Utjecaj korporativnog poduzetništva na učinkovitost poslovanja i razvoj ljudskih resursa

Kuš, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:496720

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Završni rad br. 180/PMM/2019

UTJECAJ KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA NA UČINKOVITOST POSLOVANJA I RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Sara Kuš, 1364/336

Koprivnica, rujan, 2019.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za ekonomiju

STUDIJ: preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK: Sara Kuš | MATIČNI BROJ: 1364/334

DATUM: 20.09.2019. | KOLEGIJ: Poduzetništvo

NASLOV RADA: Utjecaj korporativnog poduzetništva na učinkovitost poslovanja i razvoj ljudskih resursa

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The impact of corporate entrepreneurship on business efficiency and development of human resources

MENTOR: doc.dr.sc. Igor Klopotan | ZVANJE: docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, predsjednik
2. Ivana Martinčević, viši predavač, član
3. doc.dr.sc. Igor Klopotan, mentor, član
4. mr. sc. Ana Mulović Trgovčić, v. pred., zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 180/PMM/2019

OPIS:

Korporativno poduzetništvo označuje procese kojima poduzeće u svoje okruženje uvodi i potiče poduzetnički način razmišljanja među zaposlenicima. Između ostalog, u korporativnim poduzećima najvažniji su inovativnost i motivacija zaposlenika. U završnom radu će se analizirati i pobliže opisati korporativno poduzetništvo i upravljanje ljudskim potencijalima. Na kraju završnog rada potrebno je definirati odgovarajući zaključak temeljen na iznesenim stavovima i literaturi.
U radu će se:
(i) definirati pojam korporativno poduzetništvo
(ii) prikazati važnost korporativnog poduzetništva u suvremenom poslovanju
(iii) definirati važnost ljudskih potencijala i staviti u korelaciju sa korporativnim poduzetništvom
(iv) definirati odgovarajući zaključak.

ZADATAK URUČEN: 24.9.2019. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilišni centar Koprivnica

Odjel ekonomija

Završni rad

Utjecaj korporativnog poduzetništva na učinkovitost poslovanja i razvoj ljudskih resursa

Student: Sara Kuš, 1364/334

Mentor: doc.dr.sc. Igor Klopotan

Koprivnica, rujan, 2019.g

SADRŽAJ

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Korporativno poduzetništvo 2
   2.1. Definicije korporativnog poduzetništva 2
   2.2. Važnost razvijanja korporativnog poduzetništva 5
   2.2.1. Faktori koji utječu na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća 8
   2.3. Primjeri uspješno provedenog korporativnog poduzetništva 9
   2.3.1. Atlantic Grupa 9
   2.3.2. Vindija 10
   2.3.3. Nestle 11
   2.4. Razlozi interesa za korporativno poduzetništvo 12
   2.5. Karakteristike vodstva korporativnog poduzetništva 13
3. Upravljanje ljudskim potencijalima 15
   3.1. Definicija upravljanja ljudskim potencijalima 15
   3.2. Pribavljanje ljudskih potencijala 18
   3.3. Održavanje ljudskih potencijala 19
   3.3.1. Materijalna motivacija 19
   3.3.2. Nematerijalna motivacija 21
   3.4. Razvoj ljudskih potencijala 22
   3.4.1. Tehnološki razvoj 24
   3.5. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima 25
4. Menadžment ljudskih resursa 28
5. Utjecaj korporacijskog poduzetništva i ljudskih potencijala 33
   5.1. Utjecaj korporativnog poduzetništva na radnu učinkovitost zaposlenika 34
   5.2. Utjecaj korporativnog poduzetništva na poslovanje poduzeća 35
6. Zaključak 38

Sažetak

Ovim radom prikazana je teorija korporativnog poduzetništva. Uz to, rad se dotiče veze između korporativnog poduzetništva i upravljanja ljudskim potencijalima. U radu prikazane su razne teorije korporativnog poduzetništva od raznih autora. Pojašnjen je pojam važnosti korporativnog poduzetništva i primjer uspješnih korporativnog poduzetništva. Također, dano je pojašnjenje upravljanja ljudskim potencijalima. Prikazano se definicije, održavanje i razvoj ljudskih potencijala. Isto tako, trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Zaključak je donesen na teorijskom pristupu kako je korporativno poduzetništvo vrlo dobar način poduzetništva radi svojih karakteristika.

Ključne riječi: korporativno poduzetništvo, ljudski potencijali, menadžment, intrapoduzetnik, motivacija zaposlenika

Summary

This article presents the theory of corporate entrepreneurship. In addition, the article touches on the link between corporate entrepreneurship and human resource management. The article presents various theories of corporate entrepreneurship by various authors. The notion of the importance of corporate entrepreneurship and an example of successful corporate entrepreneurship are clarified. Also, an explanation of human resources management is given. The definitions, observance and development of human resources are presented. Likewise, trends affecting human resource management. The conclusion is reached on the theoretical approach that corporate entrepreneurship is a very good way of entrepreneurship because of its characteristics.

Keywords: corporate entrepreneurship, human resources, management, intra-entrepreneur, employee motivation

1. Uvod

Današnja izrazito inovativno poslovanje u svijetu zahtijeva od svih poduzeća, da se istaknu, ne samo onime čime se bave, već i na drugačije načine. Jedan od načina koji je sve više istraživan i koji se sve više primjenjuje je uvođenje korporativnog poduzeća. Korporativno poduzetništvo označuje procese kojima poduzeće u svoje okruženje uvodi i potiče poduzetnički način razmišljanja među zaposlenicima. Između ostalog, u korporativnim poduzećima najvažniji su inovativnost i motivacija zaposlenika. Korporativnim se poduzetništvom stvara velika snaga poduzeća. Kako bi uspješno poslovalo, potrebne su određene promjene koje se pozitivno djelovati na poslovanje. Pitanje ovog završnog rada jest što je korporativno poduzetništvo, koje su njegove važnosti, te koja su uspješna poduzeća u Hrvatskoj, i kakvo vodstvo mora imati dobra korporativna tvrtka.

Cilj ovog završnog rada jest pobliže opisati i dočarati korporativno poduzetništvo i upravljanje ljudskim potencijalima. Također, veza koja se nameće između korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala. Isto tako, važan dio rada jesu važnosti razvijanja korporativnog poduzetništva, kao i razlozi interesa za korporativnim poduzetništvom. Obrađen je i dio gdje se navode karakteristike vodstva korporativnog poduzetništva.

Drugi dio rada odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima. Uz definiciju upravljanja ljudskim potencijalima opisano je kako održavanje ljudskih potencijala se veže na dvije vrste motivacije – materijalnu i nematerijalnu. Također obrađen je i razvoj ljudskih potencijala, gdje je pobliže objašnjen tehnološki razvoj ljudskih potencijala. Za upravljanje ljudskim potencijalima, važan je i trend koji utječe na njih. Kako bi bili na istoj razini sa konkurentima i ne zaostajao za njima, važno je pratiti sve trendove koji se mijenjaju velikom brzinom. Objašnjen je i menadžment ljudskih resursa.

Izvor podataka za obradu ovih tema jest uglavnom bilo sekundarne prirode. Najčešće su to bile knjige. Osim knjiga poslužili su i razni članci, časopisi, internetske stranice te istraživanje drugih autora koje se bave tom tematikom rada.

Na kraju rada donesen je zaključak koji se temelji na izvorima koji dostupni i navedeni u literaturi.

2. Korporativno poduzetništvo

U ovom poglavlju saznat ćemo nešto o korporativnog poduzetništvu. Saznat ćemo kako se ono razvija, koje su njezine definicije, koja je njezina važnost, faktore koji utječu na razvoj te uspješno provedene primjere korporativnog poduzetništva.

2.1. Definicije korporativnog poduzetništva

Korporativno poduzetništvo označuje procese u kojima se razvijaju u inovativni sustavi i proizvodi kreiranjem poduzetničke kulture u organizaciji, a može se pojaviti u različitim oblicima (Škrtić; Mikić, 2011., str 17). Korporativno poduzetništvo još se može objasniti kao jedan od vrlo pouzdanih načina razvoja održive konkurentske prednosti u današnjem izrazito dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju (Kassa, 2014., str 52). Također možemo reći da je korporacijsko poduzetništvo skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih na kreiranje novih pothvata unutar poduzeća, kroz inoviranje proizvoda, procesa i tržišta, radi poboljšanje konkurentne pozicije i financije performance poduzeća. Unutarnje poduzetništvo, kako još možemo nazvat korporacijsko poduzetništvo, je minijaturna verzija samog poduzetništva, za njega možemo reći da ima isti 'okus', isti sadržaj, slične aktivnosti, ali puno manje riskantno. Korporacijsko poduzetništvo se počinje pojavljivati osamdesetih godina prošlog stoljeća. Naziv „intrapoduzetništvo“ prvi je sastavio Geaorge Pinchor 1985. godine u svojoj knjizi *“Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur”* kao složenicu od termina intraorganizacijsko poduzetništvo. Termini „korporativno poduzetništvo“ , „unutarnje poduzetništvo“ i „intrapoduzetništvo“ su sinonimi. Na engleskom - corporate entrepreneurship ili intrapreneurship (Ekonomski fakultet u Splitu).

