

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM U ŽITO d.o.o.

---

**Drkušić, Dragana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of agriculture / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Poljoprivredni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:818443>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-25**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**POLJOPRIVREDNI FAKULTET U OSIJEKU**

Dragana Drkušić, apsolvant

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM U ŽITO d.o.o.**

**Diplomski rad**

Osijek, 2016.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**POLJOPRIVREDNI FAKULTET U OSIJEKU**

Dragana Drkušić, apsolvent

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM U ŽITO d.o.o.**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. Izv.prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. Izv. prof.dr.sc. Jadranka Deže, mentor
3. Izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, član

Osijek, 2016.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	3
3. IZVORI PODATAKA I METODE ISTRAŽIVANJA .....	9
4. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA U ŽITO D.O.O.....	10
4.1. Funkcija planiranja kao sastavnica menadžmenta.....	10
4.2. Funkcija organiziranja kao sastavnica menadžmenta .....	11
4.3. Funkcija kadroviranja kao sastavnica menadžmenta .....	13
4.4. Funkcija vođenja kao sastavnica menadžmenta .....	21
4.5. Funkcija kontroliranja kao sastavnica menadžmenta.....	22
4.5.1. <i>Bilanca</i> .....	23
4.5.2. <i>Račun dobiti i gubitka</i> .....	26
5. SWOT ANALIZA GRUPE ŽITO D.O.O.....	29
5.1. Misija grupe Žito d.o.o. ....	30
5.2. Vizija grupe Žito d.o.o. ....	31
6. ZAKLJUČAK .....	33
7. POPIS LITERATURE .....	34
8. SAŽETAK.....	36
9. SUMMARY .....	37
10. POPIS TABLICA.....	38
11. POPIS GRAFIKONA .....	39
12. POPIS SHEMA.....	40

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

BASIC DOCUMENTATION CARD

## 1. UVOD

Ljudski kapital predstavlja pojam čije se značenje u poslovnom svijetu konkretno odnosi na radnu snagu. Jedan je od glavnih, ključnih i temeljnih pokretača kako privrednog tako i sveukupnog razvoja. Kada govorimo o ljudskom kapitalu potrebno je imati na umu da je on temeljni faktor koji determinira uspješnost poduzeća. Značaj ljudskog kapitala iz dana u dan sve je veći pa se upravljanje njime smatra osnovnim i bitnim interesom radne organizacije.

Upravljanje ljudskim kapitalom definira se kao strategijski, inovativni pristup upravljanju bitnim, najvrjednijim sredstvom poduzeća – čovjekom koji radi u istom gdje zajedničkim djelovanjem ostvaruju cilj. Pod smislom upravljanja ljudskog kapitala, smatra se i predmet istraživanja, te se ubrajaju činitelji kao što su: analiza posla, regrutacija potencijalnih kandidata za zapošljavanje, selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, motivacija te otpuštanje istih. Implementiranje ovih procesa provodi sistemski i učinkovito odjel ljudskih resursa te se na taj način doprinosi, utječe na rast i financijsku dobit poduzeća. Osnovni pristup upravljanju ljudskim kapitalom zasnovan je na spoznaji kako su zaposlenici osnovni kapital organizacije u koji stalno treba ulagati. Iz navedenog moguće je zaključiti kako je opći cilj upravljanja kapitalom jedinstven, a to je postizanje vrhunskog uspjeha kroz zaposlenike.

Očekuje se kako će istraživanje utvrditi prednosti, slabosti, mogućnosti i ograničenja u sustavu upravljanja ljudskim kapitalom.

Predmet istraživanja uloge, značenja i mogućnosti poboljšanja upravljanja ljudskim kapitalom je Žito d.o.o. koje je osnovano 1992. godine te fokusirano na proizvodnju kvalitetne i zdrave hrane. Prvotno se grupa Žito d.o.o. bavila trgovinom žitarica, uljarica i proizvodnjom brašna. U zadnjih deset godina, tržišna kretanja odredila su diversifikaciju u više djelatnosti kao što je proizvodnja, prerada i distribucija poljoprivrednih proizvoda.

Radi bolje preglednosti sljedećom shemom je prikazana struktura grupe Žito d.o.o..



**Shema 1.** Struktura grupe Žito d.o.o.

*Izvor: Autor*

U svojem dosadašnjem razvitku Žito d.o.o. se smatra respektabilnom grupom te pripada u vodeće nacionalne proizvođače i prehrambene prerađivače. Kroz značenje teme, problema i ciljeva koji se žele ovim istraživanjem ostvariti, definirana je i struktura samog istraživanja koje je obrađeno kroz šest poglavlja.

Prvi dio rada, sadrži uvodna razmatranja, problem i predmet istraživanja, definirani su ciljevi te struktura rada. U drugom dijelu objašnjen je pojam intelektualnog kapitala te njegova struktura. Nakon prikazane strukture objašnjen je svaki kapital zasebno. Poseban se naglasak stavlja na ljudski kapital te se govori koja je njegova važnost za poduzeće. U trećem poglavlju prikazani su izvori podataka i daje se osvrt na metode kojima će se obraditi problematika i analizirati dobiveni rezultati. Četvrti dio obuhvaća analizu menadžerskih funkcija kao što su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje na primjeru grupe Žito d.o.o.. SWOT analiza grupe Žito d.o.o. naslov je petog poglavlja i u sklopu njega definira se SWOT te vizija i misija navedene grupe. Šesti dio je posljednji dio rada koji daje zaključak na osnovi rezultata. Na kraju se navodi pregled korištene literature i temeljne dokumentacijske kartice. Rad je dopunjen odgovarajućim shemama, tablicama i grafičkim prikazima koji su koncipirani dobivenim rezultatima tijekom istraživanja.

## 2. PREGLED LITERATURE

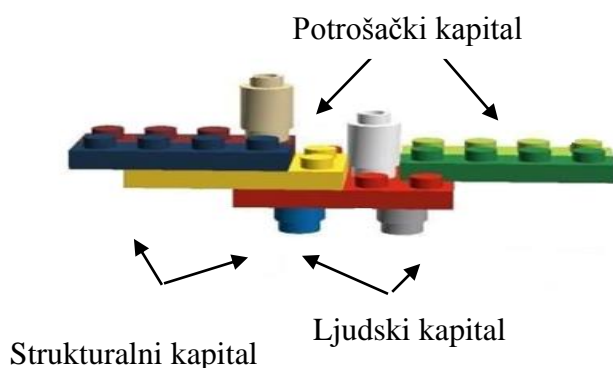
U današnje vrijeme, vrijeme brzih promjena, potrebno je imati sposobnost brzog učenja i prilagođavati se svim uvjetima poslovanja. Nemoguće je poslovati i proizvoditi bez uspješnog poduzetnika čija je aktivnost stvaranje novih vrijednosti primjenom inovativnosti i kreativnosti, a to sve zajedno objedinjuje pojam poduzetništva kao takvog. Poduzetništvo u poljoprivrednoj djelatnosti predstavlja generator razvitka cjelokupnog gospodarstva, jer doprinosi razvoju novih proizvoda i stvaranju novih potrošača što istovremeno znači i širenje tržišta. Nezaobilazno je spomenuti da nagli razvoj informatizacije i komunikacijske tehnologije pruža brojne mogućnosti koje u povoljnim uvjetima valja iskoristiti. Činjenica je da su znanstveno tehnološke promjene osnovna pokretačka snaga jer utječu na promjene pristupu čovjeku koji je izvor radne snage i iskustva, stručnjaku – aktivatoru promjena i izvoru znanja, koji provjerava praktičnost njihove primjene čime postaje predvodnik u znanstveno tehnološkim promjenama. Također, važno je da poduzeća savladaju navedene promjene u okolini, a u tome veliku ulogu imaju ljudi te njihovo poduzetničko i poslovno ponašanje.

Kako se poduzetnički ponašati? Odgovor je: biti dinamičan čovjek, kreativan, inovativan, sposoban brzo uočiti probleme i mogućnosti (prednosti i slabosti, prilike i opasnosti). Važno je poznavati rizike i biti ih spreman prihvatiti te odlučan u angažiranju maksimalnog napora u realizaciji poslovnih ideja. Kako se poslovno ponašati? Odgovor je: poslovne aktivnosti usmjeriti na tržište kako bi se gotovi proizvodi brzo i na vrijeme realizirali. Poduzetnici stvaraju i nova tržišta koja ranije nisu postojala na način da uočavaju nove mogućnosti potražnje i novim proizvodima stvaraju nove potrošače. Prilagođavati tehnologije proizvodnje, pronalaziti kadrove, izvore kapitala i neprestano raditi na poboljšanju organizacije resursa poljoprivrednih gospodarstava. U procesu nastanka uspješnih poljoprivrednih gospodarstava nije više dovoljno biti samo dobar menadžer, nego je važno postati poduzetnički menadžer. Nije dovoljno dobro obavljati zadatke, već postavljati prave zadatke te usmjeravati i koordinirati rad ljudi (biti lider) u smjeru zajedničkog cilja - rasta i razvitka poljoprivrednog gospodarstva (Deže i sur., 2008.). Poduzetništvo i primjena inovacija u poljoprivrednoj proizvodnji ima psihološko značenje, jer ono kao takvo daje mogućnost samozapošljavanja što dugoročno doprinosi vlastitoj sigurnosti.

Početak osamdesetih godina 20. stoljeća kada pod utjecajem procesa globalizacije dolazi do niza gospodarskih i društvenih promjena, započinju prvi značajni elementi proučavanja znanja i intelektualnog kapitala.

T. A. Stewart (1991.) prvi pokreće veliki interes za intelektualni kapital u svom povijesnom članku *Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset* gdje ga objašnjava kao: „sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva“. (Kolaković, 2003.). Pored Stewarta, također su zaslužni i drugi ekonomisti, koji neovisno jedni o drugima proučavaju nematerijalnu imovinu.

Pod pojmom intelektualni kapital, u znanstvenoj literaturi, smatra se sva neopipljiva imovina poduzeća, znanje, koje utječe na uspjeh poslovanja - stvaranje profita. Najznačajniji je čimbenik proizvodnje u svim sektorima gospodarstva. Često dostiže 80 – 90 % vrijednosti poduzeća i glavni je pokretač inovacija. Zbog toga, umjesto poslovanja zasnovanog na opipljivoj imovini, tvrtke moraju razviti potrebu za kreiranje, transferiranje, integriranje, za zaštitu i iskorištavanje svoje neopipljive intelektualne imovine, odnosno najvrjednijeg oblika kapitala - intelektualnog kapitala. Od iznimne važnosti je pri funkcioniranju, održavanju te ostvarivanju dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti.



**Shema 2.** Elementi intelektualnog kapitala

Izvor: <http://www.fer.unizg.hr>



Danas najpoznatija podjela intelektualnog kapitala je na ljudski, strukturalni i potrošački kapital koji zajedničkim djelovanjem stvaraju vrijednost za poduzeće, kako je i prikazano shemom 2. Kao zaključno o intelektualnom kapitalu, on, se ne može materijalno odrediti, ali može ostvariti održivost te dinamičnu stabilnost poslovanja u tržišnom okruženju.

