

PROCES REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I NAPREDOVANJA ZAPOSLENIKA U KONCERNU AGROKOR

Romac, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:090838>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-22**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet

**PROCES REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I NAPREDOVANJA
ZAPOSLENIKA U KONCERNU AGROKOR**

Završni rad

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Josip Romac

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja	1
1.2. Ciljevi rada	1
1.3. Izvori podataka i metode rada	2
1.4. Struktura rada	2
2. ZNAČAJKE I NAČELA REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I NAPREDOVANJA ZAPOSLENIKA	4
2.1. Upravljanje zaposlenicima u poduzeću	4
2.2. Funkcije upravljanja ljudskim resursima u poduzeću	6
2.3. Značajke regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u poduzeću	9
2.3.1. Regrutiranje zaposlenika u poduzeću.....	9
2.3.2. Selekcija zaposlenika u poduzeću	10
2.3.3. Napredovanje zaposlenika u poduzeću	11
3. ORGANIZACIJA I POSLOVANJE KONCERNA AGROKOR.....	14
3.1. Razvoj koncerna Agrokor.....	14
3.2. Značajke i djelatnost koncerna Agrokor	15
3.3. Organizacija poduzeća Agrokor	18
3.4. Organizacija ljudskih resursa koncerna Agrokor	20
4. ANALIZA UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA U PODUZEĆU AGROKOR.....	25
4.1. Značajke ljudskih resursa koncerna Agrokor	25
4.2. Regrutiranje, selekcija i napredovanje zaposlenika u koncernu Agrokor	26
4.3. Ulaganja u budući razvoj ljudskih resursa u poduzeću Agrokor.....	28
5. ZAKLJUČAK	30

SAŽETAK.....	32
POPIS LITERATURE	33
POPIS SLIKA	35
POPIS GRAFIKONA	36

1. UVOD

Koncern Agrokor (dalje Agrokor) je najveća hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. U ovom radu će biti analiziran proces regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u tom koncernu.

Najveću vrijednost svakog poduzeća, pa tako i Agrokora, predstavlja kvaliteta njenih zaposlenika, koji su ujedno nositelji ideja. Upravo stoga, o kvaliteti kadrova ovisi koliko će poduzeće biti uspješno, kako će napredovati prema zadanom cilju, koliko će brzo i kvalitetno reagirati na izazove i promjene koje se događaju u okruženju i kako će se prezentirati.

Za učinkovito upravljanje zaposlenicima nužno je prepoznati značaj i utjecaj motivacijskih sustava. Zadovoljan, motiviran djelatnik, radit će učinkovitije i kreativnije i s većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima te je stoga veoma važan dobro proveden i implementiran proces regrutiranja, selekcije i potom napredovanja zaposlenika.

1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja u ovom radu je istražiti važnost upravljanja ljudskim resursima kako u teorijskom aspektu, tako s posebnim naglaskom u poduzeću Agrokor.

Radom se želi detaljno analizirati proces regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u koncernu Agrokor te povući paralelu između kvalitetnog odabira i razvoja kadra s uspješnošću poslovanja ovog Koncerna.

1.2. Ciljevi rada

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom radu su u neposrednoj vezi s problemom i predmetom istraživanja, a to je proces regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika.

Cilj ovoga rada je dati odgovor na pitanja:

- 1) Kako se provodi regrutiranje, selekcija i napredovanje kadrova u koncernu Agrokor?
- 2) Kako funkcionira upravljanje ljudskim resursima u koncernu Agrokor?
- 3) Zašto je važno upravljanje ljudskim resursima unutar koncerna Agrokor?

1.3. Izvori podataka i metode rada

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: povijesna metoda, komparativna metoda, metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, statistička metoda, metoda analize i sinteze.

U izradi rada prikupljeni su i analizirani brojni izvori podataka. Osnovni izvori podataka odnose se na analizu poduzeća Agrokor te odnosa poduzeća sa zaposlenicima.

1.4. Struktura rada

Završni rad s naslovom „Proces regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u koncernu Agrokor“ strukturno je podijeljen u pet tematski međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu, „*Uvodu*“, određen je problem i predmet rada, postavljeni su svrha i ciljevi, navedene su metode koje su korištene prilikom istraživanja te sažeti prikaz strukture rada.

U drugom dijelu pod naslovom „*Značajke i načela regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika*“ s teorijskog se aspekta analizira upravljanje zaposlenicima u poduzeću, funkcije upravljanja zaposlenicima u poduzeću te značajke regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u poduzeću.

Treći dio rada „*Organizacija i poslovanje koncerna Agrokor*“ analizira razvoj poduzeća Agrokor, značajke i djelatnost toga poduzeća, organizaciju poduzeća Agrokor te organizaciju ljudskih resursa poduzeća Agrokor.

Četvrti dio rada „*Analiza upravljanja zaposlenicima u koncernu Agrokor*“ ističe značajke ljudskih resursa u poduzeću Agrokor, regrutiranje, selekciju i napredovanje zaposlenika u poduzeću Agrokor te ulaganje u budući razvoj ljudskih resursa u poduzeću Agrokor.

U ***zaključku***, kao završnom dijelu rada, izložena je sinteza cjelokupnog rada i istraživanja te su navedene najvažnije spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade ovog završnog rada.

2. ZNAČAJKE I NAČELA REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I NAPREDOVANJA ZAPOSLENIKA

Poslovanje suvremenih organizacija/poduzeća uvelike pa i presudno ovisi o kvaliteti upravljanja ljudima što uključuje pribavljanje i selekciju kandidata za posao, testiranje i vođenje intervjua s potencijalnim zaposlenicima, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika te poticanje na daljnje obrazovanje, praćenje karijere zaposlenih i pružanje pomoći u razvoju karijere, kao i pomoći u upravljanju stresom.¹

U nastavku će biti pojašnjeno upravljanje zaposlenicima u poduzeću, funkcije upravljanja zaposlenicima u poduzeću te značajke regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u poduzeću.

2.1. Upravljanje zaposlenicima u poduzeću

Ljudski resurs je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru poduzeća te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.²

Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude, jer ih izjednačava s objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski resursi dobiva i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale.³

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Ljudski potencijal je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama

¹ Žganec N., Bičanić M. (2008.): "Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima", Ljetopis socijalnog rada, Vol.15., No.2., str. 243.

² Jurčević, J. (2007.): „Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete“, Poslovna izvrsnost, Vol.1., No.2., str. 101.

³ Ibid., str. 101.

pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.⁴

Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih resursa se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinačnih potencijala i vještina. Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strateški i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:⁵

- planiranje ponude poslova,
- objavljivanje otvorenih radnih mjesta,
- traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka zaposlenika,
- razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom,
- upravljanje ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje.

Implementiranje ovih procesa može provoditi dakle odjel ljudskih resursa ili vanjski partner organizacije – firma koja se bavi ljudskim resursima. Ako se ovi procesi provode efikasno, mogu značajno utjecati na financijsku dobit organizacije. Osnovne karakteristike pristupa upravljanja ljudskim resursima su gledanje na zaposlene kao na sredstva u koja treba ulagati

⁴ Jurčević, J. (2007.), op.cit., str. 101.

⁵ Cook, M., Cripps, B. (2009.): „Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu“, Zagreb: Školska knjiga, str. 71.

te gledanje na ljudske resurse kao na izvore konkurentske prednosti. Opći je cilj upravljanja ljudskim resursima postizanje uspjeha kroz zaposlenike.⁶

2.2. Funkcije upravljanja ljudskim resursima u poduzeću

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima dio su organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Upravljanje ljudskim resursima treba otkriti, razviti i pokrenuti ljudske resurse za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobni angažman zaposlenika ne predstavlja frustraciju, nego osobno zadovoljstvo. Bez ljudi sustav ne bi mogao funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije su znatno složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Zato je upravljanje ljudskim resursima složen posao koji od rukovoditelja zahtijeva više znanja i umijeća nego kada se radi o drugim resursima.⁷

Upravljanje ljudskim resursima uključuje upravljanje određenim procesima i sustavima koji podržavaju uspješno funkcioniranje poslovnog sustava. To su planiranje, regrutiranje i selekcija, kompetencije i opisi poslova, razvoj karijere, sustav obrazovanja te upravljanje učinkom. Dobra praksa znači kreirati te sustave, uspješno ih implementirati, kao i redovito unapređivati.⁸

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.⁹

Za upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je bitno radno pravo koje daje temelje radnih odnosa, postavlja prava i obveze poslodavaca i posloprimaca te institucionalnih prava

⁶ Cook, M., Cripps, B. (2009.), op.cit., str. 71.