Također, možemo reci da korporativno poduzetništvo potiče korporacije tj. poduzeća na kreativnosti i inovacije. Svojim vlastitim snagama nastoje poticati razvoj inovacija, vrlo je važan i poduzetnički duh kojeg pokušavaju razvijati i iskoristiti. Poslovne prilike unutar samog poduzeća se pokušavaju identificirati i iskoristiti. Iz toga se može izvesti još jedna definicija korporativnog poduzetništva koja govori da je ono zapravo proces razvoja novih djela te iskorištavanje svih prednosti u eksternom okruženju poduzeća (Arikan i Enginoglu, 2016, str. 15).

Tradicionalno poduzetništvo i korporativno poduzetništvo imaju mnogo zajedničkih karakteristika. Postoje razlike u poduzetništvu i između velikih i malih korporacija. Kada uspoređujemo tradicionalno i korporativno poduzetništvo možemo naglasiti usredotočenost na inovacije; (bitni su im novi proizvodi, procesi te metode upravljanja). Usredotočenost na kreiranje proizvoda koji stvaraju dodanu vrijednost, te potreba investiranja u rizične aktivnosti, tj. aktivnosti kojima ispod za sada ne znamo. Korporativni ili intrapoduzetnici rade unutar okvira postojećeg poduzeća, točnije, u velikim poduzećima poduzetnici su zaposleni ljudi sa slobodom u vođenju na određenim aspektima poslovanja, najčešće novog proizvoda. Takvo poduzeće je nametnulo politiku davanja dopuštenja poduzetnicima za poduzimanje koraka u svrhu stvaranju željene budućnosti. Kada bi to primijenili u praksi, poduzetnici najčešće prvo djeluju, a onda traže „oprost". U isto vrijeme, tradicionalni poduzetnici jesu samozaposleni ljudi koji vode svoja vlastita poduzeća. Intrapoduzetnici znaju da će im poduzeća osigurati plaču bar neko vrijeme, iako ne uspiju, dok tradicionalni poduzetnici dijele samo ono što su zaradili. U skladu radnog sustava, korporativni poduzetnici biraju se na temelju korporativnih standarda, a ne poduzetničkog uspjeha. Po pravilu, poduzetnici se ne moraju brinuti o svojem obrazovanju i kretanju u pravim društvenim krugovima, već o zarađivanju novaca, kako bi uspjeli podmiriti plače i sve ostale obveze. Korporativne poduzetnike bira korporativna hijerarhija i ne trebaju brinuti o izgradnji potrebe struktura za poslovanje kao što su tehnička podrška, ljudski resursi ili marketing i prodaja, dok tradicionalni poduzetnici sve to moraju učiniti sami. (Škrtić; Mikić, 2011, str 18).

Poduzetnik u velikim poduzećima je tipičan unutarorganizacijski revolucionar. Naime on izbacuje iz ravnoteže statusa quo i bori se za promjene. Status quo označava postojeće (trenutno) stanje, zapravo stanje u poduzeću. Kada govorimo o razlikama, jedna od najvećih je razlika izmedu korporativnog i tradicionalnog poduzetnika ta što poduzetnici u velikim poduzećima imaju barem minimalnu potporu od strane poduzeća, dok tradicionalni poduzetnik nema apsolutno ništa što sam ne ostvari. Poduzetnici u velikim poduzećima moraju dobiti potvrdu i odobrenje za realizaciju i rješavanje svoje ideje od strane „seniorskog" vodstva, dok tradicionalno poduzetništvo u tom pogledu je autonomno i oni odgovaraju samo sebi. (Škrtić, Mikić: 2011, str 18).

Još jedna od prednosti velikih poduzeća pred onim malim jest raspoloživost resursa unutar organizacije. Unatoč tome, inovativnost postaje sve teže kako poduzeće raste iz nekoliko razloga: 1. što je poduzeće veće, teže je znati tko što radi; 2. specijalizacija i separiranje pomažu pri fokusiranju, ali otežavaju komunikaciju; 3. interna komunikacija otežava situaciju, jer

ohrabruje grupe na sakrivanje ideja, umjesto dijeljenja sa ostatkom poduzeća. (Škrtić, Mikić: 2011, str 18).

Mnogi istraživači korporativnog poduzetništva pružili su različita objašnjenja što korporativno poduzetništvo predstavlja i na koje se sve načine može manifestirati. Smatra se kako se korporativno poduzetništvo odnosi na stvaranje novih poslovnih mogućnosti unutar postojećeg poduzeća, na transformaciju, odnosno pomlađivanje organizacije poduzeća inovacijama procesa, pri čemu se pružaju nova rješenja starih problema. Guth i Ginsberg tvrde da se korporativno poduzetništvo sastoji od dva ključna fenomena. Od stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećeg poduzeća, te od transformacije organizacije kroz redefiniranje poslovne strategije poduzeća, točnije kroz procese strateške samoobnove. Idući aspekti korporativnog poduzetništva se kroz njih može jasnije razumijeti ukoliko se promatra, a ona jesu: Novi poduhvati, nova poslovanja, inovativnost proizvoda i usluga inovativnost procesa, samoobnova, sklonost riziku, proaktivnost i agresivnost naspram konkurencije (Morić Milovanović, 2009., str. 3).

Novi poduhvati stvaraju nove poslovne poduhvate, predstavljanje novih poslova unutar postojećeg poduzeća pri čemu novi poslovni poduhvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se nalaze unutar postojeće organizacija poduzeća ili izvan nje. Kod novih poslovanja obilježujemo ulazak u nove poslove koji predstavljaju preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga te razvijanje novih tržišta isključivo od strane već postojeće organizacije. Aspekti vezani uz inovativnost proizvoda i usluga odnose se na razvoj ovih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga. Kod inovativnosti procesa razlikuje se od inovativnosti proizvoda i usluga isključivo kroz segment vezan uz tehnološki razvoj procesa proizvodnje. Samoobnova predstavlja aspekt koji se odnosi na redefiniranje ključnih ideja, postulata na kojima je poduzeće osnovano, što dovodi do strateških i organizacijskih promjena preformuliranjem strategije, reorganizacijom te sustavnim promjenama. Sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženih resursa vezanih uz brze i hrabre odluke kod ulazaka u nove poslovne prilike i pothvate. Kada govorimo o aspektu proaktivnosti odnosi se na spremnosti i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja, kao što su predstavljanje novih proizvoda i usluga te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika. Agresivnost naspram konkunrecije odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem, za konkuriranjem svojim konkurentima, pri čemu menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurenata (Morić Milanović, 2009., str. 3-4).

2.2. Važnost razvijanja korporativnog poduzetništva

Kada se govori o važnosti korporativnog poduzetništva, nije ni potrebno posebno naglasiti da se svijet danas mijenja puno brže nego u prošlosti. Način za opstanak na tržištu, poduzećima je sve teže pronaći. Upravo zbog toga su potrebni poduzetnici kojima je zadaća novim proizvodom prestići konkurenciju na tržištu. Gary Hamel tvrdi da je inovacija ključni element stvaranja bogatstva u budućnosti.

Škrtić i Mikić tvrde da su poduzetnici u velikim poduzećima zaslužni za ubrzavanje i troškovnu efektivnost transfera tehnologije od istraživanja do razvoja tržišta. Nekad se ti poduzetnici nazivaju i inovatorima, no ta dva pojma ipak se ne mogu poistovjetiti. Inovatori su ljudi koji izmišljaju i stvaraju nove proizvode, dok poduzetnici smišljaju nove procese koji su zaslužni za lansiranje tih proizvoda na tržište. I inovatori i poduzetnici jesu kreativni ljudi, preuzimaju rizik zbog odstupanja od tradicionalnog tipa poslovanja. To preuzimanje rizika je osobno. Gledajući poslovne termine, oni rade u cilju minimiziranju rizika putem inovativnih pristupa kojima se služe zbog postizanja efektivne i efikasne proizvodnje i prodaje proizvoda. (Škrtić; Mikić, 2011, str 19)

Poduzetnike je potrebno motivirati kako bi bili inovatori, da bi se poduzeće moglo razvijati u suvremenom okruženju. „Poduzetništvo je pokretač ekonomskog razvoja.“ (Gregorić i drugi, 2018., str 25). Država je dužna i mora organizirati poduzetnicima sve uvjete za razvoj poduzetništva. Poduzetnici su ti koji su zaslužni za razvijene zemlje, jer su svojim kontinuiranim radom i primjenom inovativnih rješenja, najviše doprinose ekonomskom razvoju. Također zaslužni su za smanjenje stope nezaposlenosti u državi zbog otvaranja radnih mjesta. Osim ideje, volje i entuzijazma, poduzetnici su svjesni da je za uspjeh izuzetno važno osigurati i kontinuirani progres poduzetništva jer se time potiče i ekonomski razvoj. (Gregorić i drugi, 2018., str. 25).

