaliteta 2, 2018.g.)*

Prema normi ISO 9001:2015 organizaciju je potrebno pripremit za certifikaciju kroz tri faze:

1. Definiranje ciljeva – zašto implementirati ISO standard
2. Potpora vrhovnog menadžmenta – ključna je zbog generiranja promjene
3. Identifikacija ključnih organizacijskih procesa – bitna je zbog ostvarivanja ciljeva organizacije

## **4.2 Zahtjevi na poslovne procese**

Izgradnja poslovnih procesa bitna je i odgovorna zadaća svake organizacije. Ona zahtjeva izgradnju poslovnih procesa kroz međunarodne norme. Kroz ISO 9001:2015 treba izgraditi, dokumentirati, implementirati poslovne procese i njima upravljati. U svakoj organizaciji postoji procesna struktura koju čine :

- Upravljački procesi
- Proces potpore i
- Proces poboljšanja

Poslovni proces podrazumijeva niz ponavljajućih zadataka koji se izvršavaju određenim redoslijedom u svrhu ostvarivanja zadanog cilja. Poslovni procesi mogu trajati nekoliko minuta ili nekoliko tjedana, a mogu uključivati jednostavne aktivnosti poput obrade zahtjeva zaposlenika za godišnjim odmorom ili zahtjevnije aktivnosti poput logistike opskrbnog lanca.

Učinkoviti i djelotvorni procesi doprinjet će poboljšanju produktivnosti zaposlenika, interakcije s klijentima i svih drugih aspekata poslovanja. Neučinkoviti procesi koji nisu

funkcionalni dovode do frustriranih zaposlenika, nepotrebnih troškova, nezadovoljnih klijenata, a u konačnici do gubitka prihoda.

Poslovni proces se sastoji od pet ključnih elemenata, a to su:

- Ulazni elementi procesa
- Pravila
- Izlazni elementi procesa
- Kontrola procesa

Ulazni elementi procesa su zahtjevi, podaci, dokumenti i prilozi koji određuju što se želi ili mora postići u procesu. Ulazni podaci moraju biti jasno definirani.

Pravila obuhvaćaju sve opće akte, dokumente i postupke koji propisuju na koji način treba raditi tijekom izvođenja procesa.

Izlaz iz procesa su rezultati koji prikazuju što se postiglo provedbom procesa. Opisuju što je proizvedeno i u kojoj mjeri, te koje usluge su pružene tijekom provedbe procesa.

Kontrole su jedan od temeljnih oblika nadzora te predstavlja metode i postupke ugrađene u poslovne procese.

## **5. Pregled indikatora kvalitete bankovne usluge**

Indikatori kvalitete od bitne su važnosti za rast i razvoj organizacije koja se bavi uslužnim djelatnostima.

Indikatori kvalitete uspostavljaju se definiranjem politike kvalitete, upravljanjem kvalitetom te procedurama koji omogućuju osiguranje i kontrolu kvalitete. Bitan element je neprekidno poboljšanje indikatora kvalitete.

### **5.1 Primjena indikatora kvalitete u upravljanju bankom**

Indikatore kvalitete moguće je uspostaviti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, te postupkom koja omogućuje kontrolu kvalitete. Indikatori moraju imati jasno značenje neke organizacije. Mjerljivost indikatora je preduvjet za njihovu uspješnu uspostavu. Važno je da indikatori obuhvaćaju tri ključne faze: pred analitičku, analitičku i poslije analitičku.

Indikatori za ocjenjivanje kvalitete predstavljaju sredstvo mjerenja i poboljšanje kvalitete organizacije. Kvaliteta usluga mjeri se na osnovu indikatora izvedbe, procesa i ishoda.

Poboljšanje kvalitete ima glavnu ulogu u nekoj organizaciji. Uvođenjem sistema kvalitete za rezultat ima niz koristi: zadovoljstvo klijenata, veća odgovornost, povjerenje u bankarski sustav.

Osnovni elementi na osnovu kojih određujemo kvalitetu usluge su indikatori i standardi.

Indikatore definiramo kao mjerljive činjenice. Na neki način indikatori su stručni stimulansi za bolji rad.

### **5.2 Pregled postojećih indikatora kvalitete**

Indikatori kvalitete su mjerljivi, objektivni i brožčani pokazatelji djelotvornosti ključnih segmenata nekog sustava. Oni nam pokazuju u kojoj mjeri jedan sustav zadovoljava potrebe i očekivanja korisnika. Indikatori kvalitete mogu se odnositi na kvalitetu ključnih, strateških i pomoćnih procesa.



Tablica 3 : Indikatori i opis

Indikator	Opis
Kako ste zadovoljni dosadašnjom suradnjom s Vašom bankom?	Trenutno zadovoljstvo suradnjom s bankom.
Kako ocjenjujete odnos zaposlenika u banci koju posjećujete?	Zadovoljstvo odnosom zaposlenika u banci prema klijentu.
Kako ocjenjujete ljubaznost zaposlenika u banci koju posjećujete?	Zadovoljstvo ljubaznošću zaposlenika u banci prema klijentu.
Kako ste zadovoljni brzinom usluge u Vašoj banci?	Zadovoljstvo uslugom u banci prema klijentu.
Kako ocjenjujete stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke?	Procjenjivanje stručnosti i educiranosti bankarskih službenika.
Kako ocjenjujete usluge banke ( računi, kartice, štednja ) ?	Potvrđivanje zadovoljstva ispitanika bankarskim uslugama.
Zadovoljan sam dostupnosti bankomata.	Utvrđivanje zadovoljstva ispitanika vezano uz dostupnost bankomata.
Kako ste zadovoljni dostupnosti elektronskim bankarstvom?	Uočavanje zadovoljstva ispitanika prema dostupnosti elektronskog bankarstva.
Kako ste zadovoljni korištenjem elektronskim bankarstvom?	Prikazivanje zadovoljstva ispitanika vezano uz korištenje elektronskog bankarstva.
Kako ste zadovoljni uslugom elektronskim bankarstvom?	Otkrivanje zadovoljstva ispitanika vezano uz usluge elektronskog bankarstva.
Kako ocjenjujete raznovrsnost kreditnih proizvoda?	Zadovoljstvo ispitanika za različitost kreditnih proizvoda.
Kako ocjenjujete brzinu odobravanja kredita?	Zadovoljstvo ispitanika vezano uz brzinu odobravanja kredita.
Zadovoljan sam radnim vremenom banke.	Zadovoljstvo ispitanika s radnim vremenom banke.
Izvršavanje dogovorene obveze prema meni u dogovoreno vrijeme.	Zadovoljstvo ispitanika prema klijentu u dogovoreno vrijeme.

Spremnost banke da brzo odgovori na pitanje/zahtjev.	Ocjenjivanje koliko je banka spremna brzo odgovoriti na pitanje/zahtjev klijenta.
Provođenje ankete o mojem zadovoljstvu usluga banke.	Prikazivanje koliko je klijent zadovoljan uslugom banke.
Učinkovitost banke u rješavanju pritužbi/reklamacija.	Ocjenjivanje koliko je banka učinkovita u rješavanju pritužbi/reklamacija.
Usmjerenost banke prema meni kao pojedincu koji traži uslugu u banci.	Otkriva se usmjerenost banke prema klijentu kao pojedincu koji traži uslugu u banci.
Ispunjavanje mojih zahtjeva koje nisam jasno iznio ali se podrazumijevaju.	Ispunjavanje zahtjeva klijenata koji nije izrečeni ali se podrazumijevaju.
Poslovnice banke koje su smještene na lokacijama koje su u blizini mjesta stanovanja.	Prikazivanje da li su klijenti zadovoljni lokacijom poslovnice.
Briga banke o društveno odgovornom poslovanju.	Ocjenjivanje koliko banka brine o društveno odgovornom poslovanju.
Koje dodatne usluge biste željeli da imate u Vašoj banci?	Otkriva se koje dodatne usluge bi klijent želio imati u svojoj banci.

Pristup upravljanja kvalitetom moguće je uspostaviti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, definiranjem politike kvalitete, te postupaka i procedura koji omogućuju osiguranje i kontrolu kvalitete. Ključni element takvog ustroja je koncept neprekidnog poboljšavanja i indikatori kvalitete. U tablici iznad nalaze se indikatori pomoću kojih sam analizirala kako banke funkcioniraju na tržištu i koje promjene treba napraviti da bi klijenti bili zadovoljni.