⁷ Neuron- http://www.neuron.hr/?page_id=1061 (01.07.2016.)

⁸ Ibid.

⁹ Jambrek, I., Penić, I.I. (2008.): „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., str. 1192.

zaposlenika, ali i podloge zapošljavanja, otpuštanja te drugih specifičnih problema vezanih uz ljudske potencijale.¹⁰

Temeljni zadaci menadžera u poduzećima nisu samo briga o poslovanju poduzeća te promoviranje poduzeća, već i briga o zaposlenicima. Poduzeće čine ljudi, a da bi ono bilo produktivno osnovne obveze menadžera su: osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća. Ova nova funkcija menadžera – baviti se ljudima, postaje sve značajnija.¹¹

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.¹²

U svim aspektima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na jedan ili drugi način, pa tako i u prirodnim i u društvenim znanostima postoje određene skupine faktora koji svojim utjecajem pridonose određenim događajima.

Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koje se može podijeliti na vanjske i unutrašnje. Od vanjskih faktora posebno se ističu:¹³

- ekonomski sustav;
 - određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata,,
 - određuje temeljni položaj i odnose između aktera ekonomske djelatnosti,
 - određuje opće uvjete privređivanja,
 - određuje mogućnost napredovanja poduzeća,
 - određuje globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća,
- institucionalne faktore;
 - zakoni, promjene u propisima,
 - ovi se faktori odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja,

¹⁰ Jambrek, I., Penić, I.I. (2008.), op.cit., str. 1192.

¹¹ Ibid., str. 1192.

¹² Jambrek, I., Penić, I.I. (2008.), op.cit., str. 1192.

¹³ Bahtijarević Šiber, F. (1999.): „Management ljudskih potencijala“, Zagreb: Golden marketing, str. 76.

- poduzeće mora uskladiti poslovanje u skladu sa zakonima te promjenama u zakonima, ako su u međuvremenu nastupile određene promjene,
- tržište rada;
 - važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima,
 - neiskorišten potencijal,
 - mogućnost pridobivanja zaposlenika sa potrebnim vještinama i kvalitetama,
- kultura društva;
 - jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskim resursima,
 - raznolikost,
 - različita mišljenja.

Od unutarnjih faktora potrebno je istaknuti:¹⁴

- upravljanje (menadžment) - odnosno poslovnu funkciju koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera,
- veličinu organizacije - preciznije rečeno što je organizacija veća i razvijenija to je sama funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i organizirana te ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu,
- vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada – što se može protumačiti na načina što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim resursima razvijenije te zahtjeva više vremena i planiranja, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih resursa postaje značajniji te je nužno kreiranje strategije,
- faze razvoja organizacije – odnosno kompleksan proces koji zahtijeva točnu strategiju koja će odrediti proces razvoja,
- organizacijsku kulturu - na koju utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje.

Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept “upravljanja ljudskim resursima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.¹⁵

¹⁴ Bahtijarević Šiber, F. (1999.), op.cit., str. 76.

¹⁵ Jambrek, I., Penić, I.I. (2008.), op.cit., str. 1195.

2.3. Značajke regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u poduzeću

Veoma je važno da su u organizaciji prilikom zapošljavanja novih zaposlenika dobro povezani procesi regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika.

U nastavku će biti detaljnije pojašnjeni ti elementi.

2.3.1. Regrutiranje zaposlenika u poduzeću

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. Organizacija, sukladno svojim potrebama i unutarnjem stanju, može kadrove regrutirati iz dvije vrste izvora - internih i eksternih.¹⁶

Formalni izvori regrutiranja (detaljnije objašnjeni u nastavku) obično su:¹⁷

- oglašavanje,
- agencije za zapošljavanje,
- obrazovne institucije,
- sindikati.

Neformalni izvori regrutiranja se odnose na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposlenici poduzeća, koji tada igraju ulogu posrednika u zapošljavanju.¹⁸

Kada se radi o internim izvorima, tada se regrutacija provodi internim oglašavanjem slobodnih poslova, neposrednim usmenim kontaktom, pisanim pozivom te e-mailom.

Oglašavanje je jedan od najznačajnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate na posao. Obavlja se posredstvom različitih medija: tiska, stručnih časopisa, radija i televizije, izravne pošte ili posebnih oglasa na javnim mjestima, priručnicima i biltenima, te posebnih promotivnih materijala. U Hrvatskoj se regrutiranje u pravilu obavlja oglašavanjem u tisku (i na Internetu) te posredstvom agencija za zapošljavanje; bilo državnih (Hrvatski

¹⁶ Buble, M. (2000.): „Menadžment“, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 71.

¹⁷ Ibid., str. 71.

¹⁸ Buble, M. (2000.), op.cit., str. 71.

zavod za zapošljavanje) ili privatnih, najčešće je to kombinacija obje metode pa se poslodavac oglašava na Internet stranicama i oglasnim pločama agencije za zapošljavanje čije posredovanje pri zapošljavanju koristi.¹⁹

2.3.2. Selekcija zaposlenika u poduzeću

Selekcija kvalitetnih ljudi jedno je od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih potencijala. Njezina važnost proizlazi iz činjenice da sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni kandidati koji najbolje dogovaraju zahtjevima posla.²⁰

To je proces objektivne i relevantne evaluacije kandidata i prognoziranje njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Cilj je maksimizirati radnu uspješnost zaposlenika i cijele organizacije.²¹

U postupku selekcije radnih mjesta i ocjene osobnosti zaposlenika koriste se različite metode i tehnike:²²

- strukturirani upitnici,
- studija performansi,
- opservacija,
- intervjui,
- testovi.

Strukturirane upitnike izrađuju stručnjaci, a ispunjavaju ih zaposlenici čije rezultate kasnije analitičar proučava i izvlači iz njih pripadajući prosjek. Studija performansi obuhvaća proučavanje svakog pojedinog posla i to izravnim zapažanjem daje odgovore o samom sadržaju i potrebama posla (stručnjak ocjenjuje onog koji obavlja posao). Opservacija također obuhvaća izravno promatranje posla jednoga ili više zaposlenika prilikom izvršavanja radnih

¹⁹ Buble, M. (2000.), op.cit., str. 72.

²⁰ Centar optimum- <http://www.centaroptimum.hr/kadrovski-poslovi-hr/profesionalna-selekcija> (13.09.2016.)

²¹ Ibid.

²² Vujić, V. (2008.): „Menadžment ljudskog kapitala“, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 153.

zadataka. Seleksijski intervju se definira kao „razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje“ i najraširenija je metoda odabira koju organizacije koriste. Testovi su osobno svjedočenje o onome što testirana osoba zna i želi izjaviti na osnovu pismeno postavljenih pitanja, a najviše se koriste za ocjenu osobnosti i ocjenu znanja.²³

Postupak selekcije i regrutiranje je sličan u većini poduzeća. Na početku procesa menadžer organizacijske jedinice obavijesti odjel ljudskih resursa unutar poduzeća da postoji prazno radno mjesto koje treba popuniti i na temelju toga zajedno s odjelom određuje temeljne uvjete za posao, kvalifikaciju, prema analitičkoj procjeni određene karakteristike ili specifikacije, tako da oboje znaju točno što se traži.²⁴

Nakon utvrđivanja zahtjeva, kreće se u akciju pridobivanja potencijalnih zaposlenika na način da se najprije pretraži baza već zaposlenih u poduzeću, a potencijalni su kandidati za premještanje na novo radno mjesto. Ukoliko je potrebno, obraća se i vanjskim kandidatima kako bi se i njih moglo provesti kroz seleksijski postupak.²⁵

2.3.3. Napredovanje zaposlenika u poduzeću

U literaturi se ističu dva različita pristupa upravljanja ljudskim potencijalima:²⁶

- meko upravljanje ljudskim potencijalima,
- tvrdo upravljanje ljudski potencijalima.

Meko upravljanje ljudskim potencijalima otvoreno je razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza, interesi radnika su na prvom mjestu, osim u krajnjem slučaju, dok tvrdo upravljanje vodi ka maksimiziranju produktivnosti i profita (ekonomsko mjerilo uspješnosti, ocrtava unosnost uloženog kapitala u nekom vremenskom razdoblju), a radnik predstavlja resurs.