Ljudski kapital kao pojam, uveden je 20 - ih godina prošlog stoljeća i predstavlja noseći stup odnosno pokretačku snagu intelektualnog kapitala. Odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžmenta, te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće. (Sundać, Švast 2009.). Ljudi i njihove kompetencije, talenti, sposobnosti i prednost – najvažniji su i nezamjenjiv čimbenik uspješnosti svakog poduzeća, odnosno trebali bi biti. Ljudi su tvorci ideja, a ideje mijenjaju proizvod i usluge, donose dobit, promet i akumulaciju, bolje uvjete rada i života, u konačnici i zadovoljstvo samim ljudima. (Marušić, 1994.). Treba uzeti u obzir da su potrebni prije svega motivirani i sposobni zaposlenici koji svojom inteligencijom i entuzijazmom uspješno rješavaju zadatke te na taj način ostvaruju ciljeve poduzeća. Ulaganje u ljude, privlačenje i motiviranje najboljih čini ključnu razliku koja dijeli uspješne od neuspješnih organizacija. Sposobnost samostalnog učenja, prikupljanje raznih informacija koje su potrebne za poslovanje, umrežavanje te originalno rješavanje sadašnjih i budućih problema pretpostavka su za opstanak i razvoj poslovanja.

Ljudski kapital počeo se isticati kao zaseban proizvodni činitelj u djelima Gary Beckera (1975.) i Jacoba Mincera (2006.), od tada tumačenja ljudskog kapitala djelomično su povezana sa fizičkim kapitalom jer se u njega može investirati.

Sullivan P.H. (1998.) ljudski kapital definira kao znanja koja se pretvaraju u dobit. Ističe razliku između ljudskog kapitala i intelektualne imovine, naglašavajući da ljudski kapital razvija inovacije i intelektualnu imovinu koju neko poduzeće može posjedovati i pravno zaštititi. Po njemu, ljudski je kapital (za razliku od intelektualnog) neprenosiv i ne može biti u vlasništvu dioničara (Vujić, 2008.).

K. E. Sveiby (1997.) ljudski kapital definira kao „umijeće stvaranja vrijednosti pomoćne tvrtkine neopipljive imovine“.

Pod tom imovinom podrazumijeva individualno znanje, patente, kulturu i imidž tvrtke. (Vujić, 2008.).

Prema Noe-u (2006.) ljudski kapital se odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca, dok Požega (2007.) tvrdi da je ljudski kapital zbroj svih osobina ljudskog čimbenika relevantnih za proces društvene reprodukcije.

Iz navedenih definicija je vidljivo da se one međusobno razlikuju, ali sve u sebi sadrže koncepte razvoja ljudi, organizacija i učenja. Važno je naglasiti da razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija raste značenje ljudskog kapitala te je neophodno uočavanje i vrednovanje ljudskog kapitala kao takvog jer aktivira resurse, poduzetnički upravlja i primjenjuje inovacije. Specifičnost ljudskog kapitala jest u tome što poduzeća ne posjeduju zaposlenike već samo iznajmljuju njihove usluge, te krajem radnog vremena ljudski kapital odlazi. Kako je dan uvid u važnost ljudi i pobliže objašnjen ljudski kapital, moguće je sada osvrnuti se na upravljanje istog.

Upravljanje ljudskim kapitalom jedinstvena je i vrlo kompleksna poslovna funkcija, jer se ljudi razlikuju po svojim demografskim, socijalnim i psihofizičkim obilježjima, po svojoj percepciji drugih ljudi, pojava, stanja i procesa. Menadžment mora biti sposoban uočiti bitne razlike svih ljudi i iskoristiti, usmjeriti, sve njihove snage prema dobrobiti poduzeća (Marušić, 2001.). Pod smislom upravljanja ljudskog kapitala ubrajaju se neki od sljedećih faktora:

- planiranje cjelokupne ponude poslova i analiza istog,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija,
- obuka i razvoj kadrova, zaposlenih,
- usmjeravanje i upravljanje učinkom i ponašanjem,
- motiviranje i otpuštanje zaposlenih.

Implementiranje svih ovih procesa provodi odjel ljudskih resursa ili partner organizacije, vanjski suradnik. Kada se opisani procesi provode efikasno, mogu značajno utjecati na rast i financijsku dobit organizacije.

Druga komponenta intelektualnog kapitala je strukturalni kapital koji se naziva još i organizacijski. Logistička je infrastruktura ljudskog kapitala, odnosno rezultat je njegovog djelovanja. Podrazumijeva operativnu filozofiju i organizacijske sposobnosti, koje se razvijaju kako bi zadovoljile zahtjeve tržišta.



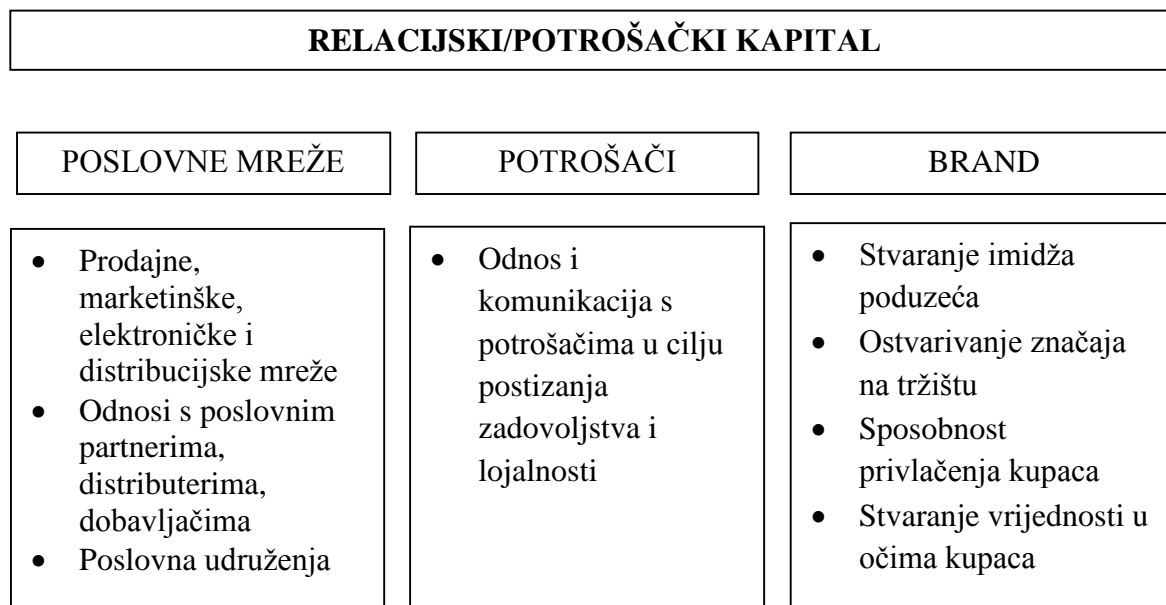
**Shema 3.** Strukturalni kapital

*Izvor: Autor*

Predstavlja čimbenike kao što su intelektualno vlasništvo i organizacijski procesi, koji u poduzeću ostaju nakon što zaposlenici napuste poduzeće nakon radnog vremena. Intelektualno vlasništvo su patenti, licence, franšize, autorska prava i slično dok se u organizacijske procese ubraja sve ono što čini kulturu i organizaciju poduzeća. Sve to navedeno čini kodificirano znanje, kako je i prikazano shemom 3.

Strukturalni kapital ovisi o vlasništvu, tehnologiji i organizaciji proizvodnje te odabranim strateškim ciljevima razvoja. Iz navedenog možemo zaključiti kako se njime može trgovati, a njegova prednost u odnosu na ljudski kapital je mogućnost vrijednosne identifikacije i kvantifikacije.

Zadnja komponenta intelektualnog kapitala, relacijski, odnosno potrošački kapital čine kupci i dobavljači (tj. kapital clijenata ili kapital međudnosa), koji obuhvaćaju odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan poduzeća. (Vujić, 2008.). On, nastaje stvaranjem nove vrijednosti, putem transformacije rada ljudskog kapitala.



**Shema 4.** Potrošački kapital

*Izvor:* Sundać D., Švast N., (2009.): Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb

Iz sheme se vidi da je relacijski kapital moguće grupirati u tri kategorije, a one su: poslovne mreže, brand i potrošači tj. odnos poduzeća s klijentima. Također shemom 4 je prikazano što pripada pod koju kategoriju.

Relacijski kapital ključan je za opstanak poduzeća, jer proces stvaranja vrijednosti započinje prepoznavanjem, a završava zadovoljstvom potreba potrošača. Zanimljivo je da brand predstavlja krajnji cilj procesa intelektualnog kapitala. Oblikuje se kreativno, u skladu sa misijom, vizijom i ciljevima organizacije te objedinjuje najznačajnije čimbenike djelovanja suvremenog menadžmenta. Shodno tome, važno je naglasiti da je komunikacija između poslovnih jedinica ključna za održavanje kvalitetnih odnosa sa klijentima te tako omogućuje razvoj intelektualnog kapitala, po svim komponentama.

### 3. IZVORI PODATAKA I METODE ISTRAŽIVANJA

Tijekom izrade diplomskog rada korišteni su podaci primarnog i sekundarnog istraživanja. Primarnim istraživanjem dobiveni su podaci na temelju poslovne dokumentacije, intervju-a sa jednim od zaposlenika grupe Žito d.o.o. koja se nalazi u Osječko-baranjskoj županiji. Sekundarnim istraživanjem obrađeni su podaci iz stručnih knjiga, časopisa, raznih baza podataka i Internet stranica. Korištenjem teorijskih i vlastitih spoznaja, dani su odgovori na postavljene ciljeve istraživanja.

Pri izradi rada korištena je metoda prikupljanja literaturnih podataka i SWOT analize. Budući da se diplomski rad sastoji iz teorijskog i empirijskog dijela, metode istraživanja su dvojake:

- Opće metode: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze i metoda intervjua.
- Posebne metode: analiza sadržaja, statističke metode obrade podataka koje doprinose da se prikupljene činjenice i spoznaje povežu u cjelinu.

Za empirijsko istraživanje provedena je analiza svih funkcija menadžmenta Žito d.o.o., a podaci financijskih izvještaja prikazani su tablično i grafički.

#### **4. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA U ŽITO D.O.O.**

Funkcije menadžmenta su aktivnosti kojima se menadžment bavi. Sadržavaju faze kroz koje poduzeće i poslovanje prolazi od početka do kraja. Glavne funkcije menadžmenta su analizirane u daljnjem tekstu, a one su: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje.

##### **4.1. Funkcija planiranja kao sastavnica menadžmenta**

Proces menadžmenta započinje funkcijom planiranja. Pomoću planiranja utvrđuje se smjer poslovanja poduzeća. Prema tome temelj je za uspješno ili neuspješno poslovanje sada i u skoroj budućnosti. Prije svega treba reći da plan definira organizacijsku i kadrovsku strukturu, usmjerava kako voditi ljude u ostvarivanju cilja i osiguranja uspjeha planova. Plan zahtjeva donošenje odluka i provodi se odmah.

Prema klasifikaciji, plan može biti s obzirom na razdoblje:

- dugoročni – odnosi se na razdoblje dulje od 5 godina,
- srednjoročni – odnosi se na razdoblje između 2 i 5 godina,
- kratkoročni – odnosi se na razdoblje do godinu dana.

Kratkoročni plan mora biti u funkciji dugoročnog plana. Treba pridonositi dugoročnim i strateškim ciljevima. S obzirom na stupanj u hijerarhijskoj razini razlikuje se:

- strateško planiranje,
- taktičko planiranje,
- operativno planiranje.

Strateško planiranje se nalazi na samom vrhu menadžmenta i kao takvo definira dugoročne ciljeve organizacije. Na razini srednjeg menadžmenta je taktičko planiranje koje se odnosi na pojedina funkcionalna područja, te obuhvaća razdoblje do mjesec dana. Dakako, postoji još jedna razina menadžmenta, a to je prva razina na kojoj se nalazi operativno planiranje koje konkretizira i razrađuje pojedina poslovna područja iz strategijskog planiranja.

Proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje te u skladu s tim postoje određeni koraci. Prvi korak je osvještavanje problema, prilike, pri čemu menadžeri razumiju koje probleme riješiti, što žele postići i zašto.