### **5.3. Postupak**

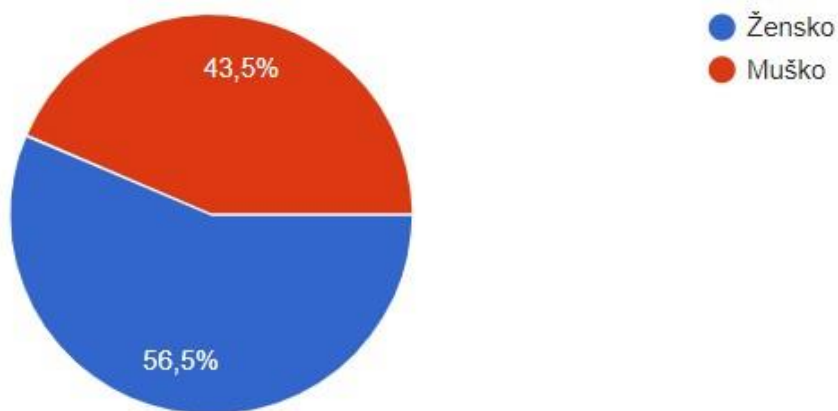
Prikupljanje podataka provodilo se u vremenskom periodu 14.4.2022. do 31.5.2022.g. na početku ankete prikupljali su se opći podaci o sudioniku : spol, dob, mjesto stanovanja, mjesto prebivališta, razina obrazovanja, godišnji prihodi i zaposlenje. Drugi dio ankete sastojao se od 20 pitanja kojim su ispitani stavovi sudionika o bankarskom sustavu.

## 6. Empirijski dio

U ovom dijelu rada provedeno je empirijsko istraživanje o sustavu upravljanja kvalitetom u bankovnom sektoru. Bilo je zanimljivo proučiti mišljenje i percepciju ispitanika raznih profila o bankovnom sektoru.

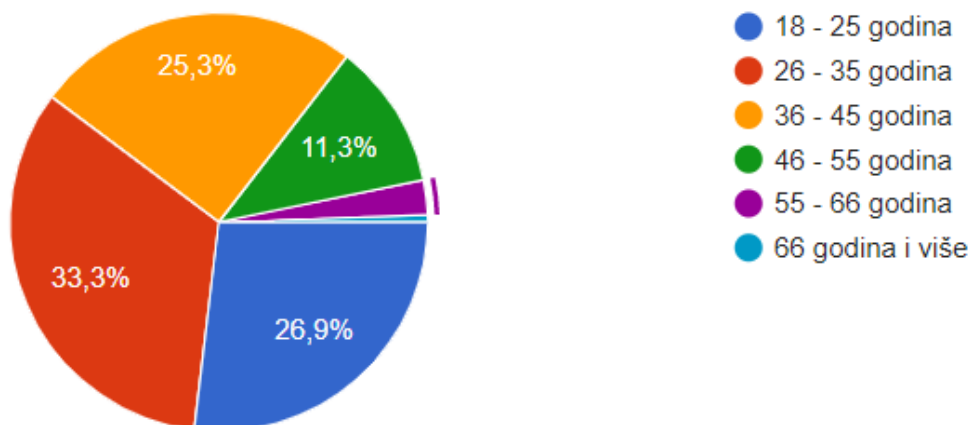
### 6.1 Opis uzorka

Anketu je riješilo ukupno 186 ispitanika, od čega je 105 ( 56,5% ) osoba bilo ženskog spola i 81 ( 43,5% ) osoba muškog spola. Navedeni rezultati vidljivi su na grafikonu 6.1.1.



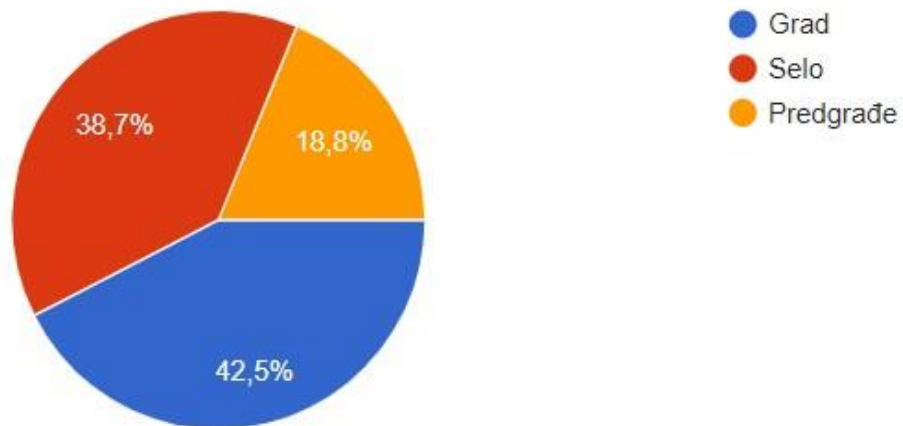
*Grafikon 6.1.1. Anketno pitanje: Spol sudionika*

Na grafikonu 6.1.2. vidljivo je da je najveći broj ispitanika, njih 62 ( 33,3% ) imalo između 26 i 35 godina, dok je 50 ( 26,9% ) bilo između 18 i 25 godina. 47 ( 25,3% ) imalo je između 36 i 45 godina. Svega 21 ( 11,3% ) imalo je između 46 i 55 godina, te 5 ( 2,7% ) imalo je više od 55 godina. Samo 1 ( 0,5% ) imalo je više od 66 godina.



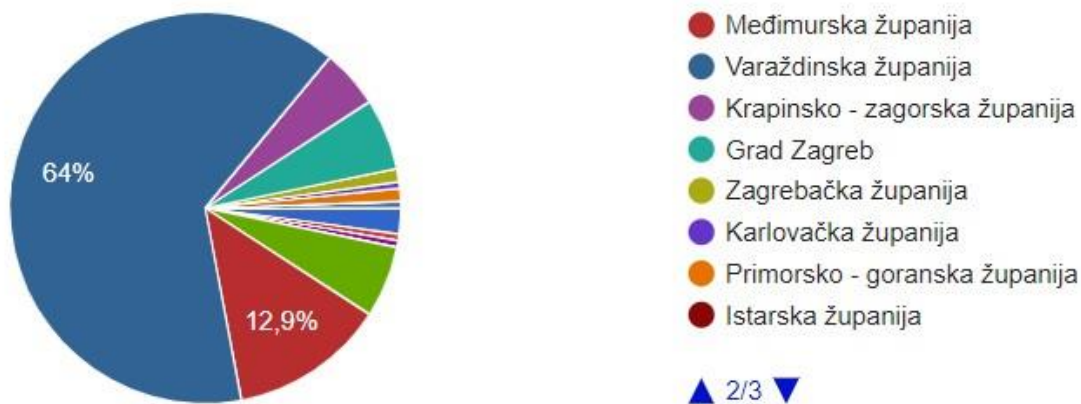
*Grafikon 6.1.2. Anketno pitanje: Dob sudionika*

Od ukupnog broja sudionika 79 ( 42,5% ) živi u gradu, 72 ( 38,7% ) živi na selu dok 35 ( 18,8% ) živi u predgrađu.



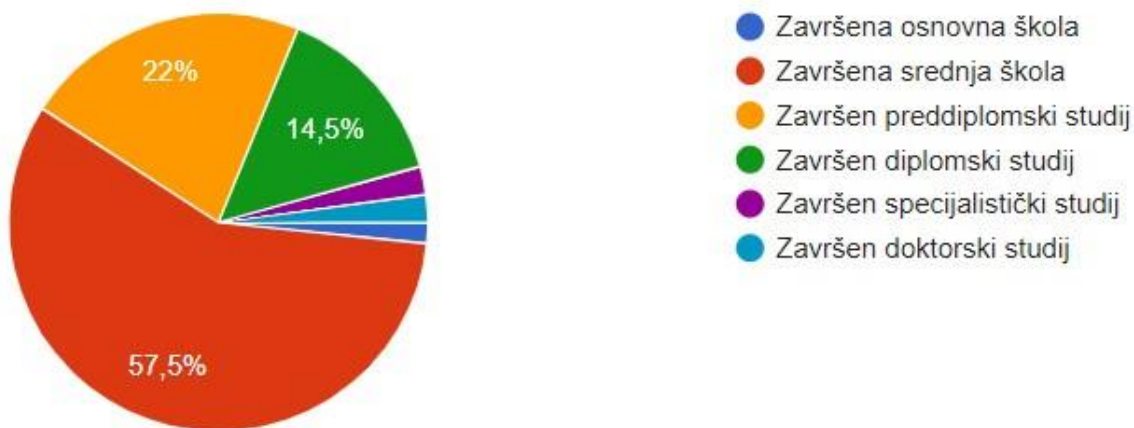
*Grafikon 6.1.3. Anketno pitanje: Mjesto stanovanja*

Iz sljedećeg grafikona vidimo da najveći broj sudionika živi u Varaždinskoj županiji 119 ( 64% ), dok u Međimurskoj županiji živi 24 ( 12,9% ). U ostalim županijama živi 11 ili manje sudionika.