Smatra se da svaki poduzetnik, i individualni, a i u velikom poduzeću, i u socijalnom, mora imati isti način razmišljanja, kao i neke vještine. Vještine uočavanja, razvijanja te provođenjem i upravljanjem novih prilika. Tehnologija i globalizacija su jedan od ključnih razloga zbog kojih većina korporacija potiče poduzetništvo. Oni povećavaju konkurenciju, poduzeća koja mogu brzo iskoristit neke nove prilike imaju veliku prednost nad onima sporijima. Danas se liderska pozicija teško zadržava na tržištu i baš zbog toga vođe moraju biti fleksibilni i poduzetnički raspoloženi. Ako zaposlenici misle da će neki konkurent njihovu ideju bolje prihvatiti i bolje ga nagraditi on će napustiti to poduzeće jako brzo.

Kada bi se govorilo o preprekama u razvoju poduzetništva unutar velikih poduzeća, može se reći da su brojni razlozi pridonijeli gubljenju poduzetničkog duha, te na taj način koče njegov razvoj.

Kod prirode velikih organizacija pet je faktora koji rade protiv razvoja poduzetničke kulture. Prvi faktor jesu međuljudski odnosi. Kada zaposlenik izgubi dobar kontakt sa svojim zaposlenicima dolazi do problem, teško je više uspostaviti prikladnu razinu poduzetništva. Kao drugi faktor možemo navesti previše razina odlučivanja. Velika hijerarhija vodi do gušenja inovacija te se smatra potencijalnim ubojicom projekata prije dodjeljivanja financijskih sredstava. Potreba za kontrolom je treći faktor koji radi protiv poduzetničke kulture. Kako bi se kontroliralo poslovanje, korporativno poduzetništvo često utvrđuje fiksne i kvantitativne standarde. Baš zbog toga pravila i standardi zauzimaju vodeće mjesto nad poduzetničkim ponašanjem. Za četvrti faktor možemo navesti korporativnu kulturu. Vodeća pravila tradicionalne korporativne kulture jesu: slijediti dane instrukcije, ne praviti pogreške, ne poduzimati vlastite inicijative i već čekati instrukcije… Takvo ponašanje i pravila nikako dobro ne utječu i ne potiču kreativnost, fleksibilnost, neovisnost i preuzimanje rizika, odnosno osnovne karakteristike poduzetnika. Zadnji faktor je vremenska dimenzija (Škrtić; Mikić, 2011., str 20).

Također tu je i potreba za kratkoročnim profitima. Kratkoročni profiti su glavno mjerilo uspješnosti nekog poduzeća. One održavaju cijene dionica i privlače investicije. Menadžeri se najčešće orijentiraju na kratkoročne strategije, a ne dugoročne, baš iz tog razloga.

Nedostatak poduzetničkog talenta je također nepogodan za pozitivan razvoj poduzeća. Velika poduzeća nisu baš privlačna tradicionalnim poduzetnicima. Ako i naiđete na kojega ili su primorani birokracijom ili su u postupku napuštanja poduzeća. U velikim poduzećima se na poduzetnike gleda kao na pojedince, a ne timske igrače.

Neprikladne metode kompenzacije. Kod velike većine poduzeća koristi se samo nekoliko metoda nagrađivanja kreativnih zaposlenika. Nagrade su najčešće promaknuće kreativnog zaposlenika u menadžere. Samim time ih se miče iz polja njihove kreativnosti. Trošak neuspjeha je velik, a nagrada premalena (Škrtić; Mikić, 2011., str 20).

Teorije razvoja poduzetništva u velikim poduzećima uključuje razne faktore. Shvaćanje korporativnog poduzetništva kao načina stjecanja konkurentske prednosti; utvrđivanje korporativnoga poduzetničkog modela; razvijanje poduzetničke kulture u velikim poduzećima; identificiranje poduzetničkog talenta; nagrađivanje poduzetnika u velikim poduzećima i utvrđivanje sustava za administriranje i procjenu projekata.

Korporativno poduzetništvo shvaća se kao stjecanje konkurentske prednosti, zbog toga uprava mora vjerovati u sve dobrobiti korporativnog poduzetništva i biti uporna kada se govori o provođenju njegovih načela.

Treba se utvrditi i korporativni poduzetnički model. Poduzeća se mogu odlučiti za 5 mogućnosti. 1. Organska organizacija – cijela organizacija primjenjuje poduzetništvo i razvija se organska struktura. Organska struktura rezultira gubitkom ekonomije razmjera, u uvjetima stalnih promjena, a to su brzina, fleksibilnost i usredotočenost na manje segmente i nije prevelik nedostatak. 2. Nove grupe proizvoda – poslovne jedinice se formiraju u cilju razvoja novih proizvoda. 3. Podružnice novih proizvoda – osnivaju se poluovisne strukture koje prihvaćaju dane prijedloge od pojedinca, i razmatra se dali je vrijedno ulaganja. 4. Poduzeća za financiranje korporativnih pothvata – to su poduzeća kojima je cilj financirati projekte koji zadovoljavaju postavljenje kriterije. 5. Posebni ogranak u poslovnoj jedinici upravljanja ljudskim potencijalima – cilj su specijalni tečaji za menadžere putem seminara i konferencija o poduzetništvu u velikim poduzećima (Škrtić; Mikić, 2011., str 22).

Kada se govori o poduzetničkoj kulturi u poduzeću, korporacija se mora prilagoditi poduzetničkom modu kako bi je mogli nazvati poduzetničkom. Prema Pinchotu za pozitivan ishod potrebno je slijediti 10 principa. Samoopredjeljenje, nema odriješenih ruku, pokretaču ideje mora biti omogućeno njezino ostvarenje dok god on vjeruje u nju, osigurati financijski pristup, treba shvatiti da neće svi projekti dovesti do velikog uspjeha, toleriranje rizika, neuspjeha i pogrešaka, postojanje volje za investiranje sredstava u poduzetničke pothvate bez očekivanja brzog povrata, korporaciju tj. obitelj timova koji rade zajedno u svrhu ostvarivanja istog cilja, formiranje ciljeva bez obzira na specijaliziranost pojedinih članova, pružanje brojnih mogućnosti za ostvarivanje projekata (Škrtić; Mikić, 2011., str 22).

Identificiranje poduzetničkog talenta. Moramo naći polje koje pojedincu najviše odgovara i u kojem će biti najefikasniji i dati najbolje rezultate za poduzeće.

Za razliku od tradicionalnih poduzetnika, poduzetnici u velikim poduzećima nerado se odriču sigurnog radnog mjesta. Ali za svoj rad na vrlo rizičnim projektima koji mogu poduzeću osigurati veliki profit, očekuju i veliku nagradu. Nagrade mogu biti monetarne odnosno u novčanom smislu, ili nemonetarne, kada se pojedinca uključi u dvoranu slavnih ili javno dodijeli priznanje.

Utvrđivanje sustava za administriranje i procjenu projekata prema DeSarbu (1987.) navedeni sustavi moraju sadržavati ove varijable: visoke korporativne naknade, nisku inicijalnu

investiciju, iskusnog poduzetnika, iskustvo s proizvodom, nisku prijetnju od strane konkurencije, odgovarajuću tehnologiju, bruto maržu i visoku stopu povrata (Škrtić; Mikić, 2011., str 22).

Pravi izazov za većinu poduzetništva uvjeriti ljude u svoje postupke. Poduzeća moraju znati kako iskoristiti postojeće kompetencije i imovinu. Kredo poduzeća koja razvijaju poduzetništvo jest: kreiranje klime u kojoj svi imaju potencijala za razvijanje novih ideja; potraga za talentima i resursima; razvijanje internih tržišta, odnosno do toga je jednostavnije doći u malim poduzećima, zato što velika posluju na različitim geografskim područjima i zbog birokracije. (Škrtić, Mikić, 2011., str. 22).

2.2.1. Faktori koji utječu na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća

Mnogi istraživači pokušali su odrediti koji su to faktori zaslužni za razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, točnije pokušali objasniti zašto su neka poduzeća inovativnija od drugih. Jedan od faktora je potpora menadžmenta, odnosno spremnost top menadžmenta da omogući, podrži i promiče poduzetničko ponašanje svojih podređenih, opskrbljujući ih svim potrebnim resursima koji potiču takvo ponašanje. Drugi faktor je sloboda u poslovanju. Opredjeljenje top menadžmenta da tolerira pogreške, da pruža širinu pri donošenju odluka i slobodu djelovanja bez pretjeranog nadzora, te da delegira ovlasti, ali ujedno i odgovornosti menadžerima srednjih i nižih razina. Treći faktor je naglašavanje poduzetničkih inicijativa. One se odnose na razvoj i uporabu sustava koji naglašavaju poduzetničko ponašanje, ističu značajnija postignuća te potiču zaposlenike da se uhvate u koštac s novim izazovima. Četvrti faktor je dostupnost vremena, tj. na procjenu radne opterećenosti zaposlenika kako bi se omogućilo pojedincima i radnim skupinama dovoljno vremena da se pored rutinskih obaveza bave i razvojem inovacija. Peti ujedno i zadnji faktor jesu organizacijske granice. One se odnose na detaljna obrazloženja i pojašnjenje ciljeva koje top menadžment planira ostvariti, te na razvoj postupaka kojima će se vršiti proces evaluacije inovacija, proces njihovog odabira, te proces uporabe odabranih inovacija (Morić Miloanović, 2009., str. 8).