²³ Vujić, V. (2008.), op.cit., str. 153.

²⁴ Ibid., str. 153.

²⁵ Vujić, V. (2008.), op.cit., str. 153.

²⁶ Bukljaš Skočibušić, M., Radačić, Ž., Jurčević, M. (2011.): „Ekonomika prometa“, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti, str. 204.

Danas su privatne tvrtke okrenute tvrdoj organizaciji upravljanja ljudskim resursima, pa će u slučaju nagrađivanja i/ili napredovanja biti odabran najbolji radnik, radnik koji je dao najviše doprinosa radu tvrtke odnosno boljim poslovnim rezultatima tvrtke. Javna poduzeća okrenuta su mekom načinu upravljanja ljudskim resursima te će ponekad nagradu ili napredovanje dobiti zaposlenik s lošijim ili nižim rezultatima u cilju poticanja na buduće zalaganje i trud, odnosno njegov razvitak.²⁷

U suvremenom poslovanju u okvirima suvremenoga društva, menadžment ljudskih resursa predstavlja važnu kariku u ovom osjetljivom procesu, a obuhvaća više područja interakcije menadžmenta i zaposlenih, počevši od planiranja, nagrađivanja te održavanja i unapređenja sustava. Ono što predstavlja osnovu kvalitetne radne sredine jesu pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti čime i sebi i ustanovi donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu.²⁸

Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta) te ocjenu posla (evaluacijska komponenta). Zadovoljan radnik je produktivan radnik a uspješnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima te je svakako nužna kontinuirana mogućnost napredovanja, suprotno bi moglo dovesti do nezadovoljstva zaposlenika.²⁹

Zbog prijelaza s hijerarhijskog tipa organizacije na profitne centre i zbog nepovoljnih kretanja u hrvatskome gospodarstvu, mogućnost napredovanja u poduzeću smanjena je. Zaposlenici veći broj godina provode na istim poslovima.³⁰

Ipak, kretanja postoje, i to horizontalna, vertikalna i dijagonalna. Horizontalnim se kretanjem smatra ulazak s oboda zamišljenog stošca poduzeća prema centralnoj osi, a to se postiže različitim oblicima neformalnog, formalnog obrazovanja i samoobrazovanjem. Vertikalno kretanje najčešće znači dodatno formalno obrazovanje, iako su interni seminari, interne i dodatne kvalifikacije, privremeni premještaj i dopuna profila danas uvedeni i prihvaćeni oblici cjeloživotnog obrazovanja. A to su sve podloge za napredovanje u struci i u poduzeću.

²⁷ Bukljaš Skočibušić, M., Radačić, Ž., Jurčević, M. (2011.), op.cit., str. 204.

²⁸ Kvalis- <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu> (10.09.2016.)

²⁹ Ibid.

³⁰ Marušić, S. (2001.): „Sustav napredovanja u poduzeću“, Ekonomski pregled, Vol. 52., No.9-10., str. 1099.

Dijagonala u napredovanju može značiti premještanje u drugi odjel, na drugo radno mjesto, koji put i promjenu zaposlenja. No, svi ti oblici i sve mogućnosti morale bi biti poznate mladom radniku već kod zapošljavanja, kada ulazi u poduzeće.³¹

³¹ Marušić, S. (2001.), op.cit., str. 1099.

3. ORGANIZACIJA I POSLOVANJE KONCERNA AGROKOR

Koncern Agrokor najveća je privatna kompanija u Republici Hrvatskoj i jedna od najvećih kompanija u Europi, točnije, nalazi se na 18. mjestu. Agrokor je u mnogim segmentima tržišni lider, pa tako pored vodećeg nacionalnog maloprodajnog lanca Konzuma, posluju i Jamnica - najveći hrvatski proizvođač mineralne i izvorske vode; Ledo - proizvodnja sladoleda i zamrznutih proizvoda; Zvijezda - proizvodnja ulja, margarina i majoneze; PIK Vrbovec - najveća hrvatska mesna industrija; Belje - najveća poljoprivredno-prehrambena proizvodnja te Tisak - vodeći hrvatski distributer tiskovina.³²

Agrokor je osnovao Ivica Todorić 1976. godine, kao malo obiteljsko poduzeće za proizvodnju i prodaju cvijeća. Zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, striktno provedenoj strategiji i promišljenom investiranju Agrokor je krenuo prema ostvarivanju ključne dugoročno stabilne pozicije tržišnog lidera u regiji.³³

U nastavku će biti analiziran razvoj poduzeća Agrokor, značajke i djelatnost toga poduzeća, organizaciju poduzeća Agrokor te organizaciju ljudskih resursa poduzeća Agrokor.

3.1. Razvoj koncerna Agrokora

Agrokor ima dugu povijest, pa je tako još 1976. godine utemeljeno privatno poduzeće za proizvodnju i distribuciju cvijeća i cvjetnih sadnica.

Poduzeće je od početka dobro poslovalo, pa se tako već u prvoj godini poslovanja poduzeće iznimno brzo razvilo, tako da se povećao broj zaposlenika. Već tada je poduzeće imalo zaposleno više od pedeset ljudi te se taj broj i dalje kontinuirano povećavao u skladu s rastućom potražnjom. Poduzeće stoga ubrzo postaje tržišni lider u prometu cvijećem te se stoga kupuje tvornica za preradu soje u Zadru.

Agrokor širi svoju djelatnost te stoga poduzeće ulazi u građevinsku djelatnost i 1989. godine je službeno registrirano dioničko društvo Agrokor.

³² Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj - http://www.dop.hr/?page_id=25 (01.07.2016.)

³³ Ibid.

Razvoj nakon toga je iznimno brz i dinamičan. 1994. godine stječe se većinski vlasnički udjel u Zvijezdi i DIP-u Turopolju te većinski vlasnički udjel u Ledu, Konzumu, Silos-mlinovima, Bobisu i Solani Pag.

Na slici 1., je prikazan logo Agrokora.



Slika 1.: Logo Agrokora

Izvor: Investire informati- <http://www.investireinformati.com/wp-content/uploadsor.jpg> (05.07.2016.)

U današnje vrijeme Agrokora je najveća hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi.³⁴

3.2. Značajke i djelatnost koncerna Agrokora

Agrokora je poduzeće koje objedinjuje velik broj djelatnosti. Ključne djelatnosti kojima se poduzeće bavi su: uzgoj usjeva, vrtnog i ukrasnog bilja, uzgoj stoke, perad i ostalih životinja, lov, stupačarenje i briga o divljači, šumarstvo i šumarske usluge, ribarstvo, mrjestilišta i

³⁴ Agrokora- <http://www.agrokora.hr/hr/koncern/> (01.07.2016.)

ribnjaci, proizvodnja hrane i pića, proizvodnja stočne hrane, prerada drva, proizvodnja proizvoda od drva i pluta, proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala, trgovina motornim vozilima.³⁵

Također je poduzeće registrirano za popravak motornih vozila, trgovinu na veliko i posredovanje u trgovini, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama, trgovinu na malo živežnim namirnicama u specijaliziranim prodavaonicama, trgovinu na malo medicinskim i ortopedskim proizvodima te kozmetičkim i toaletnim proizvodima, trgovinu na malo tekstilom, odjevnim predmetima, obućom i kožnim proizvodima, namještajem, opremom za rasvjetu i proizvodima za kućanstvo, električnim aparatima za kućanstvo, radiouređajima i TV uređajima, željeznom robom, bojama, staklom, ostalim građevnim materijalom.