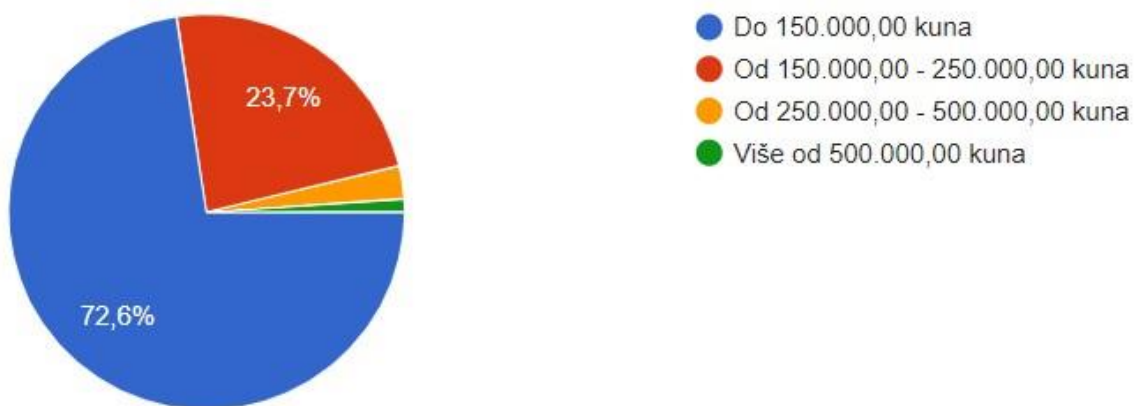
*Grafikon 6.1.4. Anketno pitanje: Mjesto prebivališta*

Na rezultatima iz sljedećeg pitanja vidi se da je najveći broj 107 ( 57,5% ) sudionika završilo srednju školu, dok je 41 ( 22% ) sudionika završilo preddiplomski studij. 27 ( 14,5% ) je završilo diplomski studij, a po 4 sudionika ( 2,2% ) je završilo specijalistički i doktorski studij. I samo 3 ( 1,6% ) je završilo osnovnu školu.



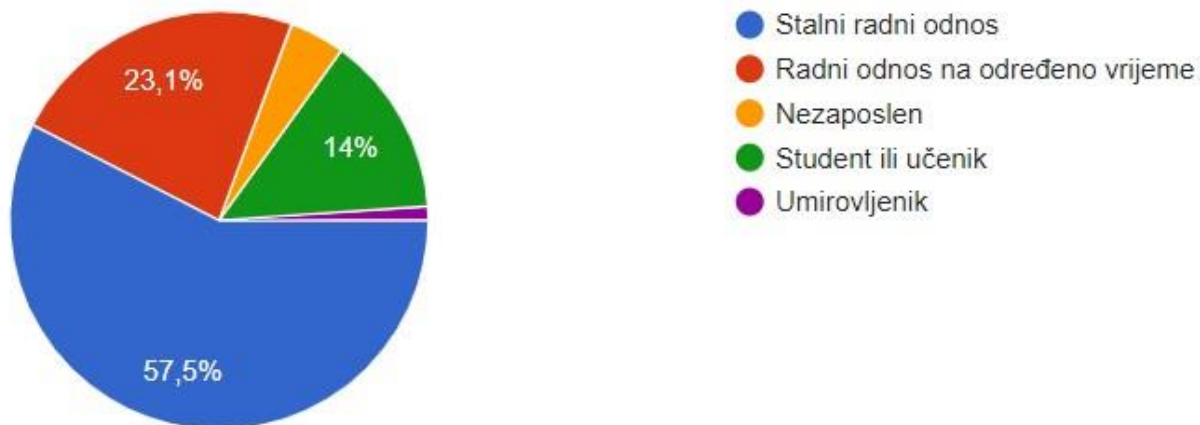
*Grafikon 6.1.5 Anketno pitanje: Razina obrazovanja*

Iz sljedećeg grafikona vidimo da je najveći broj sudionika njih 135 ( 72,6% ) ima prihode do 150.000,00 kn, dok 44 ( 23,7% ) ima prihode od 150.000,00 do 250.000,00 kn. 5 ( 2,7% ) ima prihode od 250.000,00 do 500.000,00 kn, a 2 ( 1,1% ) ima prihode veće od 500.000,00 kn.



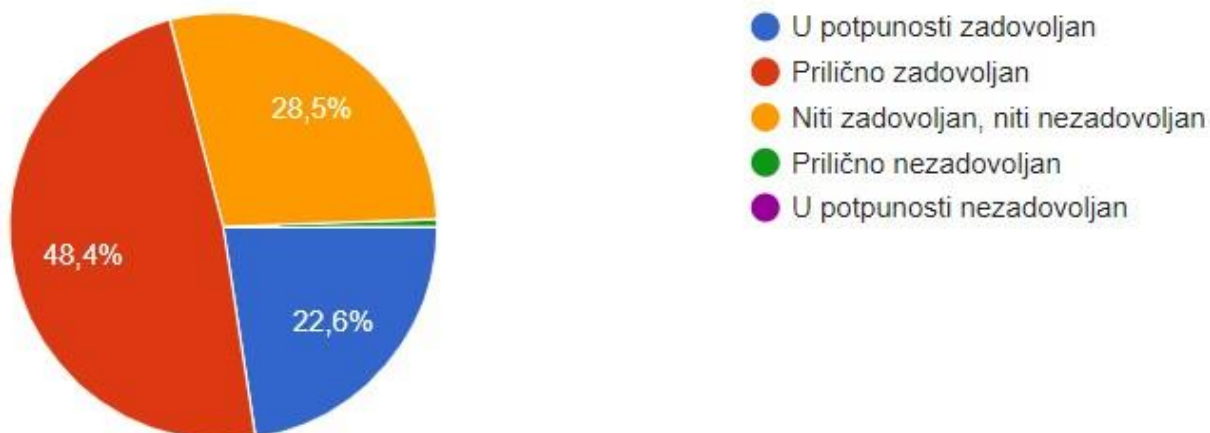
*Grafikon 6.1.6 Anketno pitanje: Godišnji prihodi*

Rezultati posljednjeg pitanja prvog dijela ankete, vezanog uz zaposlenje, pokazuju da 107 ( 57,5% ) ima stalni radni odnos. Nadalje, 43 ( 23,1% ) ima radni odnos na određeno vrijeme. 26 ( 14% ) su studenti ili učenici, a 8 ( 4,3% ) su nezaposleni. 2 ( 1,1% ) su umirovljenici.



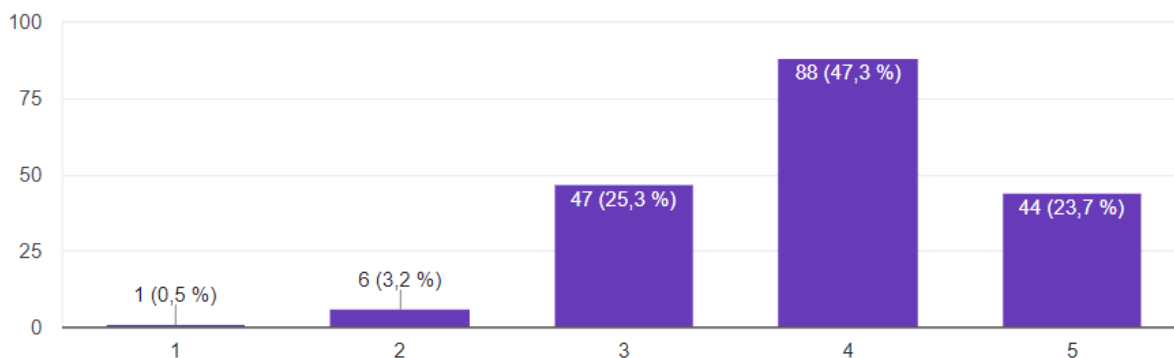
*Grafikon 6.1.7 Anketno pitanje: Zaposlenje*

U grafikonu 6.1.8. možemo vidjeti da je 90 ( 48,4% ) sudionika prilično zadovoljno dosadašnjom suradnjom sa bankom. 53 ( 28,5% ) je niti zadovoljno, niti nezadovoljno , dok je 42 ( 22,6% ) potpuno zadovoljno. Samo 1 ( 0,5% ) sudionik je prilično nezadovoljan.