2.3. Primjeri uspješno provedenog korporativnog poduzetništva

Kako bi na što bolji način prikazala korporativno poduzetništvo navest ću primjere velikih poduzeća koja uspješno posluju na takav način poslovanja.

2.3.1. Atlantic Grupa

Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna kompanija koja u svojem poslovanju ujedinjuje razvoj, proizvodnju, prodaju i distribuciju široke potrošnje. 1991. godine osniva se Atlantic Trade i razvija se distribucija robe široke potrošnje. 1997. godine ulaže se u distribucijski sustav Ataco u Bosni i Hercegovini, dok godinu dana kasnije lansiraju Montanu, prvi hrvatski konfekcionirani sendvič za široku distribuciju. 2001. godine je akvizicija Cedevite i pokretanje podružnice u Beogradu, te početak poslovanja u Srbiji i Crnoj Gori. 2002. godine osniva se današnja Atlantic Grupa. Godinu kasnije dolazi do akvizicije Neve, vodećeg proizvođača kozmetike u Hrvatskoj. Poslovanje se širi u Sloveniju i Italiju, te se distribucija širi i u Makedoniju. Melem je bio pod tvrtkom Interchem Zagreb, te 2004. godine dolazi do akvizicije s istom. Godinu dana kasnije dolazi do akvizicije sa Halekom, vodećim europskim proizvođačem hrane za sportaše, današnji Multipower. 2010. godine akvizicija Kalničkih voda – Bio natura i Droge Kolinske. Dvije godine kasnije predstavlja se novi organizacijski model koji je temeljen na 6 strateških poslovnih područja i 4 strateška distribucijska područja. Današnja Atlantic Grupa ima predstavništvo u 8 zemalja, koja svoje proizvode izvoze na više od 40 tržišta diljem svijeta. Nakon Hrvatske, najvažnije tržišta jesu: Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora, te Makedonija. Na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, AG je razvila partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima. U Hrvatskoj Atlantic Grupa zapošljava oko 2000 ljudi. Proizvodnja se odvija u četiri proizvodnih pogona – Cedevita, Montana i Fidifarm u Zagrebu i Izvori Kalnika u Apatovcu. Proizvodi Atlantic Grupe su Smoki, Bananica, Grand Kafa, Donat MG, Cedevita, Argeta, Cocta, Barcaffe i Bakina Tajna. (https://www.atlantic.hr/hr/)

Slika 2.1 Logo Atlantic Grupe



Izvor: https://www.atlantic.hr/hr/

2.3.2. Vindija

Vindija je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Varaždinu, osnovana 1959. godine. Početak Vindije je bio kao gradska mljekara koja je opskrbljivala grad svježim mlijekom i zapošljavala samo 15tak ljudi. Godišnje je gradska mljekara za tu svrhu otkupljivala 1 500 000 litara mlijeka iz prigradskih sela Varaždina i Čakovca. Danas se jednaka količina mlijeka prikupi za samo 2,5 dana. Godinu 1977. pamtimo po tome što, osim u staklene boce, Vindija počinje točiti mlijeko i u tetrapak. Također 1977. godine građani se prvi put susreću s proizvodnom markom 'z bregov', koja postoji i dan danas te je stekla status legendarnog brenda. Vindija se širi unutar regije Jugoslavije, te otvara novu tvornicu politvrdih sireva i na proširenoj lokaciji pokreće novi pogon sa proizvodnjom sokova u tetrapak ambalaži i proizvodnju gotovih mliječnih pudinga. Velika i bitna prekretnica 1995. godine, preuzimanje Koke, najvećeg hrvatskog proizvođača pilića, svježeg pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg mesa, koja svoje proizvode na tržište plasira pod poznatim imenom Cekin. Iste godine dijelom Poslovnog sustava Vindija postaje i pekarnica Latica. Nešto kasnije i proizvođač prerađevina od mesa krupne stoke ViR 1898, a onda i mljekara Novi Domil. Otvara se i Vindon, isto tak i vlastita tvornica BIOdar. Poduzeće se od 1993. godine strateški usmjeruje na rast i razvoj, a najveće širenje ostvarila je 1995. godine pridruživanjem mesne industrije Koka i pekarnice Latica (http://www.vindija.hr/Naslovna.html).

Slika 2.2 Logo Vindije

Izvor: http://www.vindija.hr

2.3.3. Nestle

Nestle je svjetski lider u proizvodnji hrane i pića. Nestle ima više od 2000 globalnih i lokalnih brandova te su prisutni u 191 zemlji širom svijeta.

Nestleov cilj je pomoći 50 milijuna djece kako bi živjeli zdravijim životom. Kroz njihovo poslovanje žele povećati životni standard 30 milijuna ljudi. Nestle teži nultom utjecaju na onečišćenje okoliša. Oni žele oblikovati bolji i zdraviji svijet. Prije više od 150 godina Henry Nestle je proizveo je dječje žitarice, i na taj način je spašen dječji život.

Nestle pod sobom ima Nescafe i Nescafe Dolce Gusto kave. Nescafe je omiljena marka kave u svijetu. Svake sekunde u svijetu se popije 5 500 šalica ove vrhunske kave. Dolce Gusto ima aparate za kavu sa svojim vlastitim kavama i okusima koji su baš za taj aparat. Tu je i proizvođač juha, kocka za juhu i Maggi ideje za… - Maggi. Cilj im je do 2020. godine dodat sastojke koje njihovi potrošači vole i poznaju. Nestle je „vlasnik“ i Thomy Majoneza, Senfa, Specijaliteta i Thomy Delight koji je lansirala na tržište 2017. godine. Tu je i Nesquik, omiljeni dječji napitak u prahu, bio topao ili hladan, kao i Nesquik sirup koji se može koristit kao preljev. Svima poznate Nestle žitarice i Nestle dječja hrana. Nestle žitarice imaju više vrsta: Nesquik, Choapic, Cookie Crisp, Honey Cheerios, Lion, Cini Minis, Corn Flakes i Fitness žitarice. Tu su i Lion i Lion2GO. Lion je nastao 1970-ih godina u Velikoj Britaniji. Smarties bomboni pojavili su se na tržištu prvi su 1882. godine pod imenom „čokoladni grah“. 1937. godine mijenja ime u Smarties i postaje jedan od najomiljenijih Nestle proizvoda. Nestle ima i Purinu, odnosno hranu za pse i mačke (https://www.nestle.hr/).

Usuđujem se reći da je Nestle zasluženo svjetski lider u proizvodnji hrane i pića i da će jako teško se naći netko tko bi ga skinuo sa zasluženog 'trona'.

Slika 2.3. Logo Nestlea



Izvor: https://www.nestle.hr

2.4. Razlozi interesa za korporativno poduzetništvo

Uzroci interesa za pokretanje korporativnog poduzetništva mogu biti različiti. Istraživanje u članku važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske, od strane autora, Gregorić, Hegeduš i Kolenko dalo je odgovor na pitanje što je uzrok interesa pokretanja korporativnog poduzetništva.

Najčešći odgovori su 'nezadovoljstvo prijašnjim poslom'. U potrazi za većim plaćama, kvalitetnijim radom, sve više ljudi se upušta u poduzetničke vode. Ljudi otvaraju svoja vlastita poduzeća i zbog profita. Profit je novac koji nakon svih podmirenih dugovanja ostane kao višak u poduzeću. Nadajući se za boljim i većim prihodom otvara svoje vlastito poduzetništvo. Neki ljudi imaju želju za samostalnošću, i upravo iz tog razloga otvaraju vlastita poduzeća. Ovdje pak spadaju i obiteljsko naslijeđeni poslovni odnosno poduzeća. Kada zaposleni nemaju izbor, već naslijede od nekog člana svoje obitelji poduzeće, te nastave raditi u njemu. Ostatak ispitanika dali su svoj odgovor kao „ostalo“ jer nisu spadali ni u jednu od ovih ponuđenih odgovora.

Kod otvaranja vlastitog poduzetništva, nekad ne ide sve tako glatko. Birokracija nekad zna biti veliki problem, kao i prikupljanje temeljnog kapitala. No, kako bi poduzetnik bio uspješan, mora bit vrlo inovativan i motiviran, kako bi uspio u onome čemu želi, i na tržište plasirao proizvod koji će 'pobiti' konkurente i zasjesti na vrh (Gregorić i dr., 2018., str 27).