Zatim slijedi drugi korak gdje se postavlja cilj u kojem valja odgovoriti na pitanja o rezultatima, o onome što se želi postići i u kojem vremenskom roku bi bilo dobro da se to učini. Potom se priprema prognoza, informiraju se svi koji sudjeluju u planiranju u cilju postizanja konsenzusa. No kako bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge ljudima koji rade zajedno što je ujedno zadatak funkcije organiziranja.

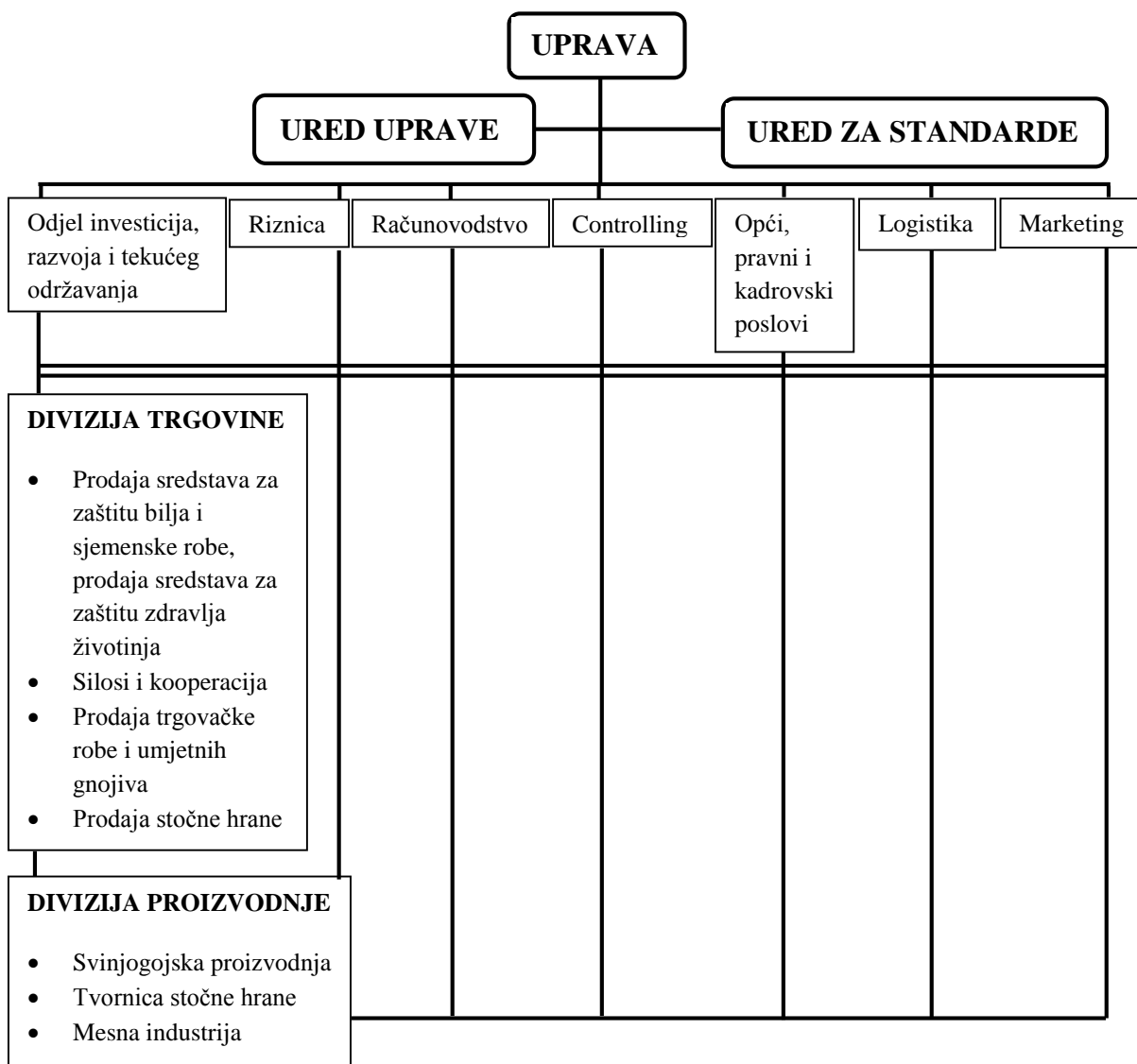
#### **4.2. Funkcija organiziranja kao sastavnica menadžmenta**

Organiziranje, kao sljedeća funkcija je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Organiziranjem se povezuju dijelovi organizacije u kompaktnu cjelinu kako bi se planovi pretvorili u konkretnu aktivnost.

Važno je istaknuti da svatko poduzeće, bilo ono malo, srednje ili veliko ima svoju određenu strukturu, odnosno neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Pojam organizacijska struktura, potječe od latinske riječi *structura* = slagati. Tako „*structura*“ u hrvatskom jeziku označava pojmove poput građe – sastav poduzeća, kao i sastav dijelova koje čine to poduzeće. Dakle, organizacijska struktura podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Drugim riječima, u procesu oblikovanja radnih mjesta usklađuju se zadaci, ljudi, oprema i materijal i na taj način formira „elementarna cigla“ organizacijske strukture poduzeća. Nakon toga se uspostavlja veza i odnos između radnih mjesta te se oblikuju organizacijske jedinice. Organizacijska struktura se najčešće dijeli u dvije osnovne funkcije:

- Mehanicistička organizacijska struktura (M.O.S.)
- Organska organizacijska struktura (O.O.S.)

Pod M.O.S.- om se podrazumijeva funkcijska, divizijska i matrična, a pod O.O.S. spadaju procesne i mrežne organizacijske strukture. Mehanicističku organizacijsku strukturu karakteriziraju centralizirane ovlasti, mnogobrojna pravila, uzak raspon kontrole, malobrojni timovi i radne grupe, formalna i bezlična koordinacija, dok je kod organske organizacijske strukture obrnuto. Karakteriziraju ju decentralizirane ovlasti, malobrojna pravila, širok raspon kontrole, mnogobrojni timovi i radne grupe, neformalna i osobna koordinacija.



**Shema 5.** Organizacijska struktura grupe Žito d.o.o.

*Izvor: Autor*

Žito d.o.o. temelji svoje unutarnje ustrojstvo na matričnoj strukturi organizacije, a razlog tome je da odjeli koji se nalaze u horizontalnom dijelu strukture (odjel investicija, razvoja i tekućeg održavanja, te riznica, računovodstvo, controlling, kadrovski poslovi, logistika i marketing) budu u funkciji svih djelatnosti koje čine poslovanje grupe Žito d.o.o.

Zbog širokog spektra djelatnosti unutar segmenta proizvodnje i trgovine, prikazana struktura se nameće kao logičko rješenje kako bi se postigao što efikasniji način kako poslovanja tako i upravljanja grupom Žito. Što se tiče nabave, ona je organizirana po sektorima, ovisno o vrsti sirovine ili robe koja se nabavlja. U skladu s time, odgovorne osobe za ove procedure predstavljaju voditelji sektora i voditelji pojedinih odjela unutar sektora.



Odjel logistike služi kao tehnička podrška pribavljanju već zatraženih roba, dok opći i kadrovski poslovi obuhvaćaju evidenciju zaposlenih, izradu pravnih akata unutar društva za reguliranje međusobnih prava i obveza. Potrebno je spomenuti marketing koji u grupi Žito podrazumijeva unapređenje proizvoda grupe kao što su jaja, stočna hrana, pšenično brašno i slično. Marketing osim navedenog služi i o image-u grupe. Odjel riznice, računovodstva i kontrolinga uključuje plaćanje obveza prema dobavljačima, kontrolu naplate kupaca, ugovaranje i provođenje kompenzacija, obračun i isplatu plaća te izradu financijskih izvještaja. Postoji još i odjel investicija, razvoja i održavanja koji brine za provođenje planova izgradnje i održavanje svih pratećih objekata (farme, silosi, tvornice stočne hrane) u vlasništvu Žita d.o.o.. Ured za standarde obuhvaća djelatnosti upravljanja kvalitetom i zdravstvenom ispravnošću hrane.

#### **4.3. Funkcija kadrovanja kao sastavnica menadžmenta**

Kadrovanje, odnosno upravljanje ljudskim kapitalom jedna je od pet osnovnih funkcija menadžmenta. Važna je zbog usmjerenosti na materijalizaciju organizacije poduzeća. Obavlja se na svim razinama menadžmenta i u svim sektorima poduzeća. Dosta dugo zanemarivala, no osamdesetih godina prošlog stoljeća došlo je do promjena (promjene u općoj, socijalnoj, poslovnoj i internoj okolini) te se samoj funkciji daje više pažnje. Navedene promjene te globalna istraživanja koja su utvrdila vezu između ljudskog faktora i razvoja poduzeća utjecali su znatno na usvajanje koncepta ljudskog kapitala koji je danas postao najvažniji segment koncepcije intelektualnog kapitala. Sama funkcija kadrovanja ima za cilj pribaviti ljudske resurse potrebne za obavljanje određenih zadataka kako bi se poslovanje odvijalo efikasno i efektivno u sadašnjosti i budućnosti. Neka poduzeća imaju odjele koje se isključivo bave ljudskim resursima, dok u nekima menadžer određenog sektora vrši sve funkcije upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, što je slučaj u analiziranoj grupi Žito d.o.o. Ljudski resurs kao dio funkcija menadžmenta je jedinstven, i po njemu se razlikuju poduzeća jedan od drugog. Važno je isto tako istaknuti da dva poduzeća mogu imati isti broj zaposlenika, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, spolnu i dobnu strukturu, a istovremeno se razlikovati po ljudskim resursima. Što znači da ta dva poduzeća nisu u potpunosti ista, jer prema broju ljudi ne možemo zaključiti koje će poduzeće poslovati bolje. To sve ovisi i o samoj kvaliteti ljudi – koliko su marljivi, točni i slično. Istovremeno nije važno samo zaposliti kvalitetnog radnika, njega treba također poticati na zalaganje i još bolji rad.

Kroz sljedeće tablice su prikazane stručne spreme, dob te spol zaposlenika kroz tri godine u grupi Žito d.o.o.. U skladu s tim, kako bi se lakše razumjele kratice stručnih sprema prikazanih u tablicama u nastavku su objašnjene iste:

- NKV – nekvalificirani radnik
- KV – kvalificirani radnik
- SSS – srednja stručna sprema
- VKV – visoko kvalificirani radnik
- VŠS – viša stručna sprema
- VSS – visoka stručna sprema
- MR – magistar znanosti
- DR – doktor znanosti

Temeljem prikupljenih podataka u tablici 1 prikazana je stručna sprema, dob te spol zaposlenika u 2013. godini.

**Tablica 1.** Struktura zaposlenih u grupi Žito d.o.o. u 2013. godini

NKV	KV	SSS	VKV	VŠS	VSS	MR	DR	dob	M	Ž
0	0	20	0	0	0	0	0	do 25 god.	16	4
1	0	24	0	1	6	4	0	Od 26 do 30 god.	23	14
1	0	30	0	3	22	2	0	Od 31 do 35 god.	39	20
13	3	38	0	3	8	0	0	Od 36 do 40 god.	50	15
13	7	33	0	4	9	0	0	Od 41 do 45 god.	47	19
24	7	50	1	1	21	1	0	Od 46 do 50 god.	75	30
22	14	53	2	6	15	0	0	Od 51 do 55 god.	87	26
14	17	13	1	2	8	0	0	Preko 55	47	9
<b>88</b>	<b>48</b>	<b>261</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>89</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>384</b>	<b>137</b>
<b>521</b>										

*Izvor: Autor*

Vidljivo je da grupa Žito d.o.o. ima najviše zaposlenika sa srednjom stručnom spremom, točnije 261, dok doktora znanosti nema niti jednog. Iz tablice je također vidljiva drastična razlika između muškaraca i žena. Dakle, od ukupnog broja zaposlenika, 73,7 % su muškarci, a samo 26,29 % su žene.