*Grafikon 6.1.8 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni dosadašnjom suradnjom sa Vašom bankom?*

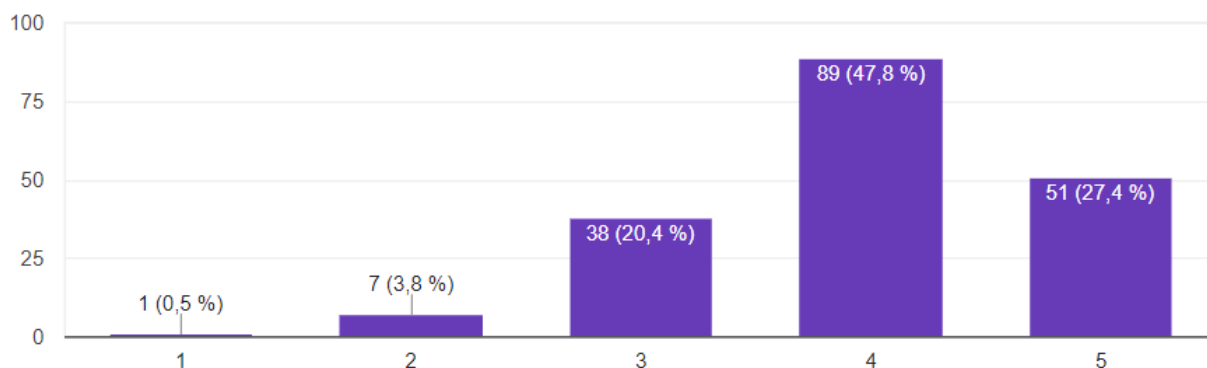
Na pitanje kako ocjenjujete odnos zaposlenika u banci koju posjećujete 88 ( 47,3% ) je dalo ocjenu vrlo dobar, 47 ( 25,3% ) je dalo ocjenu dobar, 44 ( 23,7% ) je dalo ocjenu odličan, 6 ( 3,2% ) je dalo ocjenu dovoljan i 1 ( 0,5% ) je dalo ocjenu nedovoljan.



*Grafikon 6.1.9 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete odnos zaposlenika u banci koju posjećujete?*

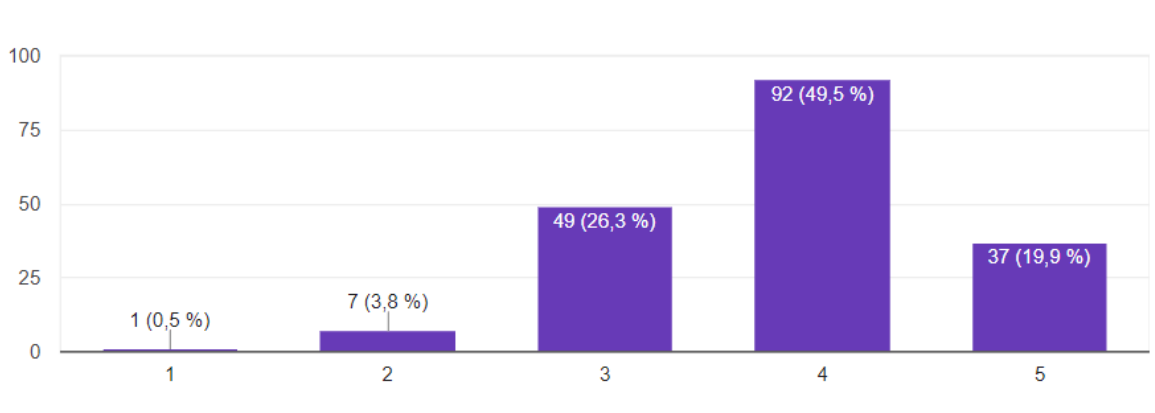


Na pitanje kako ocjenjujete ljubaznost zaposlenika u banci koju posjećujete 89 ( 47,8% ) sudionika dalo je ocjenu vrlo dobar, 51 ( 27,4% ) sudionika dalo je ocjenu odličan, 38 ( 20,4% ) dalo je ocjenu dobar, 7 ( 3,8% ) dalo je ocjenu dovoljan i 1 ( 0,5% ) dalo je ocjenu nedovoljan.



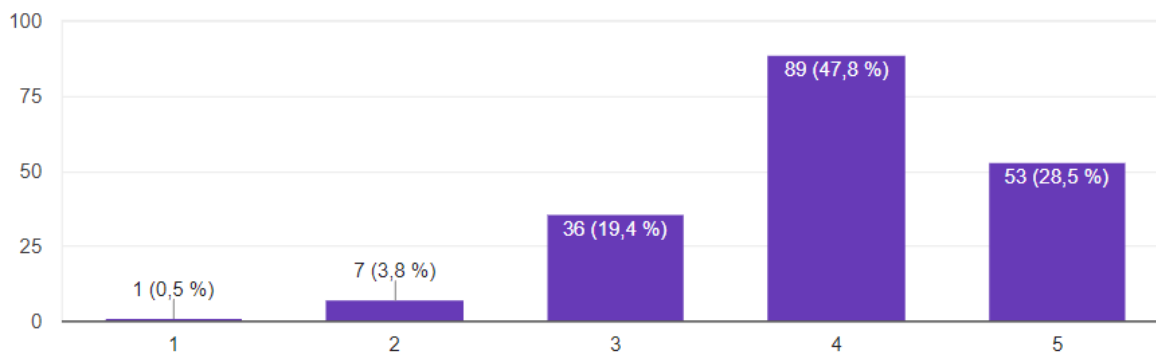
*Grafikon 6.1.10 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete ljubaznost zaposlenika u banci koju posjećujete?*

U sljedećem grafikonu vidimo kako su sudionici odgovorili na pitanje kako su zadovoljni brzinom usluge. 92 ( 49,5 ) njih je dalo ocjenu vrlo dobar, 49 ( 26,3% ) je dalo ocjenu dobar, 37 ( 19,9% ) je dalo ocjenu odličan, 7 ( 3,8% ) je dalo ocjenu dovoljan i 1 ( 0,5% ) je dalo ocjenu nedovoljan.



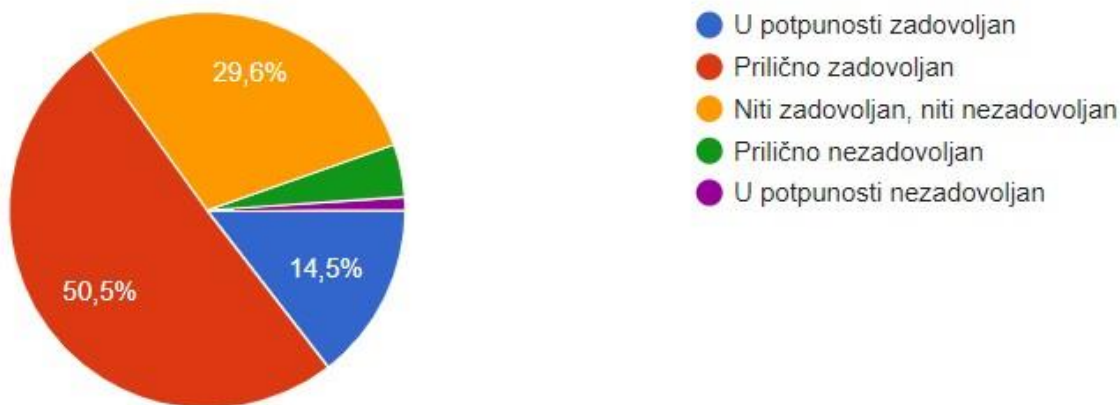
*Grafikon 6.1.11 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni brzinom usluge u Vašoj banci?*

Na pitanje kako ocjenjujete stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke 89 ( 47,8% ) je dalo ocjenu vrlo dobar, 53 ( 28,5% ) je dalo ocjenu odličan, 36 ( 19,4% ) je dalo ocjenu dobar, 7 ( 3,8% ) je dalo ocjenu dovoljan i 1 ( 0,5% ) je nedovoljan.



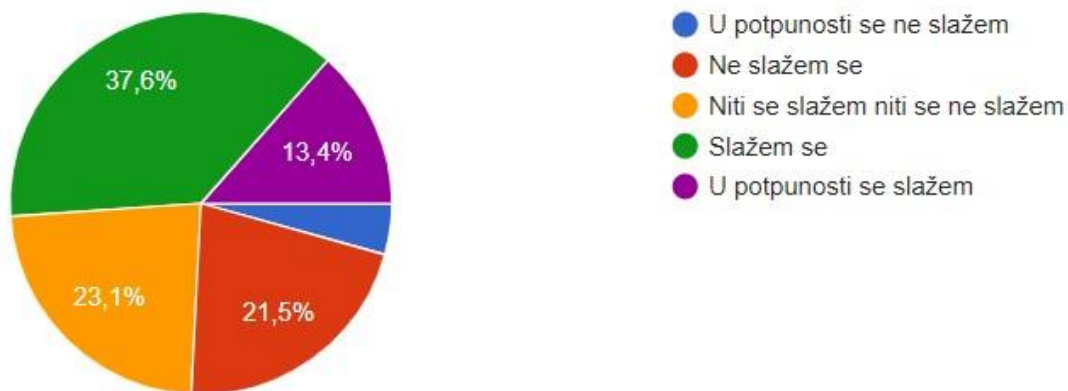
*Grafikon 6.1.12 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke?*

Na pitanje kako ocjenjujete uslugu banke 94 ( 50,5% ) sudionika su prilično zadovoljni, 55 ( 29,6% ) su niti zadovoljni niti nezadovoljni, 27 ( 14,5% ) su u potpunosti zadovoljni, 8 ( 4,3% ) su prilično nezadovoljni i 2 ( 1,1% ) su u potpunosti nezadovoljni.