2.5. Karakteristike vodstva korporativnog poduzetništva

Korporacijsko poduzetništvo vodi korporacijski poduzetnik. Korporacijski poduzetnik je osoba koja je fokusirana na inovacije i kreativnost, te ideje pretvara u profitabilno djelo. Razlika između običnog poduzetnika i korporacijskog poduzetnika odnosno intrapoduzetnika jest ta da poduzetnik strava svoje vlastite pothvate, dok je korporacijski poduzetnik zaposlenik svojeg poduzeća. Isto tako obični poduzetnik kontrolira svoje resurse, dok korporativni poduzetnik nema puno kontrole nad istim. Kada govorimo o donošenju odluka, kod poduzetnika je ta moć apsolutna, a intrapoduzetnik nema puno moći. Obični poduzetnik zna sve o svojim operacijama i aktivnostima u poduzeću, dok korporativni poduzetnik zna aktivnosti samo u svojem sektoru.[1]

Intrapoduzetnici su najkvalitetniji ljudi svake kompanije koji uspijevaju svoje ideje u dodanu vrijednost za poduzeće. U pravilu, intrapoduzetnici ne moraju biti izvor ideja, no najčešće to jesu. Primarna zadaća intrapoduzetnika jest da prepozna potencijalnu vrijednost koju ima ideja, te da tu ideju predstavi ostatku poduzeća, kako bi je uspješno realizirali. (Kolaković, 2006, str 24)

Kada bi govorili o karakteristikama vodstva korporativnog poduzetništva slobodno bih mogla reći da korporativni poduzetnik mora biti predan svom poslu. Korporativni poduzetnik mora voljeti to što radi kako bi mogao motivirati sebe i ostale zaposlenike korporativnog poduzetništva kako što bolje odraditi zadani zadatak. Korporativni poduzetnik mora biti i fleksibilan te kreativan odnosno snalažljiv kako bi mogao uspješno preći odnosno riješiti novonastalu situaciju ili neki problem, te potaknuti ostale zaposlenike kako riješiti iste. Još jedna karakteristika korporacijskog poduzetnika bila bi spremnost na učenje, kako bi mogao isto to novo znanje mogao prenijeti na svoje zaposlenike kako bi njihovi učinci bili što bolji. Inovativnost je bitna karakteristika zbog toga što korporacijski poduzetnik mora znati napraviti tj. riješiti problem na način drugačiji nego do sada. Korporacijski poduzetnici moraju biti i vizionari, moraju biti osjetljivi na promjene u okolini te žele učiniti što više za svoje poduzeće. (Ekonomski fakultet u Splitu).

Poduzetnik mora imati prirodne ili obrazovanjem stečene osobine da aktivira sve potrebne ljudske, materijalne i novčane resurse. Do uspjeha dolazi aktivnošću poduzetnika tog poduzeća. Točnije, ako on svojom aktivnošću uspije pokrenuti ostatak zaposlenih u poduzeću, dolazi do efektivnosti svojeg kapitala. Drugim riječima možemo reći da je cilj poduzetnika da svojim određenim kapitalom, rizikom i brigom ostvari što više uspješnih poslovnih rezultata uz što manje troškova. Poduzetniku nisu dovoljne samo ideje, sposobnost, akcija i efektivnost djelovanje, već i ekonomska snaga, vlasništvo i društvena moć, akcijska sposobnost, jer to je borba odnos i snaga (Gorupić, Gorupić jr., 1990, str 26). Pozitivni rezultati ne dolaze samo žrtvom i rizikom poduzetnika, već zbog poduzetnikove nametnute dominacije, nastojanjem da iskoristi svoje zaposlenike na najbolji način, bespoštednom konkuretskom borbom s postojećom konkurencijom te svojom sposobnošću da se nametne svojim proizvodima određenom potrošačkom okruženju. (Kolaković, 2006, str 25)

Zimmerer i Scarborught su u svojoj knjizi naveli da karakteristike poduzetnika jesu želja za odgovornošću. Želi kontrolirati vlastite resurse i osjeća odgovornost za započetim pothvatima. Spremni su na umjeren rizik, ne žele se žarko upuštati u rizik. Poduzetnici inače imaju veliko povjerenje u vlastitu sposobnost kod rješavanja problema i dolaska do uspjeha. Želja za brzom reakcijom je odraz vođenja svog posla jer žele znati da mogu brzo i samostalno donositi poslovne odluke. Poduzetnici imaju više energije od običnih ljudi, ta njihova energija može biti kritičan faktor kod pokretanja vlastitih poduzeća. Poduzetnikov osjećaj za pronalaženje poslovnih prilika je dobro definiran. Nisu opterećeni onime što su jučer radili, već im je bitno što će raditi sutra. Poduzetnici imaju vještinu organiziranja. Znaju efektivno kombinirati ljude i poslove, to im omogućuje transformiranje vlastitih vizija u stvarnost. Pogrešna je procjena da su poduzetnici vođeni samo željom za novcem. Želje za uspjehom su na prvom mjestu, a novac je samo način za mjerenje postignuća. (Zimmerer, Scarborough, 2005, str 4-5).

3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Kako bi iz kristalizirali vezu između korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala, moramo pobliže pojasniti ulogu kojom se nastoji upravljati ljudskim potencijalima.

3.1. Definicija upravljanja ljudskim potencijalima

Engleski izraz *human resources* koji bi na hrvatski preveli kao „ljudski potencijal“ ili „ljudski resurs“, vrlo je populariziran zadnjih par desetljeća u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Riječ je o pojmu kojemu je značenje vremenom evoluiralo od relativno jednostavnog pojma „radne snage“ u mono šire i kompleksnije značenje. (Marčetić, 2007., str 69). Jedan od tvorca koncepta ljudskog prava „smatra da ulaganja u 'ljudski kapital' treba promatrati kao alternativu investicija u materijalne faktore proizvodnje“ (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 45).

U sadržaju pojma ljudskih potencijali možemo otkriti drugačiji diskurs gledanja od onoga koji podržavaju pojmovi ljudski kapital i ljudski resurs. No, sve je više onih koji se svjesno opredjeljuju za izraz ljudski potencijali označavajući njime promijenjeno stajalište prema ljudima. Izraz potencijal nema isključivu, nekad negativnu, konotaciju kao riječ kapital koja primarno održava ekonomski interes za stvaranjem profita, niti instrumentalni karakter kao riječ resursi koji ljudska bića promatra s utilitarnog aspekta. Isto tako, da su ljudi puno više od faktora proizvodnje. Oni nisu lako zamjenjiva roba i da njihova učinkovitost ne ovisi samo o visini plaće i materijalnim pogodnostima, nego i o puno drugih elemenata, kao što su zadovoljstvo na radu, to jest rukovoditeljima, uvažavanja, mogućnost samo izražavanja i napredovanja, sigurnost zaposlenja i slično. (Marčetić, 2007., str. 70-71)

U najširem smislu gledano, ljudske potencijale, možemo definirati, kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina, te realiziranih i/ili kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici. Dok za razliku od pojma radne snage koja se kreće u okvirima zaposlenosti i nezaposlenosti ljudskog kapitala koji je posredno ili neposredno ekonomskom vrijednošću i ljudskih resursa koji ljude svode samo na sredstva za postizanje ciljeva. Ljudski potencijali nisu ograniče pojam, u srži je riječi potencijal bilo koja mogućnost. (Marčetić, 2007., str. 71)

Garry Dassler bi rekao da je upravljanje ljudskim potencijalima proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika. Također pod ULJP spada i briga o

radnim odnosima, te odnosima između zaposlenih. Bitno im je i zdravlje i sigurnost zaposlenika, te pitanja pravednosti. Postoje tehnike i koncepti koji su potrebni za obavljanje „ljudskog“ aspekta menadžerskog posla. Kada provodimo analizu posla, zapravo određujemo prirodu posla svakog zaposlenika. Planiranjem kadrovskih potreba i pribavljanje kandidata za posao. Nakon odabira kandidata kojima smo zadovoljni, usmjeravamo ih i usavršavamo. Kako bi nagradili zaposlenika za njihov dobro odrađen posao, moramo i upravljati plaćama i naknadama. Za dobru motivaciju za rad zaposlenika, određujemo poticaj i beneficije. Pod tehnike i koncepte spada i procjenjivanje učinkovitosti. Do dobre komunikacije dolazimo intervjuiranjem, savjetovanjem i disciplineranjem zaposlenih. Menadžer ide na usavršavanje i razvoj. (Dassler, 2015., str. 30)

Dobar menadžer mora znati da svi zaposleni moraju imati jednake mogućnosti, te spriječiti moguće diskriminacije među zaposlenima. Zdravlje i sigurnosti istih mora biti na najvišem stupnju opreznosti. Menadžer također, mora rješavati pritužbe između zaposlenih, te imati balans u radnim odnosima. (Dassler, 2015., str. 30)

Kraće rečeno, „upravljanje ljudskim potencijalima možemo definirati kao strategijski pristup upravljanju najvrjednijim resursima jedne organizacije, a to su zaposleni koji rade u njemu i pojedinačno ili kolektivno doprinose ostvarenju njegovih ciljeva“ (Martinović i Tanasković, 2016., str. 4).