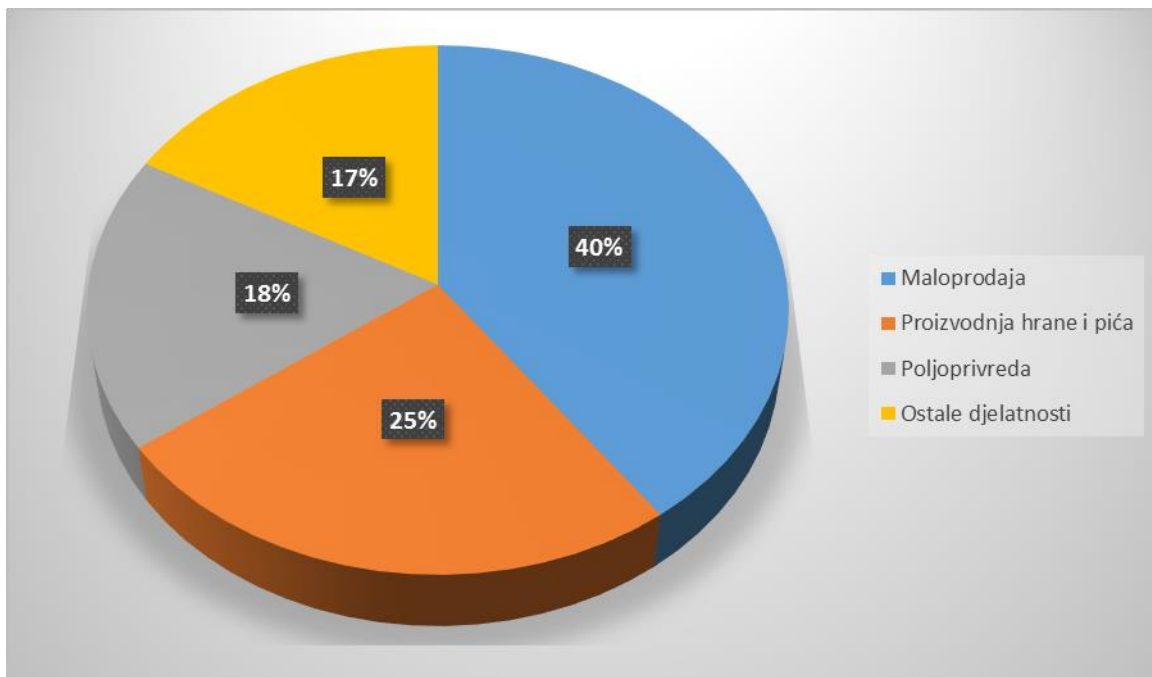
Osim toga tu su razni mjenjački poslovi, građenje, projektiranje i nadzor, financijski inženjering, zastupanje inozemnih poduzeća, međunarodni transport robe i putnika, usluge u međunarodnom transportu roba i putnika, trgovina na malo knjigama i papirnatom robom, novinama, časopisima i pišaćim priborom, uredskom opremom i računalima, satovima, sportskom opremom, igrama i igračkama, prijevoz robe (tereta) cestom, prekrcaj tereta u lukama, pristaništima, skladištenje robe, djelatnost putničkih agencija i turoperatora, promidžba (reklama i propaganda), upravljanje holding-društvima, ostale prateće djelatnosti u kopnenom prijevozu.³⁶

Na grafikonu 1., je prikazana struktura djelatnosti koncerna Agrokor.

³⁵ Fininfo- <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/agrokor/Detaljno/53823> (07.07.2016.)

³⁶ Ibid.

Grafikon 1.: Struktura djelatnosti koncerna Agrokor



Izvor: obrada autora prema Agrokor (2014.): „Izvešće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 12.

Kao što je vidljivo na grafikonu 1., najveći udio u djelatnostima koncerna Agrokor čini maloprodaja (40%), slijedi proizvodnja hrane i pića (25%), poljoprivreda (18%) te ostale djelatnosti (17%).

Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te Poslovni sistemi Mercator.³⁷

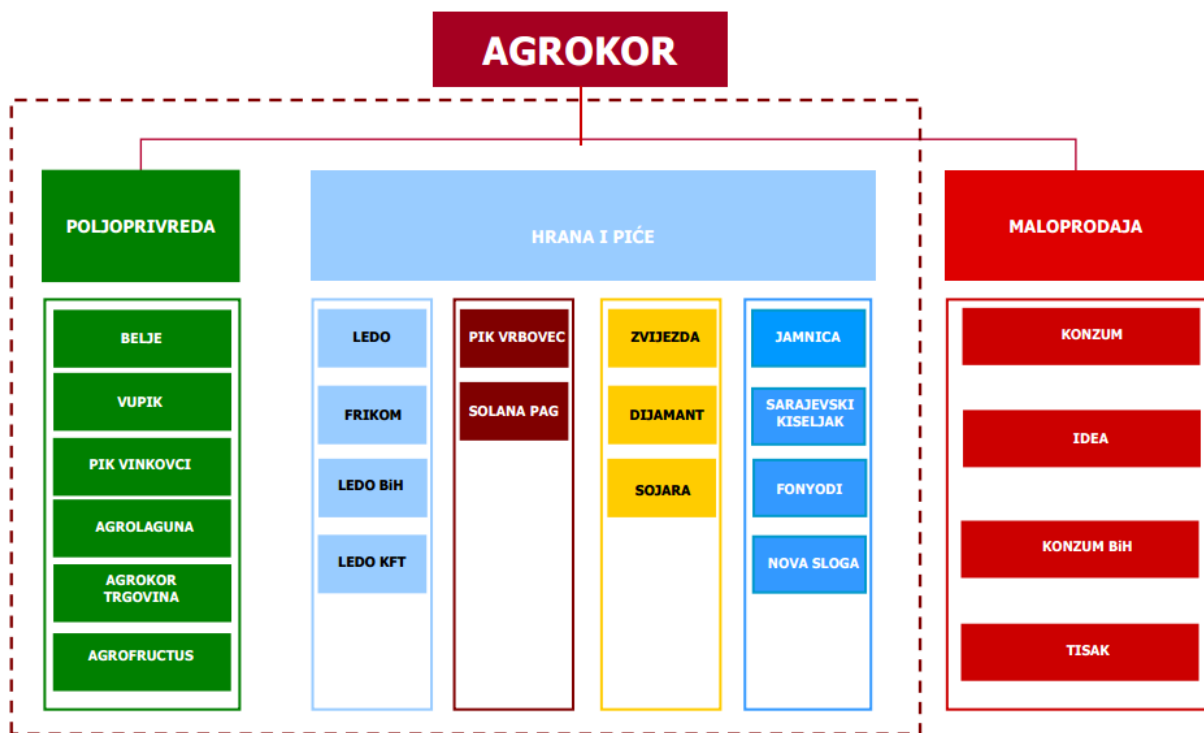
³⁷ Agrokor- <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/> (01.07.2016.)

3.3. Organizacija poduzeća Agrokora

U životu suvremenih ljudi organizacije imaju važnu ulogu koja sve više raste, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog diversificiranosti aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Cijeli ljudski vijek usko je vezan uz organizacije. One su neraskidivi dio svakodnevnoga života. Svi proizvodi i usluge koje ljudi koriste, kao što su životne namirnice, odjeća, obuća, automobili, rezultat su rada različitih organizacija.³⁸

Na grafikonu 2., je prikazana organizacija poduzeća koji sačinjavaju Agrokora.

Grafikon 2.: Organizacija poduzeća koji sačinjavaju Agrokora



Izvor: Puljić Lj. (2010.): „Novi model rasta hrvatskog gospodarstva- poljoprivreda i prehrambena industrija“, Zagreb: Agrokora, str. 5.

³⁸ Galetić L. (2011.): „Organizacija velikih poduzeća“, Zagreb: Sinergija, str. 1.

Kao što je vidljivo na grafikonu 2., Agrokor se sastoji od nekoliko ključnih cjelina-poljoprivreda, hrana i piće te maloprodaja.

Pod poljoprivredu spadaju poduzeća Belje, Vupik, PIK Vinkovci, Agrolaguna, Agrokor trgovina te Agrofructus. Pod hranu i piće spada Ledo, Frikom, Ledo BIH, Ledo KFT, PIK Vrbovec, Solana Pag, Zvijezda, Dijamant, Sojara te Jamnica, Sarajevski kiseljak, Fonyodi te Nova Sloga. Maloprodaja uključuje Konzum, Ideu, Konzum BIH te Tisak. Na slici 2., je prikazana detaljnija operativna organizacijska struktura Agrokor.