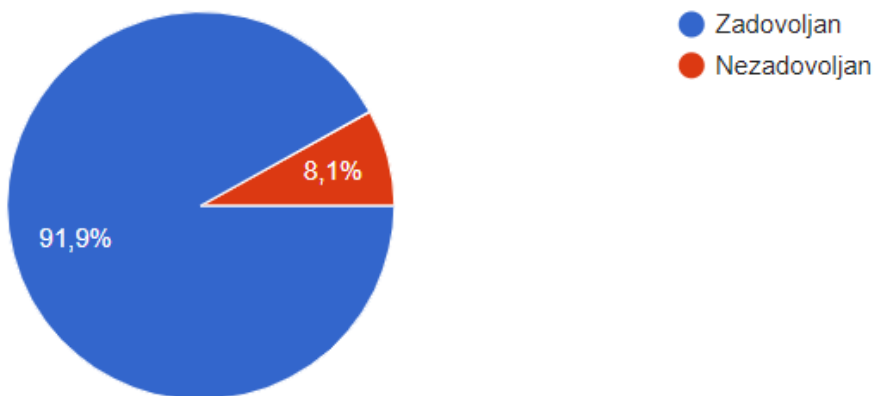
*Grafikon 6.1.13 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete uslugu banke?*

Na pitanje zadovoljan sam dostupnost bankomata 70 ( 37,6% ) slažu se, 43 ( 23,1% ) niti se slažu, niti se ne slažu, 40 ( 21,5% ) se ne slažu, 25 ( 13,4% ) u potpunosti se slažu i 8 ( 4,3% ) u potpunosti se ne slažu.



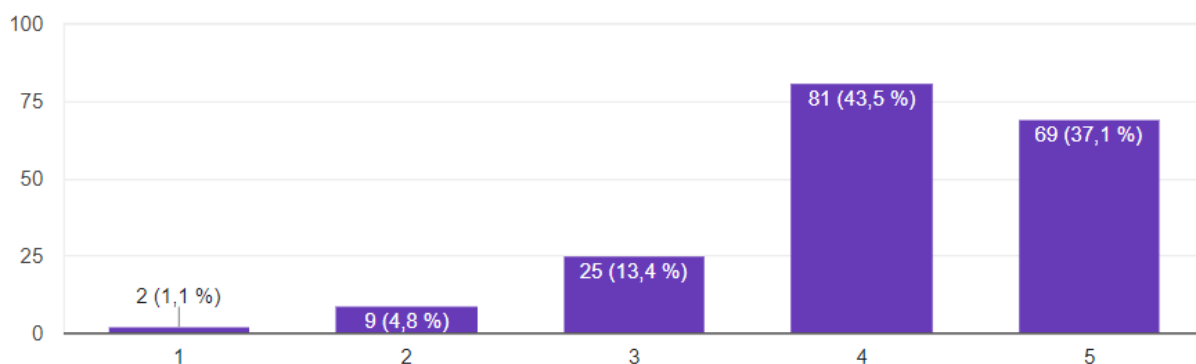
*Grafikon 6.1.14 Anketno pitanje: Zadovoljan sam dostupnosti bankomata*

U sljedećem grafikonu na pitanje kako ste zadovoljni dostupnost elektronskim bankarstvom 171 ( 91,9% ) sudionika je zadovoljno, a 15 ( 8,1% ) je nezadovoljno.



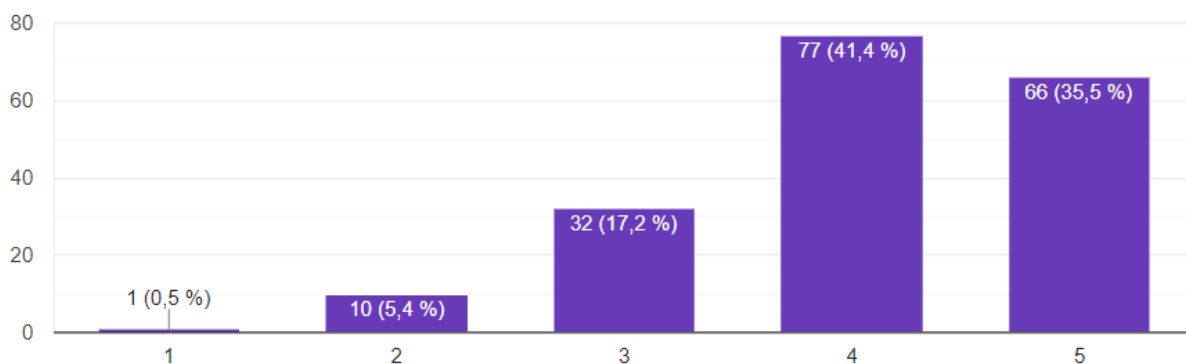
*Grafikon 6.1.15 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni dostupnosti elektronskim bankarstvom?*

Na pitanje kako ste zadovoljni korištenjem elektronskim bankarstvom 81 ( 43,5% ) sudionika dalo je ocjenu vrlo dobar, 69 ( 37,1% ) dalo je ocjenu odličan, 25 ( 13,4% ) dalo je ocjenu dobar, 9 ( 4,8 % ) dalo je ocjenu dovoljan i 2 ( 1,1% ) dalo je ocjenu nedovoljan.



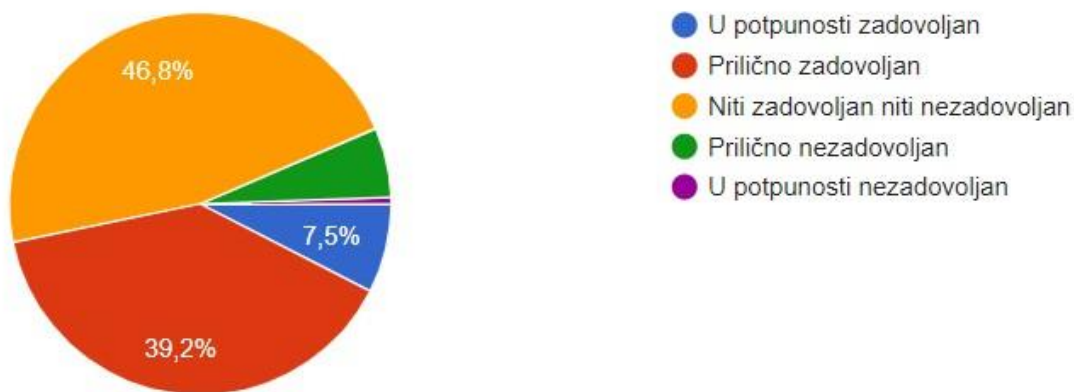
*Grafikon 6.1.16 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni korištenjem elektronskim bankarstvom?*

U sljedećem grafikonu vidimo kako su sudionici zadovoljni uslugom elektronskim bankarstvom. Njih 77 ( 41,4% ) je dalo ocjenu vrlo dobar, 66 ( 35,5% ) je dalo ocjenu odličan, 32 ( 17,2% ) je dalo ocjenu dobar, 10 ( 5,4% ) je dalo ocjenu dovoljan i 1 ( 0,5% ) je dalo ocjenu nedovoljan.



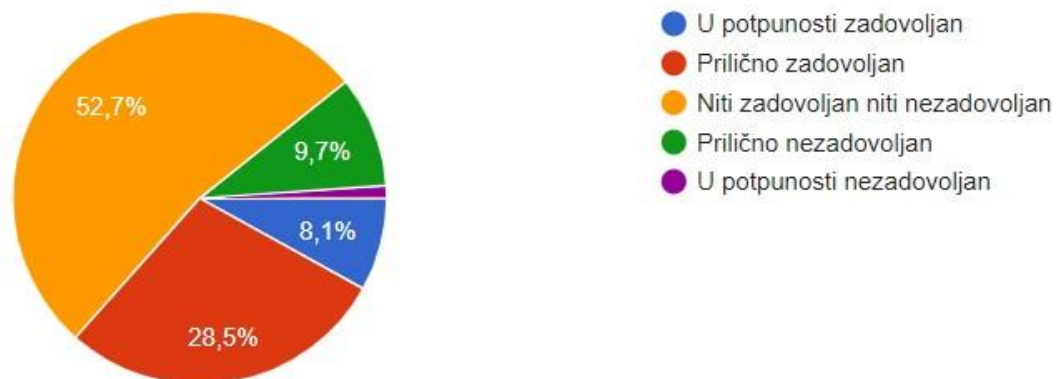
*Grafikon 6.1.17 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni uslugom elektronskim bankarstvom?*

Na pitanje kako ocjenjujete raznovrsnost kreditnih proizvoda 87 ( 46,8% ) sudionika je niti zadovoljni niti nezadovoljno, 73 ( 39,2 % ) je prilično zadovoljno, 14 ( 7,5 % ) je u potpunosti zadovoljno, 11 ( 5,9% ) je prilično nezadovoljno i 1 ( 0,55 ) je u potpunosti nezadovoljno.