**Tablica 2.** Struktura zaposlenih u grupi Žito d.o.o. u 2014. godini

NKV	KV	SSS	VKV	VŠS	VSS	MR	DR	Dob (god.)	M	Ž
0	0	21	0	0	0	0	0	do 25	17	4
1	0	30	0	2	6	4	0	Od 26 do 30	29	14
1	0	31	0	3	22	2	0	Od 31 do 35	39	20
13	3	38	0	3	8	0	0	Od 36 do 40	50	15
13	7	34	0	4	9	0	0	Od 41 do 45	47	19
25	7	51	1	1	21	1	0	Od 46 do 50	75	32
23	14	54	2	6	16	0	0	Od 51 do 55	90	26
15	17	15	1	2	8	0	0	Preko 55	48	10
<b>91</b>	<b>48</b>	<b>274</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>90</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>395</b>	<b>140</b>
<b>535</b>										

*Izvor: Autor*

Prema podacima iz tablice 2 zaposlenost u grupi Žito d.o.o. je porasla u odnosu na prethodnu godinu glede NKV, SSS, VŠS, VSS, ali ne previše. Isto tako primjećuje se da kod ostalih stručnih sprema KV, VKV, MR, DR broj zaposlenika ostaje isti. Ukupan broj zaposlenika porastao je za 2, 69 % u odnosu na prethodnu godinu. Bez obzira na povećanu zaposlenost vidi se da nije došlo do promjene glede dobi, te najmanje ima zaposlenika do 25-te godine, a najviše od 51 do 55 godina.

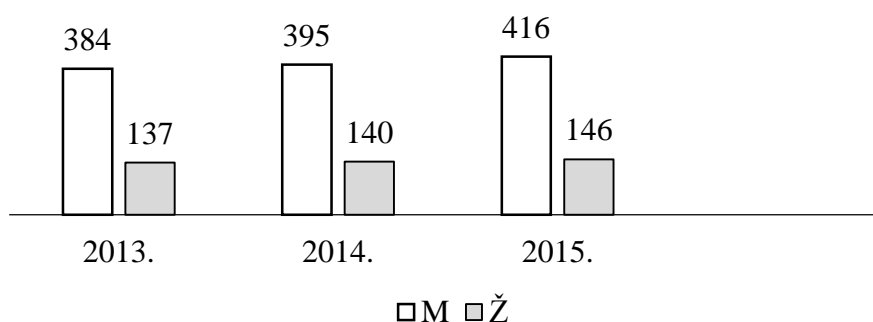
**Tablica 3.** Struktura zaposlenih u grupi Žito d.o.o. u 2015. godini

NKV	KV	SSS	VKV	VŠS	VSS	MR	DR	Dob (god.)	M	Ž
0	0	17	0	0	1	0	0	do 25	12	6
1	0	31	0	4	10	2	0	Od 26 do 30	31	17
1	0	30	0	3	19	1	0	Od 31 do 35	37	19
13	3	41	0	4	9	0	0	Od 36 do 40	53	15
13	9	34	0	3	8	0	0	Od 41 do 45	47	19
31	10	55	1	1	20	1	0	Od 46 do 50	86	33
27	16	58	2	5	16	0	0	Od 51 do 55	97	28
16	20	14	1	2	9	0	0	Preko 55	53	9
<b>102</b>	<b>58</b>	<b>280</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>92</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>416</b>	<b>146</b>
<b>562</b>										

*Izvor: Autor*

Iz tablice 3 vidljivo je da broj zaposlenika i dalje skromno raste ali ne kod svih stručnih sprema, već samo NKV, KV, SSS, VŠS, VSS. Što se tiče VKV i DR to ostaje nepromijenjeno tijekom promatranih godina, a kao MR u 2015. godini radi samo 4 zaposlenika, znači 42, 86 % manje od prethodne dvije godine.

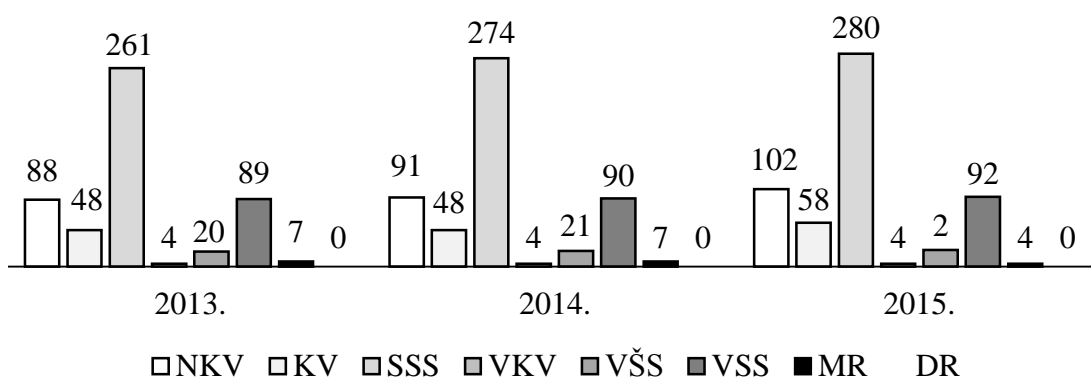
Zaključno, prema podacima iz prve, druge i treće tablice broj zaposlenih u grupi Žito d.o.o. raste iz godine u godinu te je 2015. godine bilo zaposleno 5,04 % više nego u 2014. godini, i 7,87 % više nego li 2013. godine. Kako bi se dobila bolja preglednost, prema podacima iz prethodnih tablica napravljen je grafikon koji prikazuje strukturu zaposlenika prema spolu u grupi Žito d.o.o. kroz tri godine (2013. - 2015.).



**Grafikon 1.** Struktura zaposlenika prema spolu u grupi Žito d.o.o.

*Izvor: Autor*

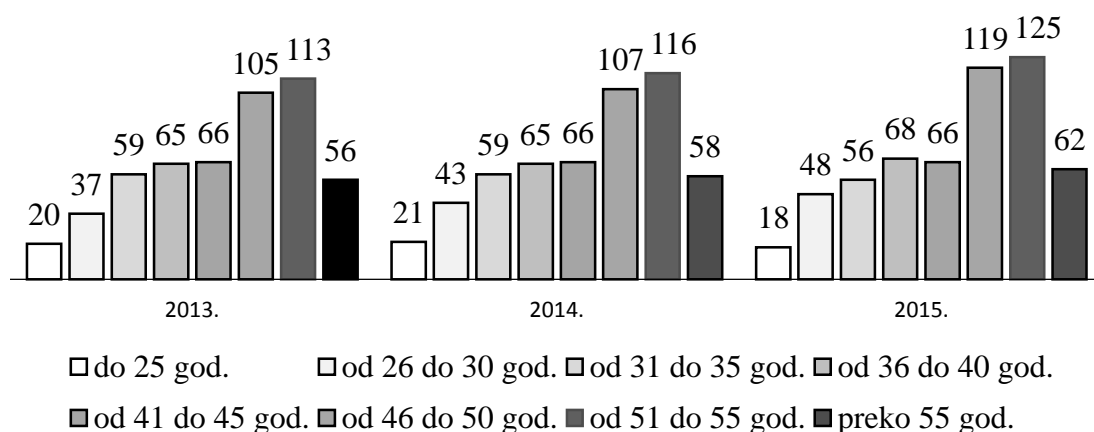
Iz grafikona je uočljivo da znatno prevladava muški spol u odnosu na ženski tijekom sve tri godine.



**Grafikon 2.** Struktura zaposlenika prema stručnoj spremi u grupi Žito d.o.o.

*Izvor: Autor*

Grafikon 2 prikazuje strukturu zaposlenika prema stručnoj spremi. Analizirajući podatke grupa Žito d.o.o. ima najviše zaposlenika srednje stručne spreme, a najmanje doktora znanosti, odnosno uopće ih nema ni u jednoj promatranoj godini.



**Grafikon 3.** Struktura zaposlenika prema dobi u grupi Žito d.o.o.

*Izvor: Autor*

Prema podacima iz prve, druge i treće tablice napravljen je grafikon koji prikazuje strukturu zaposlenika prema dobi. Shodno dobivenim podacima da se zaključiti da Žito d.o.o. preferira ljude s više radnog iskustva nego li bez njega, što nam otkriva podatak da najmanje imaju zaposlenih do 25 godina, a najviše od 51 do 55 godina. Razlog tome je što ne provode potrebne edukacije i mogućnosti napredovanja.

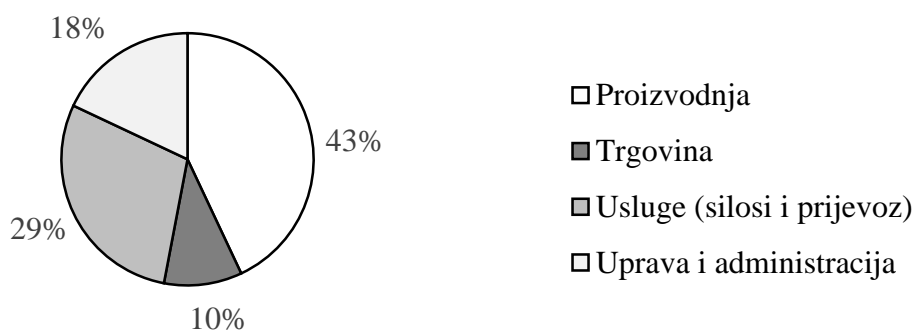
**Tablica 4.** Zaposlenici u grupi Žito d.o.o. s obzirom na ugovor o radu

<b>Zaposleni</b>		
Godina	Ugovorom o radu na neodređeno	Ugovorom o radu na određeno
2013.	455	66
2014.	465	70
2015.	505	57

*Izvor: Autor*

U grupi Žito d.o.o. broj zaposlenika tijekom promatranih godina varira zbog sezonskog zapošljavanja te se stoga broj sezonskih radnika kreće između 50 i 70.

Osim zaposlenika prema stručnoj spremi, dobi, spolu i obzirom na ugovor o radu prikazana je i struktura radnika po segmentima kroz 2015. godinu.



**Grafikon 4.** Struktura radnika po segmentima

*Izvor: Autor*

Iz prethodnih tablica i grafikona znamo da je grupa Žito d.o.o. 2015. godine imala 562 zaposlenika. Na osnovu toga napravljen je grafikon koji nam pokazuje strukturu radnika po segmentima u 2015. godini. Vidljivo je da najviše zaposlenika ima u proizvodnji 242, odnosno 43%, dok ih najmanje ima u trgovini sa 58 zaposlenika ili 10%. S obzirom na tematiku u sljedećem poglavlju opisać će se detaljnije aktivnosti upravljanja ljudskim kapitalom kako općenito tako i kroz analizu grupe Žito d.o.o.

Aktivnosti upravljanja ljudskim kapitalom - glavne aktivnosti upravljanja ljudskim kapitalom odnose se na privlačenje efektivne radne snage što podrazumijeva planiranje potreba za zaposlenicima, regrutiranje i selekcija. Nakon što se privuče određena radna snaga potrebno je iste razvijati putem obuka te ocjena performansi. Kao zadnja aktivnost je dugoročno održavanje što se odnosi na kompenzacije i radni odnos. Dakako, da se obave navedene aktivnosti potrebni su specijalizirani ljudi koji određuju tko će raditi u poduzeću.