Svaki autor ima svoju percepciju definicije za upravljanje ljudskim potencijalima. Oni je definiraju prema vlastitim aspektima i načinu razmišljanja. No, svim definicijama zajedničko jest stavljanje poseban i veliki naglasak na zaposlenike kao najvažnijeg resursa poduzeća. Zaposlenika treba cijeniti i u njega konstantno ulagati, kako bi razina rada bila kvalitetna.

Do danas, došlo je i do suvremenog pojma upravljanja ljudskim potencijalima. Kao što sam već navela, upravljanje ljudskim potencijalima nije strogo definiran pojam. Mnogo anglosaksonskih i ostalih autora slijede definiciju prema „harvardske škole“ prema kojoj upravljanje ljudskim potencijalima uključuje „sve menadžerske odluke koje utječu na odnose između organizacije i zaposlenika“. U suvremenoj teoriji i praksi, pojam ULJP-a koristi se u četiri značenja. 1. znanstvena disciplina, 2. menadžerska funkcija, 3. posebna poslovna funkcija u organizaciji i 4. specifična filozofija menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, 1999., str 3). Na menadžerskoj razini funkcija ULJP-a može se obavljati kao i jedna od mnogih zadaća u sklopu opće menadžerske funkcije, ali i kao samostalna zadaća. (Marčetić, 2007., str. 81,82).

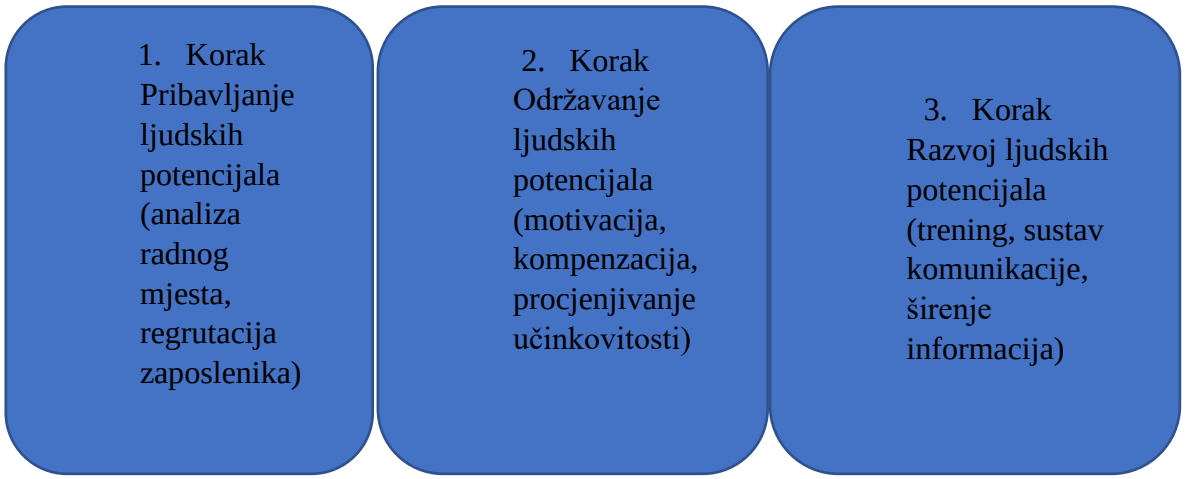
Dobar menadžer ne želi napraviti pogreške koje bi ga skupo koštale u daljnjoj suradnji s njim. Menadžer ne želi zaposliti krivu osobu; imati visoku fluktuaciju; imati zaposlenike koji se ne trude; gubiti vrijeme na besmislenim razgovorima za posao; završiti na sudu zbog diskriminacije; dovesti svoju tvrtku u neprilike zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu; imati zaposlenika koji misli da je njegova plaća nepravedna u odnose na druge zaposlenike; dozvoliti da nedostatno usavršavanje zaposlenika umanji učinkovitost vašeg odjela; provoditi bilo kakve nepravedne radne prakse. (Dassler, 2015., str. 31).

Odgovornosti menadžera iz područja upravljanja ljudskim potencijalima ima 10 glavnih točaka. 1. Odabrati prave osobe za pravi posao. 2. Uvođenje novih zaposlenika za nove poslove u organizaciji. 3. Usavršavanja zaposlenika za nove poslove. 4. Povećanje radne učinkovitosti svakog zaposlenika. 5. Ostvarivanje suradnje i izgradnja dobrih odnosa na radu. 6. Tumačenje politika i procedura tvrtke. 7. Kontrola troškova rada. 8. Razvoj sposobnosti svakog zaposlenika. 9. Podizanje i zadržavanje visoke motivacije unutar odjela. 10. Briga o zdravlju i fizičkom stanju zaposlenika (Dassler, 2015., str. 33).

U manjim organizacijama, linijski menadžeri sve ove zadatke moraju sami izvršiti, bez ičije pomoći. No što je organizacija veća, njima sve više treba pomoć. (Dassler, 2015., str. 33).

Provođenje ljudskih potencijala se može izvršiti na više načina, u nastavku je pojašnjen tradicionalni pristup. Tradicionalni pristup želi na što jednostavniji način prikazati postupak upravljanja takvim resursom poduzeća. Proučiti ćemo okvir autora Garand i Fabi, kako bi analizirali taj proces. Prema tim autorima, ljudski potencijali prolaze kroz tri različita stadija. Prvi stadij je pribavljanje ljudskih potencijala. Drugi stadij je održavanje ljudskih potencijala, dok je treći razvoj ljudskih potencijala.

Slika 3.1.1. Tradicionalni pristup upravljanju ljudskih potencijala



Izvor: Garry Dassler, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2015.g

3.2. Pribavljanje ljudskih potencijala

Za pribavljanje zaposlenika, za početak se treba krenuti sa procesom. Najprije treba provesti analizu radnog mjesta, točnije definirati što radno mjesto predstavlja te determinirati kakvu vrijednost pojedina pozicija ima za potencijalnog zaposlenika (Anderson, 1999., str. 154.). Poslije toga vrši se sama regrutacija zaposlenika, što je ključan trenutak za menadžment jer svaka loša regrutacija vodi do vrlo slabe efikasnosti i efektivnosti obavljanja određenih zadataka unutra nekog poduzeća (Amami i dr, 2014., str. 691).

Već kada prvi stadij definiramo i njegovo značenje za određeno poduzeće, možemo vidjeti da pravilno upravljanje ljudskim potencijalima ima presudnu ulogu u tome da li će poduzeće biti orijentirano na korporativno poduzetništvo ili ne. Kroz stvaranje i analizu radnog mjesta, određeni ljudi trebali bi postaviti određene kriterije prema kojima će biti vidljivo da li pojedini zaposlenik ima želje biti dio poduzetničke kulture u određenom poduzeću i da li je spreman na kreativnost i razvoj novih inovativnih ideja za poduzeće. Ovo je ključno zbog toga što ljudski resurs čini organizaciju pa tako taj resurs određuje da li će neko poduzeće moći uspješno provesti politiku korporativnog poduzetništva ili ne.

3.3. Održavanje ljudskih potencijala

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje (Buntak i dr., 2013., str. 60.).

3.3.1. Materijalna motivacija

Motivacija je stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, zapravo možemo reći motivima, a oni su usmjereni na postizanje nekih ciljeva koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. Kada motivaciju gledamo sa aspekta pojedinca, ona je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja, dok sa menadžerskog aspekta motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Oba aspekta su iznimno važna kako bi se došlo do željenog cilja i da se postignu očekivani rezultati. Danas, kao dominantni problem je pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad (Buntak i br., 2013., str. 60).

Dakle, možemo sažeti da je motivacija proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Motivacija odgovara na pitanja zašto se netko ponaša na neki određeni način, te postiže li ili ne postiže radnu uspješnost koju obavlja, do određene razine. Traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, točnije traćenje zadovoljenja potreba možemo najjednostavnije definirati određenje motivacije. Danas je veliki i dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad.

Izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u „novcu“ i neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili novcu su dvije temeljne vrste financijskih kompenzacija. Kada se govori o izravnim financijskim dobicima koje pojedinac dobiva u „novcu“ tu su obuhvaćene izravne nagrade za rad, dok neizravne materijalno kompenzacije se stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Pogleda li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća može se vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa i uspješnosti u postizanju ciljeva (Buntak i dr., 2013., str. 60).