*Grafikon 6.1.18 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete raznovrsnost kreditnih proizvoda?*

U sljedećem grafikonu na pitanje kako ocjenjujete brzinu odobravanja kredita 98 ( 52,7% ) sudionika je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 53 ( 28,5% ) je prilično zadovoljno, 18 ( 9,7% ) je prilično nezadovoljno, 15 ( 8,1% ) je u potpunosti zadovoljno i 2 ( 1,1% ) je u potpunosti nezadovoljno.



*Grafikon 6.1.19 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete brzinu odobravanja kredita?*

Na pitanja koje dodatne usluge biste željeli imati u Vašoj banci sudionici su odgovorili sljedeće: ništa, ne znam, niže kamate, bolje kamatne stope, manje kamate za mlade, bolja štednja....

## 6.2 Opis instrumenta

Za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik „Sustav upravljanja kvalitetom u bankovnom sektoru“ izrađen u aplikaciji Google obrasci i distribuiran općoj populaciji na rješavanje putem društvene mreže Facebook i preko e-maila. Upitnik se sastoji od 29 pitanja.

## 6.3 Rezultati istraživanja

Anketa je podijeljena u 2 dijela. U prvom dijelu, tj. prvih 7 pitanja su sociodemografska obilježja, a drugi dio ankete odnosi se na analizu trenutnog zadovoljstva kvalitetom usluge.

### 6.3.1 Analiza korelacije demografije i indikatora

Indikatori otkrivaju informacije da bi vidjeli na koji način sudionici razmišljaju te kakvi su njihovi stavovi o bankama općenito. Na taj način banke mogu poboljšati svoje poslovanje, to jest svoje usluge. U dolje navedenoj tablici napravljena je analiza korelacije demografije i indikatora.

Tablica 4: Analiza korelacije demografije i indikatora

		Spol	Dob	Mjesto stanovanja	Mjesto prebivališta	Razina obrazovanja	Godišnji prihodi	Zaposlenje
8. Kako ste zadovoljni dosadašnjom suradnjom sa Vašom bankom?	PearsonCorrelation	0,215**	0,156*	-.015	.143	-.098	0,186*	0,206**
	Sig. (2-tailed)	<b>.003</b>	.032	.835	.050	.180	.011	<b>.004</b>
9. Kako ocjenjujete odnos zaposlenika u banci koju posjećujete ?	PearsonCorrelation	0,149*	.022	-.093	.041	-0,157*	.066	0,232**
	Sig. (2-tailed)	.042	.767	.205	.574	.032	.368	<b>.001</b>
10. Kako ocjenjujete ljubaznost zaposlenika u banci koju posjećujete ?	PearsonCorrelation	.109	.007	-.066	-.007	-0,163*	.116	0,230**
	Sig. (2-tailed)	.139	.920	.368	.922	.026	.115	.002

11. Kako ste zadovoljni brzinom usluge u Vašoj banci?	PearsonCorrelation	.236**	.031	-.046	.039	-.0166*	.085	.094
	Sig. (2-tailed)	<b>.001</b>	.675	.537	.594	.024	.247	.201
12. Kako ocjenjujete stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke?	PearsonCorrelation	0,250**	.036	-.123	-.012	-0,214**	0,158*	.131
	Sig. (2-tailed)	<b>.001</b>	.628	.093	.869	<b>.003</b>	.032	.075
13. Kako ocjenjujete uslugu banke ( računi, kartice, štednja ) ?	PearsonCorrelation	0,331**	0,153*	-.046	.113	-.123	0,181*	0,224**
	Sig. (2-tailed)	<b>.000</b>	.036	.525	.122	.092	.013	<b>.002</b>
14. Zadovoljan sam dostupnosti bankomata.	PearsonCorrelation	0,211**	-.050	-.041	.139	-0,213**	.030	0,196**
	Sig. (2-tailed)	<b>.004</b>	.493	.579	.056	<b>.003</b>	.684	.007
15. Kako ste zadovoljni dostupnosti elektronskim bankarstvom?	PearsonCorrelation	0,203**	0,153*	0,151*	0,261**	.135	0,253**	0,405**
	Sig. (2-tailed)	<b>.005</b>	.035	.038	<b>.000</b>	.064	<b>.000</b>	<b>.000</b>
18. Kako ocjenjujete raznovrsnost kreditnih proizvoda ?	PearsonCorrelation	0,175*	0,267**	-.097	.115	-.084	0,237**	-.021
	Sig. (2-tailed)	.016	<b>.000</b>	.184	.115	.253	<b>.001</b>	.771
19. Kako ocjenjujete brzinu odobravanja kredita?	PearsonCorrelation	0,244**	0,246**	-.010	.138	-.063	.122	-.022
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.896	.059	.388	.094	.762
20. [Zadovoljan sam radnim vremenom banke.]	PearsonCorrelation	.036	-0,178*	.088	.007	-.118	0,186*	.140
	Sig. (2-tailed)	.624	.015	.231	.928	.107	.011	.056
20. [Izvršavanje dogovorene obveze banke prema meni u dogovoreno vrijeme.]	PearsonCorrelation	.070	-.127	.071	.012	-.137	.137	.089
	Sig. (2-tailed)	.341	.085	.332	.874	.063	.062	.226
20. [Spremnost banke da brzo odgovori na pitanje/zahtjev.]	PearsonCorrelation	.066	-.060	0,175*	.044	-.076	0,147*	.108
	Sig. (2-tailed)	.370	.416	.017	.550	.301	.045	.142
20. [Provođenje aknete o mojem zadovoljstvu usluga banke.]	PearsonCorrelation	.043	-.029	.073	.048	-.008	.112	.045
	Sig. (2-tailed)	.556	.697	.322	.513	.919	.129	.546
20. [Učinkovitost banke u rješavanju pritužbi/reklamacija.]	PearsonCorrelation	.124	-.031	.102	.085	-.114	.124	.044
	Sig. (2-tailed)	.092	.677	.165	.249	.121	.091	.554
20. [Usmjerenost banke prema meni kao pojedincu koji traži uslugu u banci.]	PearsonCorrelation	.024	-.073	.086	.059	-.093	0,183*	.098
	Sig. (2-tailed)	.745	.322	.244	.421	.205	.013	.182
20. [Ispunjavanje mojih zahtjeva koje nisam jasno iznio ali se podrazumijevaju.]	PearsonCorrelation	.135	-.086	.085	.022	-.121	.140	.056
	Sig. (2-tailed)	.067	.244	.247	.766	.099	.056	.448
20. [Poslovnice banke koje su smještene na lokacijama koje su u blizini mjesta stanovanja.]	PearsonCorrelation	.027	-.071	-.001	-.047	-.098	0,238**	.073
	Sig. (2-tailed)	.720	.333	.985	.525	.181	<b>.001</b>	.323



U gore prikazanoj tablici broj 4 na temelju analize korelacije, identificirano je kako postoji signifikantna korelacija između spola ispitanika i zadovoljstva trenutnom razinom kvalitete pružene usluge  $r = 0,215$ ;  $\alpha = 0,0$ . Nadalje, identificirano je kako, uz trenutno zadovoljstvo uslugom, spol korelira s brzinom usluge  $r = 0,236$ ;  $\alpha = 0,01$ , te stručnosti zaposlenih  $r = 0,250$ ;  $\alpha = 0,01$ . Zatim uslugom banke  $r = 0,331$ ;  $\alpha = 0,00$ .

Također je identificirano zadovoljstvo dostupnosti bankomata  $r = 0,211$ ;  $\alpha = 0,04$ , zatim zadovoljstvo dostupnosti elektronskim bankarstvom  $r = 0,203$ ;  $\alpha = 0,05$ . Korelacija između dobi ispitanika i ocjenjivanje raznovrsnosti kreditnih proizvoda  $r = 0,267$ ;  $\alpha = 0,00$ . Nadalje postoji korelacija između mjesta prebivališta i zadovoljstvo dostupnosti elektronskim bankarstvom  $r = 0,261$ ;  $\alpha = 0,00$ . Korelacija između razine obrazovanja i stručnosti zaposlenih je  $r = 0,214$ ;  $\alpha = 0,03$  i između razine obrazovanja i zadovoljstvo dostupnosti bankomata je  $r = 0,213$ ;  $\alpha = 0,03$ .

Nadalje korelacija između godišnjih prihoda i zadovoljstvo dostupnosti elektronskim bankarstvom je  $r = 0,253$ ;  $\alpha = 0,00$ , korelacija između godišnjih prihoda i ocjenjivanje raznovrsnosti kreditnih proizvoda  $r = 0,237$ ;  $\alpha = 0,01$ , te godišnjih prihoda i lokacijama banke  $r = 0,238$ ;  $\alpha = 0,01$ . I zadnja korelacija zaposlenje i zadovoljstvo uslugama banke  $r = 0,206$ ;  $\alpha = 0,04$ , zaposlenje i odnos zaposlenika  $r = 0,232$ ;  $\alpha = 0,01$ , zaposlenje i usluga banke  $r = 0,224$ ;  $\alpha = 0,02$  i zaposlenje i zadovoljstvo dostupnosti elektronskim bankarstvom  $r = 0,405$ ;  $\alpha = 0,00$ .