Planiranje potreba za zaposlenicima - ovisno o vrsti poduzeća potrebe za ljudskim kapitalom razlikuju se, a shodno ambicijama i ciljevima potrebno ih je planirati na temelju opisa i analize radnih mjesta te analize znanja, kvalifikacija, vještina neophodnih za uspješno obavljanje posla. Problem današnjice je što većina poslodavaca čeka da se ukaže potreba za novim zaposlenikom, kako bi uopće počeli misliti na potrebe zapošljavanja. Prije svih aktivnosti potrebno je napraviti analizu posla.

Ona je sistematizirani postupak prikupljanja i sređivanja podataka koji se odnose na popis poslova, norme učinka, potrebna znanja kako teorijska tako i praktična. Zadatak analize posla je doći do opisa posla i uvjete obavljanja istog, te nam reći koje su osobine i dužnosti izvršitelja potrebne kako bi se uspješno obavio određeni zadatak. Analiza kao takva nam ne daje samo točne i detaljne informacije o poslu i radnom mjestu već i o osobi koja ga obavlja.

Regrutiranje i selekcija - regrutiranje je utvrđivanje potrebe za kadrovima, zaposlenicima, i proces pronalaska istih. Potraga za zaposlenicima treba biti javno objavljena kako bi zainteresirane privukla za podnošenje molbe o zapošljavanju iliti regrutiranju. Dobar početni korak su obavijesti agencijama za zapošljavanje te natječaji u novinama što i sama grupa Žito d.o.o. prakticira. Nakon objavljenog natječaja putem Interneta, dnevnog tiska, agencija za zapošljavanje, obrazovnih institucija, sindikata i slično slijedi prijava kandidata uz koju poslodavac traži dokaz o stručnoj spremi, radnom iskustvu te potvrde o potrebnim znanjima i vještinama za traženo radno mjesto, životopis i motivacijsko pismo. Najvažniji dio procesa procjene je provjera referenci, putem pisma preporuke ili telefonski koje je kandidat naveo. Prilikom zapošljavanja, najbolje je formirati odbor od 3 do 5 osoba jer grupa obično donosi bolje odluke od pojedinca. Također u Žito d.o.o. se obavljaju testiranja i selekcija kandidata, kako bi se uvidjelo tko najbolje odgovara za ponuđeno radno mjesto. Završni dio procesa zapošljavanja je osobni intervju, što je dakako prilika i za kandidata i za grupu Žito d.o.o. da procjene je li kandidat prava osoba za tu poziciju, što se postiže raznoraznim pitanjima. Ukoliko netko od kandidata ispunjava sve uvjete i ima tražene kvalifikacije te je prošao na testiranju i intervju-u najprije radi probno, a zatim slijedi zaposlenje.

Kroz proces zapošljavanja, kandidati čije se prijave neće razmatrati trebaju pravovremeno biti obavješteni usmenim ili pismenim putem. Tijekom cijelog procesa, potrebno je kandidate poštovati i pravovremeno ih i kontinuirano obavještavati o svemu. Cilj navedenog je da kandidati stvore i zadrže pozitivno mišljenje o organizaciji te se, potrebi ponovno prijave.

Motivacija zaposlenika - kako bi se ostvarili planirani ciljevi i rezultati potrebno je potaknuti ljude na bolju privrženost poslu, a to se postiže isključivo motivacijom, koja je ujedno i jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim kapitalom.

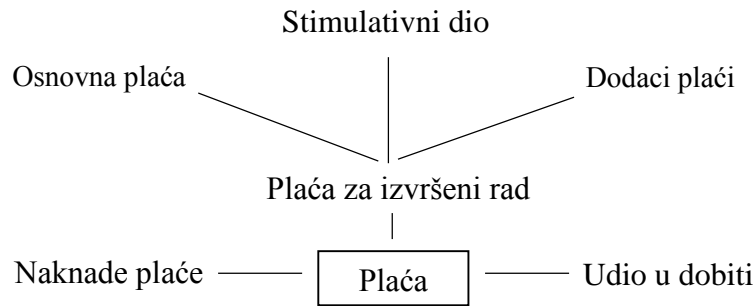
Motivacija dolazi od lat. riječi *movere* što znači kretati se, dakle, ona je stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni motivima, a usmjereni na postizanje cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. Često si poslodavac postavlja pitanja poput: kako motivirati zaposlenike, motivira li ih isključivo novac, slobodno vrijeme ili pak dodatno obrazovanje? Kao posljedica tomu, postoje brojne teorije motivacije, a namjena im je što bolje objasniti kako motivaciju tako i sam proces motiviranja. Dvije glavne skupine teorija koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja su: sadržajne i procesne teorije motivacije.

Sadržajno teorija motivacija je usmjerena na otkrivanje i klasifikaciju potreba kako bi potaknuli zaposlenike da djeluju na određen način. Ona, pokušava objasniti zašto zaposlenici neke faktore žele, a neke izbjegavaju, kakve si ciljeve postavljaju i koje žele ostvariti. U procesne teorije motivacije ubraja se Vroom-ov kognitivni model koji ima najveće značenje i utjecaj u okviru organizacije, odnosno radnog ponašanja. Pomoću ovog modela zaposlenik obavlja racionalan izbor procjenjujući posljedice i efekte, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge.

Danas se održavaju brojni seminari kako bi se objasnila sama važnost istog. Potrebno je shvatiti da rast zadovoljstva prati rad produktivnosti i obrnuto. Međutim nije samo to da ukoliko imamo nezadovoljnog zaposlenika dolazi do pada produktivnosti, već je i za očekivati da će svoje nezadovoljstvo prenijeti na radne kolege što će stvoriti dakako negativnu radnu atmosferu i odrazit se na ukupan međuljudski odnos. Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulažu više napora, truda u svom radu od onih koji nisu motivirani.

Važno je spomenuti da danas na raspolaganju poslodavcu stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njemu samom, njegovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti i inventivnosti. Tijekom istraživanja i dobivenih podataka na temu motivacije zaposlenika u grupi Žito d.o.o. uočava se da se od financijskih izravnih (plaća, honorar, putni trošak) motivatora koristi samo plaća. Plaća kao iznos novca koju je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku, obično mjesečno za njegov rad na temelju sklopljenog ugovora o radu, sastoji se od pet osnovnih komponenti koje su prikazane shemom 6.





**Shema 6.** Osnovne komponente plaće

*Izvor: [hht://www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)*

Najznačajniji elementi su oni za koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi. Ti elementi su: osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. U grupi Žito d.o.o. plaće znatno variraju, ovisno o stručnoj spremi. Raspon plaća, odnosno najniža iznosi 2.866, 00 kn, prosječna 5.095, 56 kn, dok najviša iznosi 20.821, 00 kn.

Potrebno je još reći da se od nefinancijskih motivatora u grupi koriste stalnost i sigurnost posla, te radni uvjeti.

#### **4.4. Funkcija vođenja kao sastavnica menadžmenta**

Nakon definiranja upravljanja ljudskog kapitala slijedi menadžerska funkcija koja vodi ljude u pravom smjeru, smjeru postizanja ciljeva unutar organizacije. Funkcija vođenja je središnja, najzahtjevnija funkcija menadžmenta. Ukoliko se ono ne odradi kako treba, tada ostale menadžerske funkcije nemaju smisla. Za navedeno je potrebno imati najvažniji čimbenik vođenja, a on je vođa. Očekuje se da definira poslovnu viziju koju će zaposlenici prihvatiti i slijediti. Mora imati sposobnost brzog reagiranja i snalaženja u nepoznatim situacijama. Dobar, suvremeni vođa mora usmjeravati i motivirati zaposlenike, dati im osjećaj sigurnosti, ali istovremeno i osjećaj slobode kako bi oni svojim djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva. Određen je kao i svaki drugi čovjek svojim karakternim osobinama koje utječu na odabir stila vođenja.

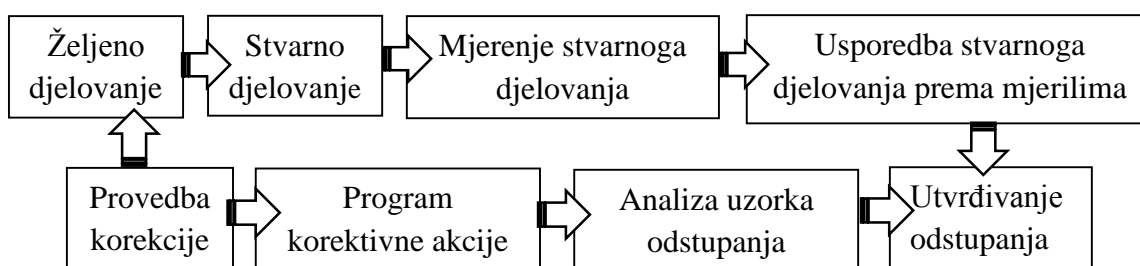
U teoriji i praksi postoji autokratski (izrazita dominacija vođe), demokratski (dominacija slabija) i laissez – fair (bez dominacije bilo kojeg sudionika odlučivanja). Demokratski i laissez – fair stil, ističu se kao najbolji, no pitanje je jesu li optimalno rješenje za poslovni uspjeh tvrtke. Potrebno je donijeti brzo odluke, ali i preuzeti odgovornost za ishode istih, što je primjenom demokratskog stila teško, a ponekad i onemogućeno.

Istovremeno, kod autokratskog stila se zanemaruju njegove dobre strane i mogućnosti (brzo donošenje odluka, preuzimanje odgovornosti, sankcioniranje) koje nudi. Svakako, bitno je pronaći za svaku situaciju stil vođenja koji će biti najučinkovitiji.

#### 4.5. Funkcija kontroliranja kao sastavnica menadžmenta

Kontrola, završna funkcija menadžmenta povezuje sve prethodno navedene funkcije. Bez kontrole, nemoguće je znati koliko je poduzeće (ne)uspješno. Kontroliranjem se provjerava odvija li se sve prema planu, uputama i postavljenim standardima.

S obzirom da često dolazi do izmjena u načinu izvođenja zadataka i aktivnosti, kontroliranje je dinamičan proces.



**Shema 7.** Povratna veza upravljačke kontrole

*Izvor: Wehrich H., Koontz H., (1998.): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 585*

Iz sheme je vidljivo da sustav kontrole uključuje mjerenje postignuća i poduzimanje korektivnih akcija kako bi se ispunili zacrtani planovi. Stoga, ono je alat za postizanje organizacijskih aktivnosti, kojem je glavna karakteristika njegova cikličnost koja nikada ne završava. Ukoliko se utvrde negativna odstupanja, tada je potrebno utvrđivanje odgovornosti za dobivene rezultate. Ovom se analizom želi dati naglasak na odgovornost i temeljito izučavanje funkcija menadžmenta, kako bi se budući menadžeri mogli uspješnije suočavati s gospodarskim problemom i dati doprinos ukupnom gospodarskom razvoju.

Najbolja kontrola je ona koja greške otklanja odmah pri nastanku, no najčešće to nije tako. Uočljive su u većini slučajeva tek sljedećom, naknadnom kontrolom, kada može biti kasno. Prema Buble-u (2006.) postoji 5 metoda financijske kontrole, a to su: budžetska kontrola, financijski izvještaji, cash menadžment, financijski indikatori i financijska revizija.

Financijski izvještaj definiramo kao temeljni izvor informacija o poslovanju poduzeća koji se kontinuirano sastavlja tijekom promatranog razdoblja. Uloga financijskog izvještaja nije samo ocjenjivanje sigurnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća, već i pružanje potpore, kako internim, tako i eksternim korisnicima. Nužno je da su sastavljeni objektivno i u skladu s računovodstvenim standardima. Prema Zakonu o računovodstvu propisano je sastavljanje sljedećih financijskih izvještaja:

- bilanca,
- račun dobiti i gubitka,
- izvještaj o novčanom toku,
- izvještaj o promjenama kapitala,
- bilješke uz financijske izvještaje.