POSLOVNA GRUPA HRANA		POSLOVNA GRUPA MALOPRODAJA		OSTALE DJELATNOSTI	
Agrokor - Zagreb d.o.o.	100,00%	Angropromet a.d.	96,86%	Acro d.o.o.	100,00%
Agrolaguna d.d.	85,22%	Euroviba d.o.o.	91,50%	Agrokor AG	100,00%
Belje d.d.	67,92%	Idea d.o.o.	96,86%	Agrokor - Energija d.o.o.	100,00%
Dijamant a.d.	73,08%	Jamnica d.o.o. Beograd	80,44%	Agrokor kft.	100,00%
Dijamant - Agrar a.d.	70,03%	Jamnica d.o.o. Maribor	80,44%	Agrokor - trgovina d.d.	100,00%
Frikom d.o.o.	55,30%	Konzum d.d.	96,86%	eLog d.o.o.	96,86%
Fonyodi kft.	80,44%	Konzum d.o.o. Sarajevo	96,86%	L.G. Moslavina d.o.o.	100,00%
Irida d.o.o.	55,30%	Kor Neretva d.o.o.	96,86%	M-profil SPV d.o.o.	100,00%
Jamnica d.d.	80,44%	Krka d.o.o.	79,82%	mStart d.o.o.	100,00%
Kikindski mlin a.d.	66,07%	Ledo d.o.o. Kosovo	55,30%		
Ledo d.d.	55,30%	Ledo d.o.o. Ljubljana	55,30%		
Ledo d.o.o. Čitluk	55,30%	Libertus usluge d.o.o.	100,00%		
Ledo kft.	55,30%	Multipius card d.o.o.	72,65%		
Ledo d.o.o. Podgorica	55,30%	PIK BH d.o.o. Laktaši	99,99%		
Mladina d.d.	48,98%	Roto dinamic d.o.o.	100,00%		
Nova Sloga d.o.o.	55,30%	Roto ulaganja d.o.o.	100,00%		
PIK Vinkovci d.d.	70,87%	Super Kartica d.o.o.	96,86%		
PIK Vrbovec d.d.	99,99%	Tisak d.d.	67,35%		
Sarajevski kiseljak d.d.	80,98%	TPDC Sarajevo d.d.	51,00%		
Sojara d.o.o.	51,84%	Zvijezda d.o.o. Ljubljana	51,84%		
Solana Pag d.d.	96,68%	Zvijezda d.o.o. Sarajevo	51,84%		
Vupik d.d.	55,76%	Žitnjak d.d.	86,62%		
Zvijezda d.d.	51,84%				

Slika 2.: Detaljnija operativna organizacijska struktura Agrokor

Izvor: Agrokor (2014.): „Izvešće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 10.

Kao što je vidljivo na slici 2., Agrokor se u ovom slučaju dijeli na poslovnu grupu hranu, poslovnu grupu maloprodaju te ostale djelatnosti.

3.4. Organizacija ljudskih resursa koncerna Agrokor

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost i menadžerski posao te bavljenje organizacijom i menadžmentom nije novo. Ono što je relativno novo jest stvarni, praktični interes poduzeća i njegova menadžmenta za ljudske resurse te intelektualni kapital u poduzeću koji može predstavljati značajnu konkurentsku prednost.³⁹

Ljudski kapital odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžment te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće.⁴⁰

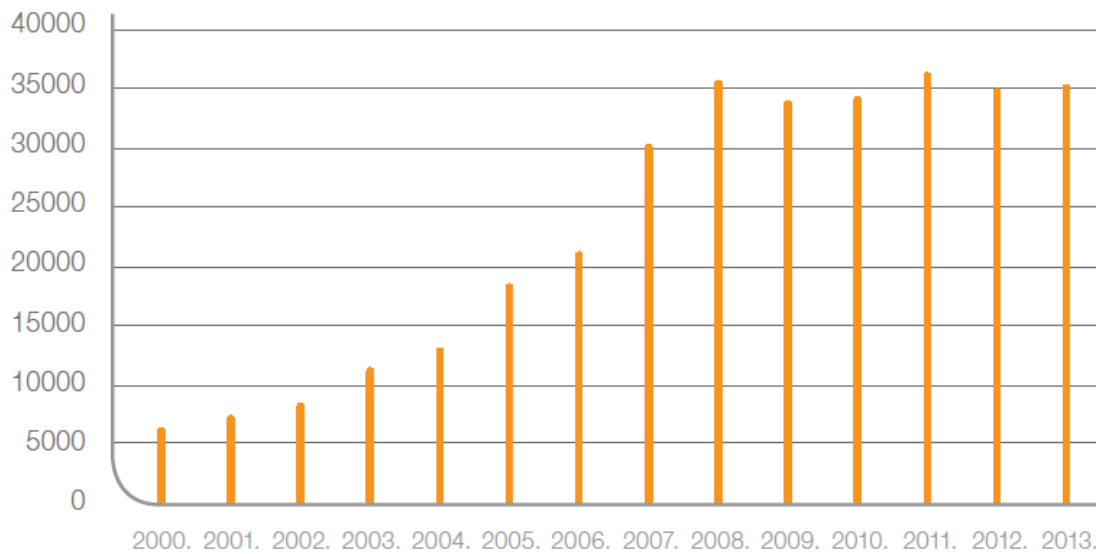
Dakle, uključuje zaposlenike sa svim individualnim i kolektivnim znanjima, vještinama, mogućnostima, sposobnostima, stavovima, ponašanjima i emocijama. Zaposlenici za poduzeće postaju ljudski kapital u trenutku kada svojim znanjima i sposobnostima pridonose stvaranju materijalne ili nematerijalne vrijednosti. Računovodstveno gledano, ulaganje uključuje sve izdatke za zaposlene, poput plaća, izdataka za obrazovanja, tečajeve i obuke.

Iz godine u godinu bilježi se porast potrebe za novim zaposlenicima u koncernu Agrokor. Na grafikonu 3., je prikazan trend broja zaposlenih u kompanijama Agrokor koncerna 2000.-2013. godine.

³⁹ Bahtijarević Šiber, F. (1999.), op.cit., str. 143.

⁴⁰ Sundać, D., Švast, N. (2009.): „Intelektualni kapital- temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 5.

Grafikon 3.: Trend broja zaposlenih u kompanijama Agrokor koncerna 2000.-2013. godine

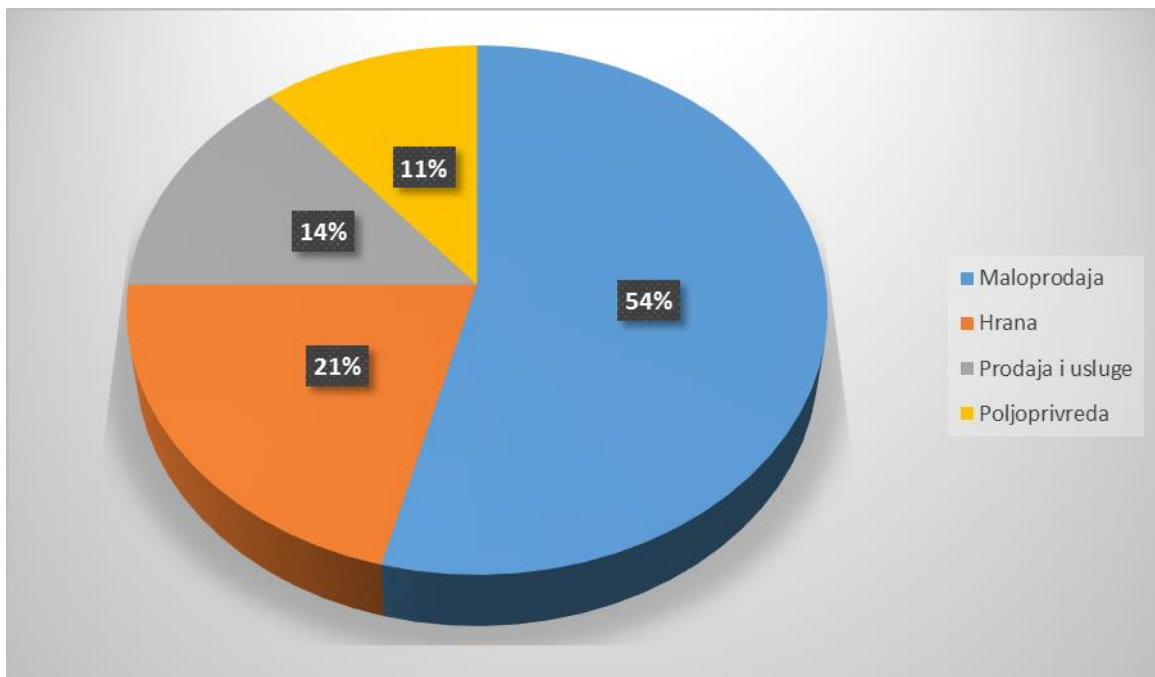


Izvor: Agrokor (2014.): „Izvešće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 34.