## 6.4 Analiza trenutnog zadovoljstva

U ovom poglavlju analizirala sam koji indikatori najviše utječu na percepciju kvalitete, a koji najmanje. Navedena analiza nam pokazuje kako klijenti razmišljaju i kako su zadovoljni ili nezadovoljni uslugom banke.

Tablica 5 : Analiza indikatora

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Trenutno zadovoljstvo uslugom.	1	5	3,61	1,160	1,346	-1,068	0,352
Zadovoljstvo odnosom zaposlenika	1	5	3,90	0,813	0,661	0,080	0,355
Zadovoljstvo s ljubaznosti zaposlenika	1	5	3,98	0,825	0,681	0,281	0,355
Zadovoljstvo brzinom usluge u banci	1	5	3,84	0,800	0,640	0,182	0,355
Stručnost zaposlenika	1	5	4,00	0,825	0,681	0,345	0,355
Zadovoljstvo lepezom usluga banke.	1	6	3,62	1,341	1,800	-0,682	0,352
Zadovoljstvo funkcionalnosti bankomata.	1	6	3,61	1,282	1,644	-0,484	0,352
Zadovoljstvo elektronskim bankarstvom.	1	3	2,89	0,362	0,131	12,130	0,352
Zadovoljstvom ponudom kreditnih proizvoda.	1	6	3,13	1,261	1,590	-0,420	0,352
Zadovoljstvo brzinom odobravanja kredita.	1	6	2,99	1,276	1,628	-0,019	0,352

Zadovoljstvo radnim vremenom banke.	1	5	3,50	1,051	1,105	-0,533	0,355
Zadovoljstvo izvršavanjem usluge prema dogovorenom vremenu.	1	5	3,61	1,030	1,060	-0,496	0,355
Zadovoljstvo odgovorom banke na upite.	1	5	3,59	1,063	1,130	-0,822	0,355
Zadovoljstvo komunikacijom banke.	1	5	3,44	1,070	1,144	-0,515	0,355
Zadovoljstvo rješavanjem reklamacija.	1	5	3,49	1,020	1,040	-0,866	0,355
Zadovoljstvo personaliziranom uslugom.	1	5	3,56	1,039	1,080	-0,638	0,355
Zadovoljstvo ostvarenom dodanom vrijednosti.	1	5	3,42	1,048	1,099	-0,602	0,355
Zadovoljstvo lokacijom banke.	1	5	3,54	1,046	1,093	-0,813	0,355

*Izvor : Vlastita izrada*

Iz gore prikazane tablice broj 5 vidi se da na percepciju kvalitete najviše utječe indikator stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke ( 4 ) , indikator ljubaznost zaposlenika ( 3,98 ) te indikator odnos zaposlenika u banci ( 3,90 ) , dok na percepciju kvalitete najmanje utječe indikator dostupnosti elektronskim bankarstvom ( 2,89 ) , indikator brzine odobravanja kredita ( 2,99 ) i indikator zadovoljstvo ponudom kreditnih proizvoda ( 3,13 ) .

## 6.5 Diskusija

Istraživanje je provedeno tijekom travnja i svibnja 2022. godine. U istraživanju je sudjelovalo 186 sudionika od kojih je 105 bilo ženskog spola, a 81 muškog spola.

Najveći postotak sudionika njih 33,3% imaju između 26 i 35 godina. Većina sudionika 57,5% je srednjoškolskog obrazovanja, nešto manji broj 22% ima višu stručnu spremu, dok najmanji broj sudionika ima visoku stručnu spremu 14,5%. Nadalje njih 57,5% ima stalni radni odnos, dok 23,1% ima posao na određeno vrijeme.

Nadalje 48,4% sudionika je zadovoljno dosadašnjom suradnjom sa svojom bankom, dok je manji postotak 28,5% niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Većina sudionika je zadovoljno odnosom zaposlenika 47,3% je dalo ocjenu vrlo dobar, 25,3% dobar i 23,7% odličan.

Najveći postotak sudionika njih 47,8% je dalo ocjenu vrlo dobar na pitanje kako ocjenjuju ljubaznost zaposlenika, dok je 27,4% njih dalo ocjenu odličan i nešto manji 20,4% je dalo ocjenu dobar.

Vezano na zadovoljstvo brzinom usluge najveći broj sudionika 49,5% ocijenilo je sa ocjenom vrlo dobar, 26,3% sa ocjenom dobar i 19,9% sa ocjenom odličan.

Većina sudionika je sa ocjenom vrlo dobar ocijenilo stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke 47,8%, ocjenu odličan dalo je njih 28,5% i ocjenu dobar dalo je njih 19,4%.

Sudionici su prilično zadovoljni uslugama banke 50,5%, dok se njih 29,6% izjasnilo da nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni, a manji postotak njih 14,5% su u potpunosti zadovoljni.

Većina sudionika se slaže da su im bankomati dostupni 37,6%.

Velika većina 91,9% su zadovoljni sa dostupnošću elektronskim bankarstvom, dok je 43,5% ocijenilo ocjenom vrlo dobar pitanje da li su zadovoljni korištenjem elektronskim bankarstvom.

Nadalje, na pitanje da li ste zadovoljni uslugom elektronskim bankarstvom većina sudionika 41,4% je dalo ocjenu vrlo dobar, dok je njih 35,5% dalo ocjenu odličan. Manji postotak 17,2% je dalo ocjenu dobar.

46,8% njih se izjasnilo da nisu niti zadovoljni, niti nezadovoljni raznovrsnosti kreditnih proizvoda, dok je njih 39,2% prilično zadovoljno.

Također većina sudionika 52,7% su se izjasnili da nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni kad je u pitanju brzina odobravanja kredita, a njih 28,5% su prilično zadovoljni.

Kad je u pitanju radno vrijeme banke većina njih je dalo ocjenu dobar, dok je na pitanje učinkovitosti banke u rješavanju pritužbi/reklamacija dao ocjenu vrlo dobar.

I na pitanje koje dodatne usluge biste željeli imati u svojoj banci najviše njih je odgovorilo da bi htjeli imati manje kamate na kredite i veće poticaje za mlade.

## 7. Zaključak

Na kraju mojeg završnog rada željela bih naglasiti kako bankarski sustav predstavlja bitan dio gospodarstva. Temelj svakog bankarskog sustava je središnja banka, koja se nalazi na vrhu bankarskog sustava i o kojoj ovisi cjelokupni bankarski sustav.

Bankovni sustav Republike Hrvatske može se okarakterizirati kao banko centrični sustav. Banko centrični sustav podrazumijeva bankovno obavljanje većeg dijela financijskih poslova, te da je kapitalno tržište slabije razvijeno baš kao što je slučaj kod većine razvijenih zemalja.

Glavni poslovi kojim se bankarski sustav bavi su držanje depozita te izdavanje kredita, a sastoji se od središnje banke, poslovnih banaka te štednih i drugih financijskih institucija.

Hrvatska narodna banka provodeći monetarnu politiku djeluje na stabilnost cijena, a samim time i na likvidnost na tržištu.

Zbog svog značaja banke su podvrgnute regulaciji te im je cilj osigurati stabilnost, povjerenje i sigurnost.

Cilj bankarskih poslova je profitabilnost. Prema kriterijima profitabilnosti postoje kamatonosni, ne kamatonosni te mješoviti poslovi. Primjer mješovitog posla su kartice koje se izdaju korisnicima, a za koje korisnici plaćaju naknadu kao i kamatu za obročnu otplatu.

Kvaliteta usluge je jedna od najčešće izučavanih područja u marketingu usluga, te se pokazala kao najznačajniji faktor u određivanju konkurentske pozicije na tržištu. Kvaliteta usluge se tumači kao percipirana kvaliteta, što znači da klijenti donose sud o njenoj kvaliteti.

Poslovanje financijskih institucija bazira se na nematerijalnoj imovini, kao i na financijskim instrumentima koji predstavljaju financijsku imovinu, odnosno novac. Način na koji se prikupljaju financijska sredstva su ročni depoziti, depoziti na transakcijskim računima, kreditiranje, vrijednosnim papirima kao što su obveznice i dionice.

Uspješnost poslovanja banka je mjerljivo putem mnogih pokazatelja, a dva važna pokazatelja poslovanja banaka su likvidnost i zaduženost. Likvidnost predstavlja sposobnost banke da stvara gotovinu za podmirenje kratkoročnih obveza, a zaduženost nam govori koliko se banka financira iz tuđih, a koliko iz vlastitih izvora.

Međutim, banke se mogu susresti s problemima likvidnosti i zaduženosti koji za posljedicu mogu imati stečaj banke.