Tabela 3.1. – Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	**POJEDINAC**	-plaća -bonusi i poticaji -naknade za inovacije i poboljšanja -naknade za širenje znanja i fleksibilnosti -bonusi	-stipendije -studijska putovanja -specijalizacije -plaćene odsutnosti i slobodni dani -automobil kompanije
	PODUZEĆE	-bonusi vezani uz rezultate i dobitak -udio u profit -udio u vlasništvu	-mirovinsko osiguranje -zdravstvena zaštita -životna i druga osiguranja -naknade za nezaposlenost -obrazovanje -godišnji odmori -skrb o djeci

Izvor: Buntak i dr., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.g

Plaća odnosno novac kao faktor motivacije za rad je najstariji i „najočigledniji“, a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Bez sumnje je jedan od vrlo značajnih problema, koji privlači i sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Kako bi individualni rad i radni učinak bili efikasni, postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja moraju se nužno slijediti. Između rezultata rada i nagrada mora postojati jasna veza. Nagrađivanje mora se odnositi više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja. Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže. Ako se plaća povećava, ona mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti. Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi sa drugima. Razlike u plaćama između dobrih i loših radnika moraju biti značajne i vidljive, kako bi ih i dalje motivirale i stimulirane dobar rad (Buntak i br., 2013., str. 60).

3.3.2. Nematerijalna motivacija

Glavni i temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima, nakon pronalaženja „pravih ljudi“ za rad, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad. Točnije, zaposleni se moraju znati nositi sa problemima koji im se postavljaju, i da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti potpuno nebitne. Uzroci određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači, koji ga tjeraju na određene aktivnosti. Učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti, već i o njegovoj motivaciji. Baš iz tog razloga razvile su se brojne nematerijalne strategije. Cijeli motivacijski sustav sa materijalnim strategijama čine stilovi menadžmenta, participacije, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i 'feedback', organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere (Buntak i dr., 2013., str. 213.).

Za razliku od prošlosti, danas se osim novca, koristi i drugi načini nagrađivanja. Danas plaća, možemo reći, služi kao motivator za što veći fizički napor, dok bonus na plaću služi za stimuliranje mentalnih napora. Bonusi motiviraju zaposlenike, pa čak i menadžere na konstantno angažiranje znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Izuzetno je važno i nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća širok spektar motivacijskih tehnika.

Kao jednu od najvećih nematerijalnih motivacija je fleksibilno radno vrijeme. Danas se strategija vezana uz fleksibilno radno vrijeme primjenjuje već desetljećima. Postoje različite varijante fleksibilnog radnog vremena; zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska sa posla; ali uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu. Druga varijanta određuje razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme, te treća varijanta je da se uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme. Fleksibilno radno vrijeme je pogodno za službeničke, stručne i menadžerske poslovno, dok se bas i ne primjenjuje u proizvodnim poslovima (Buntak i dr., 2013., str. 217.).

Tabela 3.2. Prednosti i nedostatci fleksibilnog radnog vremena

RANG	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme
3	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude prisutno premalo ljudi
4	Povećava proizvodnost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5	Rješava zakašnjavanje	Problem dogovaranja vremena sastanka
6	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Zaposleni mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7	Olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada	Problem je evidentiranje odrađenih sati
8	Smanjuje apsentizam	Teško je planirati radno vrijeme
9	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Nemogućnost koordiniranja projekta
10	Smanjuje fluktuaciju	

Izvor: Buntak i dr., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.g

3.4. Razvoj ljudskih potencijala

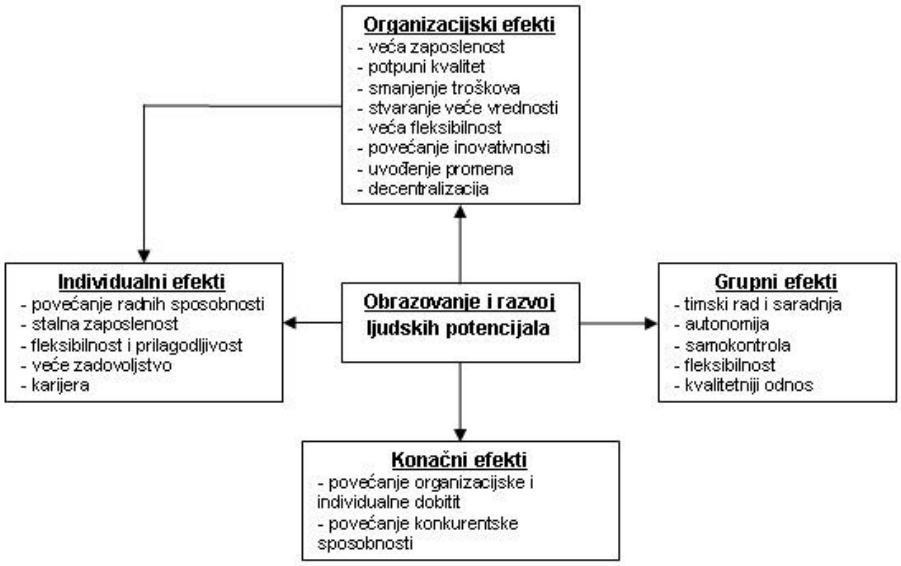
U prvoj polovini 20. stoljeća značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je isticao kako je obrazovanje pojedinca važno za društvo u cjelini. Karl Marx je u 19. stoljeću u analizi faktora proizvodnosti na prvo i najvažnije mjesto stavio stručnost i umiješanost radnika, dok je svestrani razvoj čovjeka uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.

Naime, tek u novije vrijeme, ljudskim faktorima su pridani dovoljno veliki značaji, te je sa puno istraživanja dokazana veza između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Baš ta povezanost, glavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge „ljudskog kapitala“ i investicija pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Jambrek i drugi., 2008., str 1184.).

„Ljudski kapital“ najvažniji je segment omiljene koncepcije intelektualnog kapitala. Taj model, postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća. Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Ona se bavi problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći. Kada kažemo 'intelektualni kapital', pod taj pojam ne podrazumijevamo sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su se pretvorila u neku vrijednost ili su nam poslužila pri stjecanju konkurentske prednosti. Svako poduzeće ima na raspolaganju različite pokazatelje intelektualnog kapitala, a on uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja razvoja (Jambrek i drugi., 2008., str 1184.).

Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 49.).

Slika 3.4.1. Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa ljudskih potencijala



Izvor: Bahtijarević – Štiber, Menadžment ljudskih potencijala, 1999.g

Gledajući ovu sliku možemo reći da za obrazovanje i razvoj su bitni neki efekti. Organizacijski efekti podrazumijevaju veću zaposlenost, potpunu kvalitetu, smanjenje troškova, stvaranje veće vrijednosti, veću fleksibilnost, povećanje inovativnosti, uvođenje promjena te decentralizaciju. Organizacijski efekti kao i sam naslov utječu na individualne

efekte. Kako bi bili uspješni potrebno je povećanje radnih sposobnosti, stalna zaposlenost, fleksibilnost i prilagodljivost, samim time dolazi i do većeg zadovoljstva te karijera. Tu su i grupni efekti gdje možemo reći da je bitan timski rad i suradnja, autonomija, samokontrola, fleksibilnost, te svime time dolazi do kvalitetnijeg odnosa među zaposlenima. Na kraju dolazimo do konačnog efekta gdje nam je posljedica povećanje organizacijske individualne dobiti, kao i povećanje konkurentske sposobnosti.

3.4.1. Tehnološki razvoj

Tehnološki razvoj znanje i inovaciju pretvara u osnovnog činitelja opstanka i razvoja organizacije. Oni stvaraju novu vrstu proizvođača, odnosno proizvođača znanja, još točnije 'aristokraciju znanja' koja zamjenjuje 'aristokraciju talenta 'industrijske revolucije i ere. Tehnološki razvoj zahtjeva sve više različitih vještina i sposobnosti zaposlenih odnosno raznovrsnih profila visokoobrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i prodaji proizvoda i usluga. Tehnološki razvoj uvjetuje sve veću ovisnost uspješnosti i razvoja organizacije o kvaliteti ljudskih potencijala, kao i veće negativne efekte nedostataka pojedinih vrsta stručnjaka i specifičnih znanja. Težište rada se prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju. Time se unose radikalne promjene u organizaciji rada. Menadžment i kultura organizacije preusmjereni su na oslobađanje, razvoj i korištenje intelektualnih potencijala svih zaposlenika. Najvažnija stvar i zadaća je zadržati kreativne ljude i talente. Tehnološki razvoj uvjetuje intenzivnu orijentaciju poduzeća. Zbog toga ljudi na efikasan način se služe svojim kreativnim potencijalima, te on postaje osnovna preokupacija uspješnih menadžera, a ne kapital. Povećanje međuzavisnosti, aktivnosti i rješavanje problema zahtijeva timski rad. Tim, a ne pojedinac postaje temeljna organizacijska jedinica, a sposobnost timskog rada i sposobnost stalnog učenja temeljni uvjet zapošljavanja. U tehnološkom razvoju se i povećava intenzitet i dinamizam ne samo vanjskih nego i unutarnjih promjena, odnosno ljubav prema promjenama i sposobnost stalnog učenja i mijenjanja postaju presudne za opstanak i uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 50).