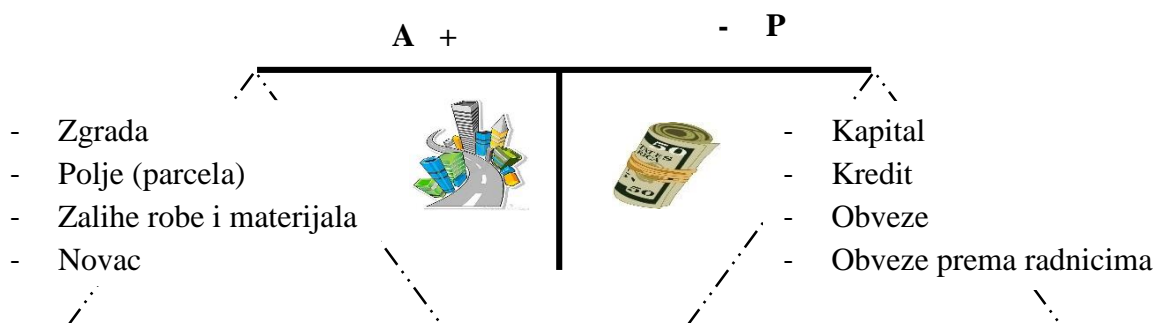
Financijsko izvještavanje kao takvo, ima naravno i nedostataka koji mogu prouzročiti krivo tumačenje poslovanja, te ih je zbog toga potrebno promatrati kao nerazdvojivu cjelinu kako bi se dobila potpuna slika poslovanja i otklonila mogućnost pogrešne interpretacije stvarnog stanja. Sastavljaju se za poslovnu godinu koja je kalendarska godina te se čuvaju 11 godina u izvorniku.

Analizom financijskih izvještaja potrebno je obuhvatiti više obračunskih razdoblja, kako bi se identificirale snage i slabosti, koje budućim odlukama treba minimizirati u svrhu poboljšanja poslovanja. U primjeru korištena je metoda financijskog izvještaja koja je prethodno i objašnjena. Točnije dan je primjer bilance, računa dobiti i gubitka kroz tri godine u grupi Žito d.o.o.

#### **4.5.1. Bilanca**

Prva sačuvana bilanca (1389. god.) potječe iz Italije točnije Firenze - tvrtka „Datini“. Bilanca dolazi od lat. riječi bi-lanx, što znači dvije zdjelice. Zdjelice su simbol vage, a vaga je simbol ravnoteže. Ona je statistički financijski izvještaj koji daje potrebne informacije o materijalnoj i financijskoj imovini, zatim daje informacije o kapitalu i obavezama na točno određeni dan. Usmjeren je uglavnom eksternim korisnicima, tj. osobama izvan poduzeća te se sastavlja krajem godine.

Temeljno obilježje bilance je tzv. bilančna ravnoteža, a to znači da imovina mora biti u ravnoteži sa izvorima iz kojih se pribavlja (kapital i obveze). Bilanca se najčešće iskazuje u obliku slova **T**, što je prikazano sljedećom shemom.



**Shema 8.** Bilanca

*Izvor: Autor*

Iz prikazane sheme vidljivo je da se bilanca sastoji od aktive (imovina poslovnog subjekta) i pasive (izvori imovine). Aktiva može biti kratkoročna i dugoročna i to prema kriteriju u kojem vremenskom roku može biti pretvorena u novac, dok pasiva može biti vlastita (kapital/glavnica) i tuđa (obveze/dug). Kod sastavljanja bilance, u svakom trenutku ukupna vrijednost aktive treba odgovarati ukupnoj vrijednosti pasive.

### **AKTIVA JE JEDNAKA PASIVI**

U nastavku je analizirana bilanca kroz tri godine na primjeru grupe Žito d.o.o.

**Tablica 5.** Bilanca grupe Žito d.o.o. (000 kn)

<b>AKTIVA</b>	2013.	2014.	2015.
<b>Dugotrajna imovina</b>	<b>916.023</b>	<b>1.097.168</b>	<b>1.032.476</b>
Materijalna imovina	723.939	680.203	626.482
Nematerijalna imovina	3.638	12.157	8.629
Predujmovi za materijalnu imovinu	4.987	4.987	4.987
Dugotrajna financijska imovina	183.458	401.821	392.378
<b>Kratkotrajna imovina</b>	<b>818.837</b>	<b>657.166</b>	<b>639.714</b>
Zalihe	230.465	234.732	178.449
Potraživanja od kupaca	454.851	335.446	361.872
Ostala potraživanja	153.840	2.822	2.906
Kratkotrajna financijska imovina	119.003	67.350	82.084
Novac u banci i blagajni	14.364	16.816	14.402
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1.734.860</b>	<b>1.754.334</b>	<b>1.672.191</b>

<b>PASIVA</b>			
Kapital i rezerve	41.180	121.180	112.084
Temeljni kapital	88.204	88.204	134.004
Revalorizacijske rezerve	284.968	273.695	259.421
Zadržana dobit	226.321	163.400	158.966
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>640.669</b>	<b>646.478</b>	<b>664.474</b>
<b>Dugoročne obveze</b>	<b>245.310</b>	<b>602.326</b>	<b>625.222</b>
Obveze po dugoročnim zajmovima i kreditima	235.253	595.904	619.028
Obveze za financijski najam i rezerviranja	10.057	6.422	6.194
<b>Kratkoročne obveze</b>	<b>848.881</b>	<b>505.529</b>	<b>382.494</b>
Obveze prema dobavljačima	260.062	142.594	115.242
Obveze po kratkoročnim kreditima	449.967	285.755	196.323
Ostale kratkoročne obveze	138.852	77.180	70.930
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>1.094.191</b>	<b>1.107.855</b>	<b>953.716</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1.734.860</b>	<b>1.754.334</b>	<b>1.672.191</b>

Izvor: Autor

Ukupna imovina grupe Žito d.o.o. 2013. godine iznosi 1.734.860 kuna od čega 53% pripada dugotrajnoj imovini, a 47 % kratkotrajnoj imovini. Kapital zauzima 37 % pasive, dok obveze 63%, što pokazuje da se grupa Žito d.o.o. u 2013. godini financira iz tuđih sredstava. Pad vrijednosti kratkotrajne imovine ublažen je rastom dugotrajne imovine za 19,8 %, zbog čega se u 2014. godini ukupna imovina povećala 1,2 % na iznos od 1.754.334 kuna. Najveće promjene u pasivi donose dugoročne obveze koje su se povećale u odnosu na prethodnu godinu za 145,54%, te kratkoročne obveze, koje bilježe pad od 40,45%. U 2015. godini ukupna imovina pada u odnosu na 2014. godinu za 4,7%, dok u odnosu na 2013. godinu pada za 3,61%. Pad vrijednosti ukupne imovine rezultat je slabijih financijskih rezultata koji su utjecali na smanjenje kratkotrajne imovine od 2,65% na iznos od 639.714 kuna. Dugotrajna imovina iznosi 1.032.476 kuna, te je manja za 5,9 % u odnosu na 2014. godinu, dok u odnosu na 2013. godinu veća za 12,71%. Trend rasta dugoročnih obveza i dalje raste, dok kratkoročne obveze padaju.

#### **4.5.2. Račun dobiti i gubitka**

Račun dobiti i gubitka (RDG) naziva se još i bilancom uspjeha. Jedan je od temeljnih računovodstveno financijskih izvještaja tvrtke koji kroz određeno obračunsko razdoblje prikazuje prihode, rashode i financijski rezultat. Prikazuje uspješnost i učinkovitost poduzeća u razdoblju za koje je izvještaj izrađen. Postoje četiri temeljne sastavnice računa dobiti i gubitka, a one su:

- prihodi,
- rashodi,
- dobit prije oporezivanja,
- dobit nakon oporezivanja

Pod pojmom prihoda se podrazumijeva povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva (povećanje imovine/smanjenje obveza), što ima za posljedicu povećanje glavnice iliti kapitala. Na isti način prikazani su i rashodi. Dakle, rashod je smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva (trošenja/stvaranja obveza), što za posljedicu ima smanjenje glavnice. Nastaje prije svega redovitom aktivnošću poduzeća, neplaniranim aktivnostima i vanjskim utjecajima. Osim prihoda i rashoda poznata je dobit prije oporezivanja koja se naziva bruto dobit, a predstavlja razliku između ukupnih prihoda i rashoda obračunskog razdoblja, dok se dobit nakon oporezivanja utvrđuje umanjanjem porezne osnovice za poreznu stopu koja iznosi 20 %.

Shodno navedenom, ukoliko razliku prihoda i rashoda nekog poduzeća tijekom određenog razdoblja prikazemo, dobivamo, financijski rezultat koji može biti pozitivan ili negativan što se može zaključiti i iz tablice. Utvrđivanje financijskog rezultata temelji se na evidentiranim, realno ostvarenim rashodima. Korištena je analiza računa dobiti i gubitka kroz tri godine na primjeru grupe Žito d.o.o..

**Tablica 6.** Račun dobiti i gubitka grupe Žito d.o.o. (000 kn)

	2013.	2014.	2015.
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.597.443</b>	<b>1.527.901</b>	<b>1.400.016</b>
<b>Poslovni prihodi</b>	1.494.308	1.362.871	1.196.339
<b>Ostali poslovni prihodi</b>	103.136	165.030	203.677
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.542.183</b>	<b>1.444.165</b>	<b>1.336.264</b>
<b>Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje</b>	-1.692	-4.120	-2.171
<b>Troškovi materijala i prodane robe</b>	1.366.062	1.268.675	1.142.860
<b>Troškovi osoblja</b>	45.583	49.760	49.087
<b>Ostali rashodi (oprema, najamnina, promidžba)</b>	59.735	46.476	41.958
<b>Vrijednosno usklađenje kratkotrajne imovine</b>	23.523	26.875	45.689
<b>Amortizacija materijalne i nematerijalne imovine</b>	48.972	56.500	58.841
<b>DOBITAK/GUBITAK IZ FIN. AKTIVNOSTI</b>	10.045	-34.744	-25.435
<b>POREZ NA DOBIT</b>	7.851	3.220	11.226
<b>DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>	55.260	83.736	63.752
<b>DOBIT NAKON OPOREZIVANJA</b>	47.409	80.515	52.526
<b>NETO DOBIT</b>	57.454	45.771	27.092

*Izvor: Autor*

Tablicom 6. prikazan je račun dobiti i gubitka grupe Žito d.o.o. za razdoblje od 2013. do 2015. godine. Grupa Žito d.o.o. 2013. godine ostvaruje najviše ukupne prihode tijekom cijelog promatranog razdoblja u iznosu od 1.597.443 kuna od čega poslovni prihodi čine 93,5% ukupnih prihoda. Poslovanje se navedene financira s rashodima od ukupno 1.542.183 kuna.

U 2014. godini ukupni prihodi se smanjuju za 4,35%, a rashodi za 6,35 % u odnosu na prethodnu godinu. Također iz tablice je vidljivo kako je porez na dobit u 2014. godini manja za 59 % u odnosu na prethodnu godinu, a sljedeće godine raste čak za 248,63 %.

Dobit nakon oporezivanja najveća je u 2014. godini s iznosom od 80.515 kuna. 2015. godine ostvarena je najmanja čista neto dobit u iznosu od 27.092 kuna, dok je 2013. godine bila veća za 52,84 % u iznosu od 57.453.799 kuna. Iz predloženog vidljivo je da grupa Žito d.o.o. u promatranim godinama posluje s pozitivnim predznakom dobiti.