U zadnjem dijelu rada napravila sam anketu pod naslovom „Sustav upravljanja kvalitetom u bankovnom sektoru“. Banku je bitno analizirati iz razloga sve veće konkurencije i ostalih utjecaja kao što su pravni, opća ekonomska situacija i slično.

Rezultati ankete izuzetno su značajni i upozoravaju na određena područja u kojima ima dovoljno mjesta za konkretna poboljšanja.

Zadovoljan klijent bi zasigurno trebao biti glavni cilj svakog sudionika na financijskom tržištu koji želi zadržati i unaprijediti vlastitu poziciju. Ranije navedeni podaci sugeriraju da kvaliteta usluge veoma snažno utječe na zadovoljstvo korisnika, stoga je logično da banke trebaju posebnu pozornost pokloniti kontroli kvalitete.

## 8. Popis literature

1. Kondić Živko, Maglić Leon, Pavletić Duško, Samardžić Ivan, 2018. Kvaliteta 1, Tiva, Varaždin
2. Kondić Živko, Maglić Leon, Pavletić Duško, Samardžić Ivan, 2018. Kvaliteta 2, Tiva, Varaždin
3. Kondić Živko, Maglić Leon, Pavletić Duško, Samardžić Ivan, 2018. Kvaliteta 3, Tiva, Varaždin
4. Buntak Krešimir, Adelsberger Zdenko, Trajković Ana, Adelsberger Dejan, 2011. - Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja
5. Buntak Krešimir, Baković Tomislav, Mišević Petar, Damić Mate, Buntić Luka, 2021., Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
6. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_07\\_84\\_1388.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_07_84_1388.html), Zakon o bankama
7. [https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2011/7\\_8/UBS-Bankarstvo-07-08-2011-RadojevicMarjanovic.pdf](https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2011/7_8/UBS-Bankarstvo-07-08-2011-RadojevicMarjanovic.pdf), Radojević Predrag, Marjanović Darko, 2011, Kvaliteta usluge u bankarstvu, str.44
8. Bilten o bankama 30, Hrvatska Narodna Banka, [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr). ( 28.5.2022. )
9. GUIDELINE – Indicators of the quality dimension of financial inclusion, 2016. Note-22 FID-Quality.pdf, 5-10 str
10. Sustainability – the relationship between the Efficiency, Service Quality and Customer Satisfaction for State-Owned Commercial Banks-09-02163.pdf, 10-15 str.



## **9. Popis slika**

Slika 1. Hijerarhija provođenja kontrole kvalitete.....	15
Slika 2. Upravljanje rizicima u bankovnom sektoru.....	19
Slika 3. Odvijanje poslovnog procesa.....	24
Slika 4. Suština funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom.....	26

## **10. Popis tablica**

Tablica 1. Sadržaj norme sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015.....	8
Tablica 2. Sadržaj norme ISO 9004:2018.....	11
Tablica 3. Indikatori i opis.....	30
Tablica 4. Analiza korelacije demografije i indikatora.....	44
Tablica 5. Analiza trenutnog zadovoljstva.....	47

## 11. Popis grafikona

Grafikon 6.1.1 Anketno pitanje: Spol sudionika.....	32
Grafikon 6.1.2 Anketno pitanje: Dob ispitanika.....	33
Grafikon 6.1.3 Anketno pitanje: Mjesto stanovanja.....	34
Grafikon 6.1.4 Anketno pitanje: Mjesto prebivališta.....	34
Grafikon 6.1.5 Anketno pitanje: Razina obrazovanja.....	35
Grafikon 6.1.6 Anketno pitanje: Godišnji prihodi.....	36
Grafikon 6.1.7 Anketno pitanje: Zaposlenje.....	36
Grafikon 6.1.8 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni dosadašnjom suradnjom sa Vašom bankom.....	37
Grafikon 6.1.9 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete odnos zaposlenika u banci koju posjećujete.....	37
Grafikon 6.1.10 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete ljubaznost zaposlenika u banci koju posjećujete.....	38
Grafikon 6.1.11 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni brzinom usluge u Vašoj banci.....	38
Grafikon 6.1.12 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke.....	39
Grafikon 6.1.13 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete uslugu banke.....	39
Grafikon 6.1.14 Anketno pitanje: Zadovoljan sam dostupnosti bankomata.....	40
Grafikon 6.1.15 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni dostupnosti elektronskim bankarstvom.....	40
Grafikon 6.1.16 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni korištenjem elektronskim bankarstvom.....	41
Grafikon 6.1.17 Anketno pitanje: Kako ste zadovoljni uslugom elektronskim bankarstvom.....	42
Grafikon 6.1.18 Anketno pitanje: Kako ocjenjujete raznovrsnost kreditnih proizvoda.....	42

Grafikon 6.1.19 Anketno pitanje:

Kako ocjenjujete brzinu odobravanja kredita.....43

## Prilog – anketni upitnik

Za potrebe istraživanja u svrhu izrade završnog rada na preddiplomskom studiju Logistika i održiva mobilnost Sveučilišta Sjever, Varaždin, izrađen je upitnik na temu „Analiza indikatora i zadovoljstva kvalitetom bankovne usluge“. Upitnik je anonimn i sastoji se od nekoliko pitanja, a rezultati će se koristiti isključivo za izradu završnog rada.

1. Spol \*

- Žensko
- Muško
- 

2. Dob \*

- 18 - 25 godina
- 26 - 35 godina
- 36 - 45 godina
- 46 - 55 godina
- 55 - 66 godina
- 66 godina i više
- 

3. Mjesto stanovanja \*

- Grad
- Selo
- Predgrađe

#### 4. Mjesto prebivališta \*

- Osječko - baranjska županija
- Vukovarsko - srijemska županija
- Virovitičko - podravska županija
- Požeško - slavonska županija
- Brodsko - posavska županija
- Sisačko - moslavačka županija
- Bjelovarsko - bilogorska županija
- Koprivničko - križevačka županija
- Međimurska županija
- Varaždinska županija
- Krapinsko - zagorska županija
- Grad Zagreb
- Zagrebačka županija
- Karlovačka županija
- Primorsko - goranska županija
- Istarska županija
- Ličko - senjska županija

5. Razina obrazovanja \*

- Završena osnovna škola
  - Završena srednja škola
  - Završen preddiplomski studij
  - Završen diplomski studij
  - Završen specijalistički studij
  - Završen doktorski studij
- 

6. Godišnji prihodi \*

- Do 150.000,00 kuna
- Od 150.000,00 - 250.000,00 kuna
- Od 250.000,00 - 500.000,00 kuna
- Više od 500.000,00 kuna

7. Zaposlenje \*

- Stalni radni odnos
- Radni odnos na određeno vrijeme
- Nezaposlen
- Student ili učenik
- Umirovljenik

8. Kako ste zadovoljni dosadašnjom suradnjom sa Vašom bankom? \*

- U potpunosti zadovoljan
  - Prilično zadovoljan
  - Niti zadovoljan, niti nezadovoljan
  - Prilično nezadovoljan
  - U potpunosti nezadovoljan
- 

9. Kako ocjenjujete odnos zaposlenika u banci koju posjećujete ? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 

10. Kako ocjenjujete ljubaznost zaposlenika u banci koju posjećujete ? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



11. Kako ste zadovoljni brzinom usluge u Vašoj banci? \*

- 1                      2                      3                      4                      5
- 
- 

12. Kako ocjenjujete stručnost zaposlenih poznavanjem uslugom banke? \*

- 1                      2                      3                      4                      5
- 
- 

13. Kako ocjenjujete uslugu banke ( računi, kartice, štednja ) ? \*

- U potpunosti zadovoljan
- Prilično zadovoljan
- Niti zadovoljan, niti nezadovoljan
- Prilično nezadovoljan
- U potpunosti nezadovoljan

14. Zadovoljan sam dostupnosti bankomata. \*

- U potpunosti se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
- 

15. Kako ste zadovoljni dostupnosti elektronskim bankarstvom? \*

- Zadovoljan
  - Nezadovoljan
- 

16. Kako ste zadovoljni korištenjem elektronskim bankarstvom? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Kako ste zadovoljni uslugom elektronskim bankarstvom? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 

18. Kako ocjenjujete raznovrsnost kreditnih proizvoda? \*

- U potpunosti zadovoljan
- Prilično zadovoljan
- Niti zadovoljan niti nezadovoljan
- Prilično nezadovoljan
- U potpunosti nezadovoljan

19. Kako ocjenjujete brzinu odobravanja kredita? \*

- U potpunosti zadovoljan
- Prilično zadovoljan
- Niti zadovoljan niti nezadovoljan
- Prilično nezadovoljan
- U potpunosti nezadovoljan

20. \*

	1	2	3	4	5
Zadovoljan sa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provođenje ak...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovitost ba...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmjerenost b...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ispunjavanje m...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovnice ban...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga banke o ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

21. Koje dodatne usluge biste željeli da imate u Vašoj banci? \*

Tekst kratkog odgovora

.....