Kao što je vidljivo na grafikonu 3., od 2000.-2013. godine vidljiv je kontinuiran porast zaposlenika Agrokor.

Na grafikonu 4., je prikazana organizacija zaposlenika Agrokor prema vrsti poslovanja 2013. godine.

Grafikon 4.: Organizacija zaposlenika Agrokora prema vrsti poslovanja 2013. godine

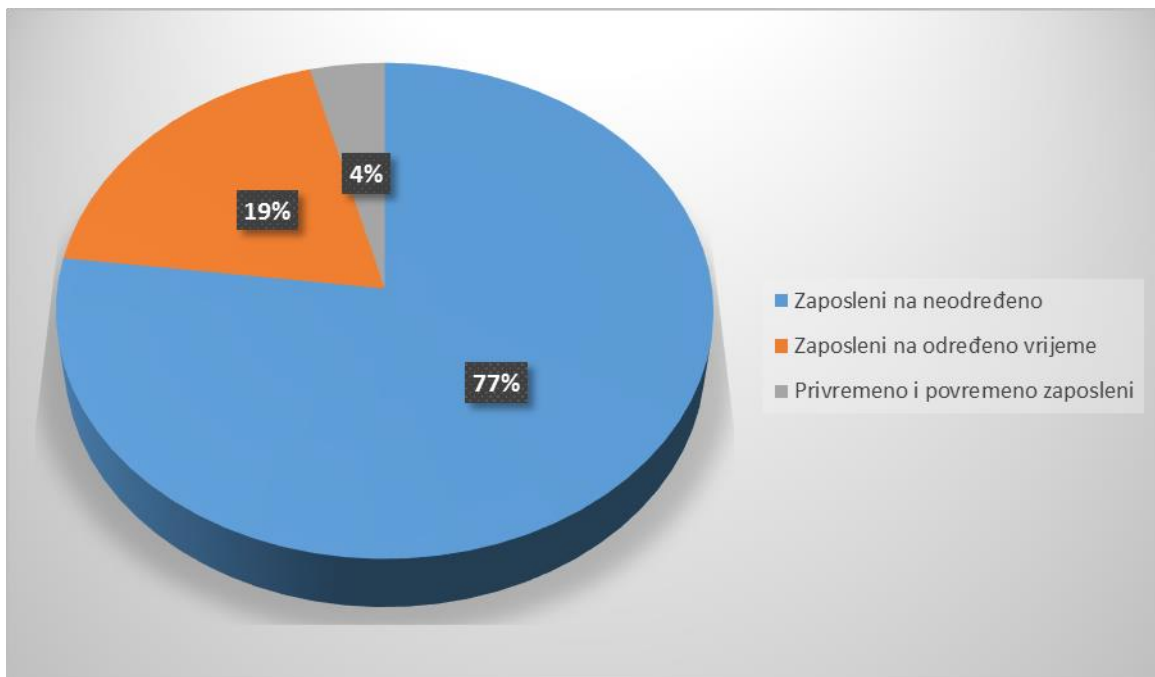


Izvor: obrada autora prema Agrokor (2014.): „Izvešće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 35.

Kao što je vidljivo na grafikonu 4., najviše zaposlenika je u djelatnosti maloprodaje (54%), zatim slijedi hrana (21%), prodaja i usluge (14%) te poljoprivreda (11%).

Na grafikonu 5., je prikazana struktura zaposlenika prema vrsti Ugovora o radu 2013. godine.

Grafikon 5.: Struktura zaposlenika prema vrsti Ugovora o radu 2013. godine

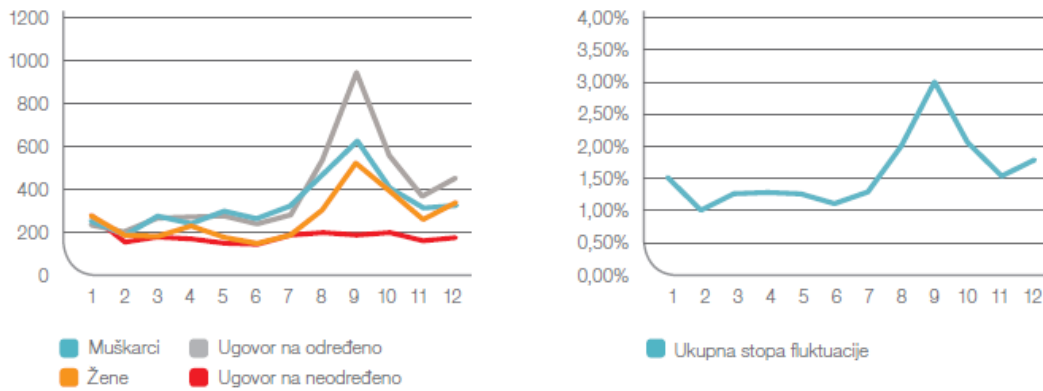


Izvor: obrada autora prema Agrokor (2014.): „Izvešće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 36.

Kao što je vidljivo na grafikonu 5., najveći broj zaposlenika Agrokora zaposleno je na neodređeno (77%), slijede zaposlenici na određeno vrijeme (19%). Najmanji broj zaposlenika čine privremeno i povremeno zaposlene osobe (4%).

Na grafikonu 6., su prikazani odlasci zaposlenika te stopa fluktuacije u 2013. godini.

Grafikon 6.: Odlasci zaposlenika te stopa fluktuacije u 2013. godini



Izvor: Agrokor (2014.): „Izvješće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 39.

Kao što je vidljivo na grafikonu 6., najviše odlaze zaposlenici na određeno od zaposlenika na neodređeno. Također veći je broj odlazaka muških osoba u odnosu na zaposlenike ženskoga spola.

4. ANALIZA UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA U PODUZEĆU AGROKOR

Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih resursa se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinačnih resursa i vještina.

U nastavku će biti analizirane značajke ljudskih resursa u poduzeću Agrokor, regrutiranje, selekciju i napredovanje zaposlenika u poduzeću Agrokor te ulaganje u budući razvoj ljudskih resursa u poduzeću Agrokor.

4.1. Značajke ljudskih resursa koncerna Agrokor

U ostvarenju postavljenih financijskih i poslovnih ciljeva korištenjem detaljno definiranih individualnih i grupnih ciljeva, kontinuiranim praćenjem i procjenom ključnih pokazatelja uspješnosti radnika i njihovim primjerenim nagrađivanjem utječe se na motiviranost i produktivnost te povećanu učinkovitost u radu.

Plaće zaposlenika u kompanijama Agrokora usklađene su, skoro u potpunosti, s tržišnim kretanjima u postojećoj regiji, oblikom odabranog poslovanja, propisima u pojedinim državama poslovanja te kolektivnim ugovorima.

Tijekom izvještajnog razdoblja koncern Agrokor bilježi prosječne mjesečne bruto plaće zaposlenih veće od državnih prosjeka: 34,72% u Republici Hrvatskoj, 55,94% u Republici Srbiji i 34,19% u Bosni i Hercegovini.⁴¹

Razlika između prava i visine osnovne plaće muškaraca i žena nema, no kada se promatra Koncern u cjelini, ženska je populacija u 2012. godini u prosjeku imala prosječnu mjesečnu bruto plaću veću za 2,71% od muškaraca, a u 2013. ta se razlika smanjila na 0,65%. Što se tiče menadžerske populacije, u proteklom izvještajnom razdoblju muška populacija ostvarivala je prosječnu mjesečnu bruto plaću veću za 16,15%.⁴²

⁴¹ Agrokor (2014.): „Izvješće o održivosti prema smjernicama Global Reporting Initiative (GRI)“, Zagreb: Agrokor, str. 42.

⁴² Ibid., str. 42.

4.2. Rekrutiranje, selekcija i napredovanje zaposlenika u koncernu Agrokor

U koncernu Agrokor i nadalje se intenzivno brine o zaposlenicima putem, uvjetno rečeno, nematerijalnih prava zaposlenika kao što su zaštita na radu, zaštita od svih oblika diskriminacije i uznemiravanja, zaštita zdravlja, stručna osposobljavanja i edukacije na teret poslodavca. Navedena područja normativno su regulirana posebnim poglavljima u novim kolektivnim ugovorima potpisanim tijekom 2012. i 2013. godine. Provedba preuzetih obveza poslodavaca ostvaruje se u matičnim kompanijama. Primjenu i poštovanje preuzetih obveza iz kolektivnog ugovora osim sindikalnih predstavnika nadziru i izabrani predstavnici radnika (radnička vijeća).⁴³

Poticanje radne uspješnosti je od vitalne važnosti za određeno poduzeće ili bilo koju drugu organizaciju, pa tako i za Agrokor. Razlog je taj što je ključ dobrog poslovanja i maksimalnog učinka u motivaciji zaposlenih. Ako su zaposlenici motivirani, tj. njihove potrebe su zadovoljene, oni će pružiti maksimum.