## 5. SWOT ANALIZA GRUPE ŽITO D.O.O.

Najjednostavnija metoda za analizu okruženja je SWOT. Akronim je engleskih termina za snage (*Strengths*) i slabosti (*Weaknesses*) koji predstavljaju internu analizu poduzeća, dok mogućnosti (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*) predstavljaju analizu eksternog okruženja u kojoj poduzeće djeluje sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji određuju budućnost poduzeća. U nekoliko jednostavnih koraka su objašnjene iste.

Snaga je glavno obilježje internog okruženja, koji omogućava ostvariti cilj poduzeća: Snaga jednoga je slabost drugoga. Resursi poduzeća predstavljaju komparativnu prednost nad konkurencijom, te su garancija za zadovoljavajući uspjeh.

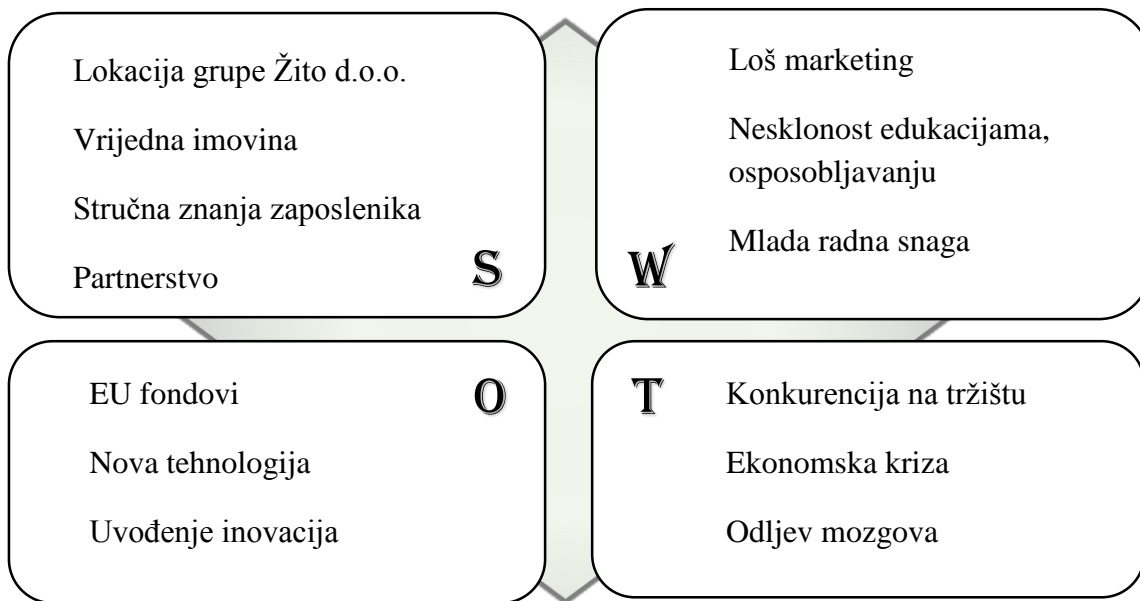
Slabost poduzeća je nešto što poduzeću nedostaje, odnosno nešto u čemu je ono neuspješno u usporedbi s konkurencijom. Treba ju gledati realno, što prije priznati, jer ukoliko se neka slabost poduzeća značajno izrazi rezultirat će gubitkom dijela tržišta.

Prilika je povoljan događaj u okruženju koji ukazuje na postojanje novih, boljih mogućnosti (rast i ostvarivanje profita poduzeća) za daljnje poslovanje. Također je važno naglasiti da ključnu ulogu imaju one prilike koje se dobro iskoriste i koje su dobro usklađene s financijskim kapacitetima poduzeća jer donose najbolje rezultate.

Prijetnja predstavlja promjenu u eksternom okruženju koja ugrožava poslovanje. Neizbježne su i brojne, na njih najčešće poduzeće ne može utjecati.

Ova četiri aspekta značajno utječu na poslovanje i zbog toga ih je potrebno promatrati u njihovoj međuzavisnosti. U konačnici, cilj SWOT analize je minimalizacija slabosti i prijetnji uz istovremeno povećanje snaga i prilika. Omogućuje donositeljima odluka da bolje razumiju okolinu u kojoj njihovo poduzeće posluje, ali i vlastite snage i slabosti.

Također je važno reći da primjena SWOT analize dolazi u slučaju stagnacije u radu i napretku. Nakon obavljene analize zna se što treba zadržati i razvijati, a što mijenjati.



**Shema 9.** SWOT analiza na primjeru grupe Žito d.o.o.

*Izvor: Autor*

Popis snaga i slabosti te prilika i prijetnji početak je iz kojeg menadžeri trebaju izvesti zaključke i postaviti strategiju. Ako se radi često i stručno može biti jedan od korisnih upravljačkih alata jer daje odgovore na ključna pitanja - što je moguće napraviti i kako to napraviti. Snagama je moguće umanjiti prijetnje, odnosno stručnim znanjima zaposlenika moguće je utjecati na razvoj konkurentnosti, ublažavanje posljedica ekonomske krize te zadržavanje postojećih stručnih kadrova. Prepoznavanjem mogućnosti potrebno je umanjiti slabosti, odnosno sredstva EU predstavljaju veliki razvojni potencijal za primjenu inovacija i novih tehnologija. Ovakvim razvojnim potencijalom moguće je utjecati na zapošljavanje mladih, njihovo osposobljavanje, edukacije i poboljšanje marketinga.

### **5.1. Misija grupe Žito d.o.o.**

Misija se definira kao osnovni razlog postojanja i poslovanja poduzeća jer predstavlja način na koji ćemo ostvariti viziju. Misija opisuje vrijednosti i razloge postojanja, te se upravo radi toga razlikuju konkurenta poduzeća. Za razliku od vizije, misija se može u određenim uvjetima mijenjati.

Kao i vizija, tako i misija ima slijed pitanja na koja bi trebala odgovarati. Jedna od njih su:

1. Tko su kupci?
2. Koji je naš glavni proizvod ili usluga?
3. Na kojem geografskom području se natječemo?
4. Kakav je naš odnos prema zaposlenicima?

Misija grupe Žito d.o.o. glasi: Očuvati poziciju vodećeg proizvođača hrane u Slavoniji proizvedene poštujući načela održivosti i sljedivosti.<sup>1</sup> Misiju i viziju je potrebno podijeliti sa svim zaposlenicima kako bi mogli svoj rad uskladiti sa ciljevima poduzeća i dati kvalitetan doprinos njihovom ostvarenju. Sve što se radi unutar poduzeća od regrutiranja, obuke, odnosa sa zaposlenicima do komunikacije sa partnerima, mora biti u skladu s definiranom vizijom i misijom.

## **5.2. Vizija grupe Žito d.o.o.**

Uspješnost poduzeća sada i u skoroj budućnosti najprije se ostvaruje postavljanjem određenih ciljeva te utvrđivanjem misije i vizije poduzeća. Vizija je inspirativna, zapamtljiva izjava koja definira smjer u kojem se poduzeće želi dugoročno (3, 5 ili 10 godina) razvijati. Prije svega mora biti realna, jednostavna, razumljiva, vjerodostojna, privlačna te istovremeno predstavljati izazov. Uz navedeno važno je i napomenuti neka od pitanja na koja bi vizija trebala odgovoriti, a ona su:

- a) Da li je jasna svrha i budućnost poslovanja?
- b) Da li potiče entuzijazam i pospješuje privrženost kompaniji?
- c) Da li je lako razumljiva i ambiciozna?
- d) Da li daje odraz jednostavnosti poduzeća, njenih konkurentskih prednosti, zbog čega služi i što je sposobna postići?

Vizija grupe Žito je promijeniti gospodarsku sliku Slavonije i Baranje te stvoriti regiju prepoznatljivu po hrani. Jedan od novijih projekata grupe Žito d.o.o. je izgradnja i opremanje proizvodnih postrojenja. Postrojenja su namijenjena za suhomesnate proizvode na razini vrhunske kvalitete kako bi se tržištu ponudio novi brend u potpunosti poznatog porijekla. Uz to Grupa Žito d.o.o. investira u izgradnju još dva pogona mesnih prerađevina te pakirnicu.

---

<sup>1</sup> <http://www.zito.hr>

Prvi pogon je pogon za proizvodnju pršuta gdje je planirana godišnja proizvodnja u iznosu od 150.000 komada vrhunske kvalitete sa znakom ekoproizvoda. U drugom pogonu plan je proizvesti 3.000 tona trajnih kobasica i salama, dok je u trećem plan proizvesti 2.200 tona trajnih mesnih proizvoda, poput buđole, pancete u prirodnom i rolanom obliku, suha govedina i slično.

Vodeći se suvremenim modelima gospodarenja otpadom i njegovim korištenjem kao sirovinom za proizvodnju električne i toplinske energije 2016. godine Grupa Žito d.o.o. izgradila je bioplinsko postrojenje Orlovnjak. Plan je da se godišnje dodatno proizvede 13,9 GWh električne energije. Nastali digestat iz procesa proizvodnje će se koristiti kao gnojivo, te će se tako zaokružiti kompletan proces proizvodnje.

Osim navedenog u planu je i izgradnja prezentacijskog centra u kojem će se osim prezentacije i mogućnosti degustacije, prikazati i način proizvodnje. Žito grupa d.o.o. je spremna ulagati i dalje u modernizaciju i angažirati stručnjake koji bi pridonijeli kreiranju vrhunskog proizvoda. Također, izvoz proizvoda na inozemno tržište svakako je u planu paralelno s razvojem domaćeg tržišta.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudski resurs je najznačajnija komponenta svake organizacije, odnosno trebao bi biti. Iako se ljudski resurs promatra kao trošak i posvećuje mu se mala pozornost, u njega treba najviše ulagati. Ulaganje u ljudski kapital je isplativije od investiranja u bilo koje druge resurse jer je ono razvojni potencijal. Ukoliko organizacija u budućnosti bude ulagala u odjel ljudskih resursa vlastite organizacije, biti će zasigurno poželjna.

Poslovi vezani uz upravljanje i razvoj ljudskih potencijala spadaju među najvažnije poslove u organizacijama. Danas, za poslodavce je najveći izazov pronaći i zadržati učinkovitog zaposlenika, zaposlenika koji posjeduje odgovarajuća i stručna znanja i vještine koje im omogućavaju da brže i lakše savladaju zadatke koji im se nameću. Uspješnost zaposlenika i njegova motivacija ne ovisi samo o materijalnim ili nematerijalnim nagradama koje dobiva nego i o poticajnim karakteristikama radnog okruženja. Dakle, kvalitetni međuljudski odnosi, zadovoljstvo životom u vlastitoj obitelji isto pridonose kvaliteti radnih učinaka.

Prilikom analiziranja funkcija menadžmenta u odabranom poduzeću, također sam primijetila da su sve funkcije od iznimne važnosti. No, kao najvažniju smatram upravljanje ljudskim kapitalom, jer unatoč visokoj tehnologiji i opremi koju grupa Žito d.o.o. posjeduje, nemoguće je zamijeniti ljudski kapital kao takav. Zaposleni kreiraju, proizvode robu i usluge, kontroliraju kvalitetu, plasiraju proizvod, upravljaju financijama te utvrđuju viziju i misiju organizacije. U organizaciji veliki značaj na postizanje odgovarajuće ekonomske efikasnosti i efektivnosti poslovanja ima planiranje, regrutiranje, selekcija, zarada, razvoj zaposlenika i motivacija.

Zaključno se može reći da bez efektivnih ljudi poduzeće nikada ne bi ostvarilo svoje ciljeve, te je upravljanje ljudskim kapitalom i isticanje njegove vrijednosti u poslovanju smjer koji će dovesti s vremenom do pozitivnih pomaka u poslovanju i napretku gospodarstva.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
3. Deže J., Kanisek J., Ranogajec Lj., Tolušić Z., Lončarić R., Zmaić K., Tolić S., Sudarić T., Kralik I., Turkalj D., Kristić J., Crnčan A. (2008.): Agroekonomika priručnik, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek
4. Deže J., Ranogajec Lj., Kristić J. (2014.): Ljudski kapital – pokretač agrarnog poduzetništva, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek, str. 302 – 306
5. Deže J., Ranogajec Lj., Kristić J. (2013.): Značenje intelektualnog kapitala u primjeni agrarnog poduzetništva, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek, str. 179 - 196
6. Karić, M. (2002.): Kalkulacije u poljoprivredi, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek,
7. Karić, M. (2008.): Upravljanje troškovima, 1. izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
8. Kolaković, M. (2003.): Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 925. - 938
9. Marušić, S. (1994.): Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Eiz, Zagreb
10. Marušić, S. (2001.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Ekonomski institut u Zagrebu, Zagreb
11. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., (2006.): Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentne prednosti, Mate, Zagreb
12. Požega, Ž. (2007.): Analiza utjecaja ljudskog kapitala na stupanj razvijenosti zemalja svijeta, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
13. Požega, Ž. (2012.): Menadžment ljudskih resursa - Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
14. Ranogajec, Lj. (2009.): Računovodstvo u poljoprivredi, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek
15. Sikavica P., Novak M., (1999.): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 143
16. Sundać D., Švast N., (2009.): Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb
17. Vujić, V. (2008.): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka
18. Weihrich H., Koontz H., (1998.): Menedžment, MATE, Zagreb, MATE

**Internet izvori:**

1. [http://www.fer.unizg.hr/\\_download/repository/UVOD\\_U\\_UPRAVLJANJE\\_ZNANJE\\_M9.pdf](http://www.fer.unizg.hr/_download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJE_M9.pdf) (25. 07. 2016.)
2. [https://bib.irb.hr/datoteka/513185.disertacija\\_matkovic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/513185.disertacija_matkovic.pdf) (13. 08. 2016.)
3. <http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/ZTOS-M-202EProspekt-1472011125046.pdf> (15. 09. 2016.)
4. <http://www.zito.hr/hr/novosti/38-25-godina-tvrtke-zito-masta-vizija-snaga-zito> (15. 09. 2016.)
5. <http://profitiraj.hr/swot-analiza-jednostavan-nacin-da-procijenite-svoju-tvrtku/> (25. 07. 2016.)
6. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (25. 07. 2016.)
7. [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) (25. 07. 2016.)
8. <http://profitiraj.hr/sto-nam-prikazuju-osnovni-financijski-izvjestaji/> (18. 09. 2016.)

## 8. SAŽETAK

U radu se definira intelektualni kapital te prezentira važnost i struktura ljudskog kapitala kao temeljnog pokretača gospodarskog i sveukupnog razvoja. U radu je analizirana funkcija menadžmenta, izuzetno važna za sadašnje i buduće poslovanje osječke grupe Žito d.o.o. U suvremenom tržišnom i gospodarskom okruženju poslovanje organizacije ovisi o kvaliteti upravljanja ljudima, što uključuje kako pribavljanje tako i selekciju potencijalnih kandidata za posao, testiranje i vođenje istih, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih te poticanje na daljnje obrazovanje. Istraživanjem su utvrđene prednosti, slabosti, mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim kapitalom u grupi Žito d.o.o. Snagama je moguće umanjiti prijetnje, odnosno stručnim znanjima zaposlenika moguće je utjecati na razvoj konkurentnosti, ublažavanje posljedica ekonomske krize te zadržavanje postojećih stručnih kadrova. Prepoznavanjem mogućnosti potrebno je umanjiti slabosti, odnosno sredstva EU predstavljaju veliki razvojni potencijal za primjenu inovacija i novih tehnologija. Ovakvim razvojnim potencijalom moguće je utjecati na zapošljavanje mladih, njihovo osposobljavanje, edukacije i poboljšanje marketinga. Grupa Žito d.o.o. zapošljava preko 500 zaposlenika, uglavnom muškog spola između 51 – 55 godine, te posluje s dobiti u razdoblju 2013 - 2015 godine. Nakon provedenog istraživanja zaključuje se kako su razvoj i upravljanje ljudskim kapitalom posebno značajni u poslovanju suvremenih organizacija.

**Ključne riječi:** poljoprivredno poduzeće, upravljanje ljudskim kapitalom



## 9. SUMMARY

The paper defines intellectual capital and presents the importance and structure of human capital, the key drivers of economic and overall development. The paper analyzes the function of management is extremely important for current and future operations of the Osijek group Žito d.o.o. In the modern market and economic environment, business organization depends on the quality of personnel management, including how to acquire and selection of potential candidates for the job, testing and managing them, motivating and rewarding employees and encouraging them to further education. The survey identified the strengths, weaknesses, opportunities and limitations of human capital in the group Žito d.o.o. Force is possible to reduce the threat, and the expertise of employees can affect the development of competitiveness, mitigate the effects of the economic crisis and the retention of existing professional staff. By recognizing opportunities is necessary to reduce the weaknesses, and the EU funds represent a huge growth potential for the application of innovation and new technologies. With this development potential can affect the employment of young people, their training, education and improvement of marketing. Žito group d.o.o. employs more than 500 employees, mainly males between 51 to 55 years, and is profitable for the period 2013 - 2015 years. After the research is concluded that the development and management of human capital especially important in modern business organization.

**Key words:** agricultural company, human capital management

## 10. POPIS TABLICA

<b>Redni broj</b>	<b>Nazivi tablica</b>	<b>Str.</b>
1.	Struktura zaposlenih u grupi Žito d.o.o. u 2013. godini	14
2.	Struktura zaposlenih u grupi Žito d.o.o. u 2014. godini	15
3.	Struktura zaposlenih u grupi Žito d.o.o. u 2015. godini	15
4.	Zaposlenici u grupi Žito d.o.o. s obzirom na ugovor o radu	17
5.	Bilanca grupe Žito d.o.o.	25
6.	Račun dobiti i gubitka grupe Žito d.o.o.	27

## 11. POPIS GRAFIKONA

<b>Redni broj</b>	<b>Nazivi grafikona</b>	<b>Str.</b>
1.	Struktura zaposlenika prema spolu u grupi Žito d.o.o.	16
2.	Struktura zaposlenika prema stručnoj spremi u grupi Žito d.o.o.	16
3.	Struktura zaposlenika prema dobi u grupi Žito d.o.o.	17
4.	Struktura radnika po segmentima	18

## 12. POPIS SHEMA

<b>Redni broj</b>	<b>Nazivi shema</b>	<b>Str.</b>
1.	Struktura grupe Žito d.o.o.	2
2.	Elementi intelektualnog kapitala	4
3.	Strukturni kapital	7
4.	Potrošački kapital	8
5.	Organizacijska struktura grupe Žito d.o.o.	12
6.	Osnovne komponente plaće	21
7.	Povratna veza upravljačke kontrole	22
8.	Bilanca	24
9.	SWOT analiza na primjeru grupe Žito d.o.o.	30

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM U ŽITO d.o.o.**

**Dragana Drkušić**

**Sažetak:**

U radu se definira intelektualni kapital te prezentira važnost i struktura ljudskog kapitala kao temeljnog pokretača gospodarskog i sveukupnog razvoja. U radu je analizirana funkcija menadžmenta, izuzetno važna za sadašnje i buduće poslovanje osječke grupe Žito d.o.o. U suvremenom tržišnom i gospodarskom okruženju poslovanje organizacije ovisi o kvaliteti upravljanja ljudima, što uključuje kako pribavljanje tako i selekciju potencijalnih kandidata za posao, testiranje i vođenje istih, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih te poticanje na daljnje obrazovanje. Istraživanjem su utvrđene prednosti, slabosti, mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim kapitalom u grupi Žito d.o.o. Snagama je moguće umanjiti prijetnje, odnosno stručnim znanjima zaposlenika moguće je utjecati na razvoj konkurentnosti, ublažavanje posljedica ekonomske krize te zadržavanje postojećih stručnih kadrova. Prepoznavanjem mogućnosti potrebno je umanjiti slabosti, odnosno sredstva EU predstavljaju veliki razvojni potencijal za primjenu inovacija i novih tehnologija. Ovakvim razvojnim potencijalom moguće je utjecati na zapošljavanje mladih, njihovo osposobljavanje, edukacije i poboljšanje marketinga. Grupa Žito d.o.o. zapošljava preko 500 zaposlenika, uglavnom muškog spola između 51 – 55 godine, te posluje s dobiti u razdoblju 2013 - 2015 godine. Nakon provedenog istraživanja zaključuje se kako su razvoj i upravljanje ljudskim kapitalom posebno značajni u poslovanju suvremenih organizacija.

**Rad je izrađen pri:** Poljoprivredni fakultet u Osijeku

**Mentor:** izv.prof.dr.sc. Deže Jadranka

**Broj stranica:** 40

**Broj slika:** 0

**Broj grafikona:** 4

**Broja tablica:** 6

**Broj shema:** 9

**Broj literaturnih navoda:** 26

**Broj priloga:** 0

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** poljoprivredno poduzeće, upravljanje ljudskim kapitalom

**Datum obrane:**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

- 1) Izv.prof.dr.sc. Ranogajec Ljubica, Predsjednik
- 2) Izv.prof.dr.sc. Deže Jadranka, mentor
- 3) Izv.prof.dr.sc. Sudarić Tihana, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Poljoprivrednog fakulteta u Osijeku; Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Vladimira Preloga 1

**BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University in Osijek**  
**Faculty of Agriculture**  
**University Graduate Studies, Agroeconomics course**

**Graduate Thesis**

**HUMAN CAPITAL MENAGEMENT IN ŽITO d.o.o.**

**Dragana Drkušić**

**Summary:**

The paper defines intellectual capital and presents the importance and structure of human capital, the key drivers of economic and overall development. The paper analyzes the function of management is extremely important for current and future operations of the Osijek group Žito d.o.o. In the modern market and economic environment, business organization depends on the quality of personnel management, including how to acquire and selection of potential candidates for the job, testing and managing them, motivating and rewarding employees and encouraging them to further education. The survey identified the strengths, weaknesses, opportunities and limitations of human capital in the group Žito d.o.o. Force is possible to reduce the threat, and the expertise of employees can affect the development of competitiveness, mitigate the effects of the economic crisis and the retention of existing professional staff. By recognizing opportunities is necessary to reduce the weaknesses, and the EU funds represent a huge growth potential for the application of innovation and new technologies. With this development potential can affect the employment of young people, their training, education and improvement of marketing. Žito group d.o.o. employs more than 500 employees, mainly males between 51 to 55 years, and is profitable for the period 2014-2015 years. After the research is concluded that the development and management of human capital especially important in modern business organization.

**Thesis performed at:** Faculty of Agriculture in Osijek

**Mentor:** Ph. D. Deže Jadranka, Associate Professor

**Number of pages:** 40

**Number of figures:** 0

**Number of chart:** 4

**Number tables:** 6

**Number of scheme:** 9

**Number of references:** 26

**Number of appendices:** 0

**Original in:** Croatian

**Key words:** Agricultural Company, Human Capital Management

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:**

- 1) PhD. Ranogajec Ljubica, Associate Professor, President
- 2) PhD. Deže Jadranka, Associate Professor, mentor
- 3) PhD. Sudarić Tihana, Associate Professor, member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agriculture in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, Vladimira Preloga 1.