Uspješno upravljanje razvojem i uporabom ljudskih resursa nije moguće bez informacijskog sustava i informiranja u području djelovanja vezanima za taj resurs. Postojanje informacijskog sustava znatno olakšava obavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskog resursa, plaćama, troškovima vezanim za razvoj i uporabu ljudskog resursa, školovanju i usavršavanju, što je velika prednost Agrokora u odnosu na manje organizacije i poduzeća.

Selekcija i regrutiranje ovise o poduzeća unutar Koncerna koja ju obavlja. Za niža radna mjesta visoke fluktuacije zaposlenika kao što su, primjerice, prodavači, skladištari, vozači i slično, selekcija se uglavnom obavlja direktno iz baze kandidata.

Konzum, primjerice, ima Centar za selekciju i edukaciju, Konzum Akademiju, gdje bilo tko može doći i putem otvorenih vrata ostaviti molbu. Ako su osobe koje rade selekciju slobodne, odmah se obavi i razgovor s kandidatom te se njegov profil i dojam unosi u bazu. Na taj način se osigurava veći broj kandidata koji se mogu kontaktirati u trenutku kad se oslobodi neko radno mjesto. Naravno, otvorene molbe se mogu poslati i za bilo koje drugo radno mjesto. U trenutku kad se skupi više takvih molbi, organizira se testiranje za kandidate. Sam proces selekcije, ako se radi o oglašenim radnim mjestima, izgleda ovako:

⁴³ Agrokor (2014.), op.cit., str. 47.

- javlja se potreba za radnim mjestom u nekom odjelu te se kontaktiraju ljudski resursi,
- u slučaju da nema kandidata u bazi koji odgovara traženim uvjetima i iskustvu, objavljuje se natječaj,
- natječaj provode ljudski potencijali - objava natječaja se uglavnom radi na online portalima primarno moj-posao.net), iznimno se može objaviti u novinama (primjer za to je Projekt gradnja koja je nedavno tražila građevinske radnike- zbog specifičnosti posla i tražene kvalifikacijske strukture, natječaj je objavljen u dnevnom tisku i to u Jutarnjem listu, Slobodnoj Dalmaciji, 24 sata, Sportskim novostima, Glasu Slavonije i Glasu Istre),
- inicijalna selekcija radi se na osnovi dobivenih životopisa i pregleda kvalifikacija, znanja i vještina kandidata,
- psihološko testiranje za kandidate koji su udovoljili inicijalnoj selekciji,
- nakon testiranja organizira se prvi krug razgovora u kojem sudjeluju ljudski potencijali,
- na razgovor s voditeljem odjela, odnosno direktorom (ovisno o kojoj se poziciji radi), ide uži izbor kandidata koji su zadovoljili na inicijalnom razgovoru.

Što se tiče psihološkog testiranja, uglavnom se radi o testovima ličnosti i inteligencije. Inicijalni intervju s ljudskim potencijalima se bazira na iskustvu i znanju kandidata te ispitivanjem poželjnih karakteristika za posao.

Na intervjuu s voditeljima odjela se priča konkretnije o poslu (što sve obuhvaća, što će se očekivati od kandidata i slično). Taj je intervju ujedno i prilika kandidatu da postavlja konkretnija pitanja o samom radnom mjestu.

U Koncernu postoji velik broj primjera napredovanja zaposlenika. Primjerice, u Konzumu dobar prodavač ima priliku postati zamjenik poslovođe, a nakon toga i poslovođa. Poslovođa manje prodavaonice ima priliku postati poslovođa super Konzuma.

Dobri poslovođe mogu napredovati na radno mjesto područnog voditelja. Područni voditelji su zaduženi za određeni broj prodavaonica u nekom gradu i/ili regiji. Njihov daljnji napredak se usmjerava prema regiji, a naposljetku i Upravi. Postoji i velik broj primjera dobrih skladištara koji su danas zaposleni na raznim radnim mjestima u upravi u logistici.

Jako puno pažnje se posvećuje i napretku unutar sustava pa tako nije rijetkost da se zaposlenici prebacuju iz jednog poduzeća u drugi, ovisno o potrebama. Često se za neka radna

mjesta natječaj objavljuje tek nakon što se utvrdilo da interno ne postoji osoba koja udovoljava traženim kriterijima.

4.3. Ulaganja u budući razvoj ljudskih resursa u poduzeću Agrokor

Razvojem novih tehnologija, unapređenjem poslovnih procesa i širenjem tržišta, a polazeći od zahtjeva i očekivanja potrošača i korisnika usluga, postavljaju se i sve veći radni zahtjevi pred zaposlenike Agrokor, što uvjetuje proširivanje i unapređivanje njihovih znanja i vještina. Programima cjeloživotnog obrazovanja radnika čuvaju se i radna mjesta, a radnici postaju konkurentniji, jer se otvara mogućnost njihova rada na više radnih pozicija i u okviru različitih kompanija u sastavu poduzeća.⁴⁴

Cjeloživotno učenje odnosi se na "svaku aktivnost učenja tijekom cijeloga života radi unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija u okviru osobnoga, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja pojedinca". Ono obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno).⁴⁵

Učenje predstavlja kontinuirani proces u kojem su rezultati i motiviranost pojedinca za učenje u određenom životnom razdoblju uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mlađoj životnoj dobi.

Uz koncept cjeloživotnog učenja najčešće se vezuju ciljevi ekonomske prirode, primjerice postizanje veće konkurentnosti i trajne zapošljivosti. S druge strane ne smiju se zanemariti jednako važni ciljevi koji pridonose aktivnijoj ulozi pojedinca u društvu. Ti su ciljevi poticanje društvene uključenosti, razvoj aktivnoga građanstva te razvijanje individualnih resursa pojedinaca.⁴⁶

Pojam cjeloživotno učenje često se zamjenjuje izrazom cjeloživotno obrazovanje, no važno je istaknuti da ta dva pojma nisu istoznačna. Obrazovanje obuhvaća samo organizirano učenje, a

⁴⁴ Agrokor (2014.), op.cit., str. 47.

⁴⁵ Cjeloživotno obrazovanje- <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/cjelo%C5%BEivotno-u%C4%8Denje.aspx> (05.07.2016.)

⁴⁶ Ibid.

učenje je širi koncept koji uključuje i nenamjerno, neorganizirano i spontano stjecanje znanja te se može provoditi cijeli život.

Uspostavljeni sustav obrazovanja i usavršavanja, rast zainteresiranosti za edukaciju, postignuti rezultati i razvoj pojedinih akademija u okviru Agrokor kao mjesta stvaranja i razmjenjivanja znanja, vještina i iskustava unutar organizacije te ulaganje u edukaciju zaposlenika investicija je koja osigurava siguran povrat uloženi sredstava uz poslovne rezultate i zadovoljstvo poslovnih partnera, kupaca i korisnika usluga. Prema dugogodišnjoj praksi, interne akademije Agrokor koncerna svojim programima i sadržajem odgovorile su na potrebe poslovanja i razvoja zaposlenika u svim ključnim područjima djelatnosti: maloprodaji i veleprodaji, proizvodnji hrane i pića, poljoprivredi te drugim uslugama.⁴⁷

U 2012. godini različite vrste edukacijskih i razvojnih programa pohađalo je 44.693 zaposlenika (68,40% interno), a u 2013. godini broj sudionika povećao se na 54.078 (55,62% interno). Udio zaposlenika visokog menadžmenta u edukaciji iznosi 1%, srednjeg menadžmenta 2%, linijskog 5%, a ostali zaposlenici zastupljeni su s 96%.⁴⁸

⁴⁷ Agrokor (2014.), op.cit., str. 45.

⁴⁸ Ibid., str. 45.

5. ZAKLJUČAK

Ljudski resurs je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru poduzeća te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima dio su organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Upravljanje ljudskim resursima treba otkriti, razviti i pokrenuti ljudske resurse za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobni angažman zaposlenika ne predstavlja frustraciju, nego osobno zadovoljstvo. Bez ljudi sustav ne bi mogao funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije su znatno složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Zato je upravljanje ljudskim resursima složen posao koji od rukovoditelja zahtijeva više znanja i umijeća nego kada se radi o drugim resursima.

Poduzeća koje žele postići konkurentsku prednost putem zaposlenika moraju biti sposobne upravljati ponašanjem i rezultatima svih zaposlenika. Tradicionalno, službeni se sustav procjene radne uspješnosti smatrao primarnim sredstvom upravljanja uspješnošću zaposlenika. Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Koncern Agrokor najveća je privatna kompanija u Republici Hrvatskoj i jedna od najvećih kompanija u Europi, točnije, nalazi se na 18. mjestu. Agrokor je u mnogim segmentima tržišni lider pa tako pored vodećeg nacionalnog maloprodajnog lanca Konzuma, posluju i Jamnica- najveći hrvatski proizvođač mineralne i izvorske vode; Ledo- proizvodnja sladoleda i zamrznutih proizvoda; Zvijezda- proizvodnja ulja, margarina i majoneze; PIK Vrbovec- najveća hrvatska mesna industrija; Belje- najveća poljoprivredno-prehrambena proizvodnja te Tisak- vodeći hrvatski distributer tiskovina.

Agrokor je poduzeće koje objedinjuje velik broj djelatnosti. Ključne djelatnosti kojima se poduzeće bavi su- uzgoj usjeva, vrtnog i ukrasnog bilja, uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja, lov, stupačarenje i briga o divljači, šumarstvo i šumarske usluge, ribarstvo, mrjestilišta i ribnjaci, proizvodnja hrane i pića, proizvodnja stočne hrane, prerada drva, proizvodnja proizvoda od drva i pluta, proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala, trgovina motornim vozilima. Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač

mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te Poslovni sistemi Mercator.

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost i menadžerski posao te bavljenje organizacijom i menadžmentom nije novo. Ono što je relativno novo jest stvarni, praktični interes poduzeća i njegova menadžmenta za ljudske resurse te intelektualni kapital u poduzeću koji može predstavljati značajnu konkurentsku prednost. U ostvarenju postavljenih financijskih i poslovnih ciljeva korištenjem detaljno definiranih individualnih i grupnih ciljeva, kontinuiranim praćenjem i procjenom ključnih pokazatelja uspješnosti radnika i njihovim primjerenim nagrađivanjem utječe se na motiviranost i produktivnost te povećanu učinkovitost u radu.

Plaće zaposlenika u kompanijama Agrokora usklađene su, skoro u potpunosti, s tržišnim kretanjima u postojećoj regiji, oblikom odabranog poslovanja, propisima u pojedinim državama poslovanja te kolektivnim ugovorima. Poticanje radne uspješnosti je od vitalne važnosti za jedno poduzeće ili bilo koju drugu organizaciju, pa tako i za Agrokora. Razlog je taj što je ključ dobrog poslovanja i maksimalnog učinka u motivaciji zaposlenih. Ako su zaposlenici motivirani, tj. njihove potrebe su zadovoljene, oni će pružiti maksimum.

Uspostavljeni sustav obrazovanja i usavršavanja, rast zainteresiranosti za edukaciju, postignuti rezultati i razvoj pojedinih akademija u okviru Agrokora kao mjesta stvaranja i razmjenjivanja znanja, vještina i iskustava unutar organizacije te ulaganje u edukaciju zaposlenika investicija je koja osigurava siguran povrat uloženi sredstava uz poslovne rezultate i zadovoljstvo poslovnih partnera, kupaca i korisnika usluga. Prema dugogodišnjoj praksi, interne akademije Agrokora koncerna svojim programima i sadržajem odgovorile su na potrebe poslovanja i razvoja zaposlenika u svim ključnim područjima djelatnosti: maloprodaji i veleprodaji, proizvodnji hrane i pića, poljoprivredi te drugim uslugama.

SAŽETAK

Poduzeća koje žele postići konkurentsku prednost putem zaposlenika moraju biti sposobne upravljati ponašanjem i rezultatima svih zaposlenika. Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Koncern Agrokora najveća je privatna kompanija u Republici Hrvatskoj i jedna od najvećih kompanija u Europi, točnije, nalazi se na 18. mjestu. Plaće zaposlenika u kompanijama Agrokora usklađene su, skoro u potpunosti, s tržišnim kretanjima u postojećoj regiji, oblikom odabranog poslovanja, propisima u pojedinim državama poslovanja te kolektivnim ugovorima. Poticanje radne uspješnosti je od vitalne važnosti za jedno poduzeće ili bilo koju drugu organizaciju, pa tako i za Agrokora. Razlog je taj što je ključ dobrog poslovanja i maksimalnog učinka u motivaciji zaposlenih. Ako su zaposlenici motivirani, tj. njihove potrebe su zadovoljene, oni će pružiti maksimum. Uspostavljeni sustav obrazovanja i usavršavanja, rast zainteresiranosti za edukaciju, postignuti rezultati i razvoj pojedinih akademija u okviru Agrokora kao mjesta stvaranja i razmjenjivanja znanja, vještina i iskustava unutar organizacije te ulaganje u edukaciju zaposlenika investicija je koja osigurava siguran povrat uloženi sredstava uz poslovne rezultate i zadovoljstvo poslovnih partnera, kupaca i korisnika usluga.

Ključne riječi: Koncern Agrokora, regrutiranje, selekcija i napredovanje.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999.): „**Management ljudskih potencijala**“, Zagreb: Golden marketing
2. Buble, M.: „**Menadžment**“, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
3. Bukljaš Skočibušić, M., Radačić, Ž., Jurčević, M. (2011.): „**Ekonomika prometa**“, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti
4. Cook, M., Cripps, B. (2009.): „**Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu**“, Zagreb: Školska knjiga
5. Galetić L. (2011.): „**Organizacija velikih poduzeća**“, Zagreb: Sinergija
6. Sundać, D., Švast, N. (2009.): „**Intelektualni kapital- temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća**“, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
7. Vujić, V. (2008.): „**Menadžment ljudskog kapitala**“, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Članci:

8. Jambrek, I., Penić, I.I. (2008.): „**Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća**“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., str. 1181-1206.
9. Jurčević J. (2007.): „**Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete**“, Poslovna izvrsnost, Vol.1., No.2., str. 99-108.
10. Marušić, S. (2001.): „**Sustav napredovanja u poduzeću**“, Ekonomski pregled, Vol. 52., No.9-10., str. 1078- 1099.
11. Žganec N., Bićanić M. (2008.): „**Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima**“, Ljetopis socijalnog rada, Vol.15., No.2., str. 243-263.

Internet stranice:

12. **Agrokor**- www.agrokor.hr, 01.07.2016.
13. **Centar optimum**- www.centaroptimum.hr, 13.09.2016.
14. **Cjeloživotno obrazovanje**- www.cjelozivotno-ucenje.hr, 05.07.2016.
15. **Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj**- www.dop.hr, 01.07.2016.
16. **Fininfo**- www.fininfo.h, 07.07.2016.
17. **Investire informati**- www.investireinformati.com, 05.07.2016.
18. **Kvalis**- www.kvalis.com, 10.09.2016.
19. **Neuron**- www.neuron.hr, 01.07.2016.

Ostali izvori:

20. Agrokor (2014.): „**Izješće o održivosti prema smjericama Global Reporting Initiative (GRI)**“, Zagreb: Agrokor
21. Puljić Lj. (2010.): „**Novi model rasta hrvatskog gospodarstva- poljoprivreda i prehrambena industrija**“, Zagreb: Agrokor

POPIS SLIKA

1. Logo Agrokora
2. Detaljnija operativna organizacijska struktura Agrokora

POPIS GRAFIKONA

1. Struktura djelatnosti koncerna Agrokor
2. Organizacija poduzeća koji sačinjavaju Agrokor
3. Trend broja zaposlenih u kompanijama Agrokor koncerna 2000.-2013. godine
4. Organizacija zaposlenika Agrokora prema vrsti poslovanja 2013. godine
5. Struktura zaposlenika prema vrsti Ugovora o radu 2013. godine
6. Odlasci zaposlenika te stopa fluktuacije u 2013. godini.