Predviđanja kažu da u sljedećem desetljeću će tehnološki napredak rezultirati u pet glavnih promjena u poduzećima. Prvo, zaposleni će imati više odgovornosti za red, i moći će upotrijebiti mnoštvo različitih vještina. Drugo, povećat će se uporaba timova u poduzeću. Radit će se više u grupama i timovima. Treće, uloga menadžera će jačati kao uloga trenera i onih koji potiču osposobljavanje i razvoj. Četvrto, nastavit će se snižavanje organizacijske strukture. I

zadnje, peto, povećat će se dostupnost informacijske baze ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 50).

Sve su to uvjeti da menadžment ljudskih potencijala postane ključna strategijska djelatnost poduzeća, a njegovi menadžeri 'korporacijski heroji' današnjice (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 50).

Ukratko, nova tehnologija zahtjeva potpuno drugačiji položaj ljudi, te novu politiku i praksu kod upravljanja ljudskim potencijalima u svim njezinim pogledima (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 51).

3.5. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima

Menadžeri ljudskih potencijala imaju veliku ulogu u organizaciji, jedan od njihovih poslova je prikupljanje novih ljudi. Surađujući sa rukovoditeljima u glavnim poslovima su od velike pomoći, kao naprimjer u administraciji naknada, vođenju podataka o zaposlenima ili odabiru obrazaca za procjenu. Zadaće i načini rada se mijenjaju. Primjerice, danas poslodavci koriste internetske stranice kako bi omogućili zaposlenicima da sami mijenjaju svoj plan mirovinskih naknada, što prije nisu mogli. Drugi trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima jesu: globalizacija, tehnologija, deregulacija, zaduženost, demografske promjene i drugačija priroda, te razni ekonomski izazovi (Dassler, 2011., str 36).

Globalizacija označava sklonost organizacija širenju svoje prodaje, poslovanje i/ili proizvodnje na nova tržišta u inozemstvu. Primjer se može naći posvuda, Toyota koja je japanska, svoje automobile proizvodi u Kentuckyju, dok američki Dell svoja računala proizvodi u Kini. To su područja slobodne prodaje. Oni posjeduju sporazume o manjoj carini i uklanjanju prepreka među trgovinskim partnerima – potiču međunarodnu razmjenu. Postoje i drugi razlozi širenja tvrtke u inozemstvo. Proizvođači žele prodavati nove strane proizvode, smanjiti troškove rada, stvaranje novih partnerstva. Glavna osobina globalizacije: veća globalizacija znači i veću konkurenciju, dok veća konkurencija znači veći pritisak da tvrtke budu „prvorazredne“ – s nižim troškovima, produktivnijim zaposlenicima te boljim i jeftinijim proizvodima (Dassler, 2015., str. 37).

Deregulacija je isto jedan od trendova. Mnoge zemlje su postupno ukinule neka svoja pravila i propise. Na primjer, u SAD-u i u Europi ublaženi su propisi koji su sprečavali komercijalne banke da šire svoje poslovanje u područja poput trgovanjem dionica. Ubrzo su se

pojavili golemi međunarodni „financijski supermarketi“ poput Citibanka. Ljudi su kupovali nekretnine i kada nisu imali dovoljno novaca. Banke su slobodno posuđivale novac tvrtkama kako bi izgradili još više nekretnina (Dassler, 2015., str. 36).

Tehnološki trendovi. Svi znaju da je tehnologija promijenila prirodu gotovo svega što radimo. Sve se radi online preko interneta, preko prijenosnih računala, kompjutera i 'dlanovnika'. Od komunikacije sa uredom, pa sve do planiranje putovanja, rezerviranja karata, upravljanja novcem sve radimo preko interneta. Proizvođaču odjeće Zari, nisu potrebne skupe zalihe. Zara putem interneta upravlja vlastitom svjetskom mrežom distribucije koja je povezana s blagajnama u njihovim dućanima diljem svijeta.

Kod trendova u prirodi rada imamo tri načina rada. Tehnološki napredni poslovi, uslužni poslovi i poslovi koji zahtijevaju znanje i ljudski kapital. Kada se govori o tehnološki naprednim poslovima govorimo o tome da su nekad prije u prošlosti zaposlenici sami bili „strojevi“, odnosno radnici su ručno upravljali strojevima koji su bili određeni za taj posao. Dok danas se većina vremena provede unoseći zapovijedi u informatizirane strojeve koji proizvode potrebne precizne dijelove različitih proizvoda (Dassler, 2015., str. 39.). Kod uslužnih poslova tehnologija nije jedini trend koji smanjuje količinu fizičkog rada, a povećava količinu umnog rada. Postoje i poslovi koji zahtijevaju znanje i ljudski kapital. Najbolji poslovi koji su se održali do danas jesu oni koji zahtijevaju visok stupanj obrazovanja i znanja te što više vještina. Ljudski kapital obuhvaća znanja, obrazovanje, osposobljavanje, vještine i stručnost radnika firme. Danas se sve manje zapošljavaju fizički radnici, već oni koji imaju dobro znanje. Sve u svemu, danas živimo u tehnološki razvijenom, konkurentskom svijetu, koji visoko vrednuje stvaranje i korištenje ljudskog kapitala, to znači da vještine upravljanja ljudskim potencijalima poput selekcije, procjene, usavršavanja i nagrađivanja zaposlenika poslodavcima postaje još važnije (Dassler, 2015., str. 40).

Kada sagledamo radnu snagu i demografske trendove možemo reći da se sve ovo odvija sa velikom radnom snagom i demografskim trendovima. Kod demografskih trendova važna je činjenica da općenito radna snaga je sve starija. Kod generacije Y stručnjaci tvrde da mladi zaposlenici možda imaju drugačije radne vrijednosti nego što su imali njihovi roditelji. Jedno istraživanje je pokazalo, kako su stariji zaposlenici više usmjereni i koncentrirani na rad. Mlađi zaposlenici su više usmjereni na obitelj ili istovremeno na posao i obitelj. Kod umirovljenika stručnjaci kažu da je starija radna snaga tren koji najviše utječe na poslodavce. Najveći problem je što nema dovoljno novih radnika koji će zamijeniti predviđeni broj starijih iz 'baby boom' ere koji će otići u mirovinu. U isto vrijeme su se pojavili i netradicionalni radnici

koji rade više poslova, te su oni 'privremeni', odnosno zaposleni na nepuno radno vrijeme ili rade na smjene (Dassler, 2015., str. 41).

Ekonomski izazovi i trendovi se odvijaju u kontekstu izazova i velikih promjena. Kako je došlo do nezaposlenosti i padu cijena nekretnina? Banke i druge financijske institucije bilježile su u svojim knjigama trilijune dolara bezvrijednih kredita. Vlada se umiješala kako bi pokušala spasiti njihovu propast. Kreditiranje je presušilo, a mnoge tvrtke i individualni potrošači su ga prestali kupovati, te je ekonomija potonula (Dassler, 2015., str. 42).

4. Menadžment ljudskih resursa

Moderna poduzeća, organizacije i institucije prepoznale su da su njihov najveći kapital – zaposlenici, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinaca“ (Vodopoija, 2006., str. 23).

Osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti, predstavlja ljudski kapital s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. Cilj je uspostaviti primjereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacije ili institucionalne strukture.

U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja. Prvi je znanstvena disciplina, drugi menadžerska funkcija, treći posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrta specifična filozofija menadžmenta. Menadžment ljudskih resursa postao je biran faktor unutarnje dinamike i organiziranja svake organizacije i institucije. Puno takvih organizacija ima oformljene posebne odjele menadžmenta ljudskih resursa.

Postoji puno definicija ove teze, no jedna od najznačajnijih je od profesorice Bahtijarević-Štiber, koja pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihova znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja, potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Štiber, 1999., str. 16).

Naglasak je na kadrovskoj politici, točnije na osiguranju stručnog i znanjem osposobljenog kadra kako bi se na najbolji način primijenili postavljenih organizacijski ili institucionalni ciljevi. Možemo navest i definiciju prof. dr. Šunje, koji pod tim pojmom podrazumijeva „implementacijsku menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, stvoriti preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani (Šunje, 2002., str.73).

Prema Rajmondu (2006., str. 5) tek u novije vrijeme, možemo reći da su organizacije koncept ljudskih resursa prepoznali kao glavno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, profitabilnosti, učinkovitosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti implementiranja postavljenih planova. Odjeli ljudskih resursa imaju širok spektar aktivnosti baš zbog toga, a

neke od aktivnosti jesu: 1. Zapošljavanje i pribavljanje – pod to spadaju intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage.

2. Obuka i razvoj - obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti.

3. Kompenzacija – tu možemo upravljati satnicom i plaćom, tu su opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla.

4. Beneficije - osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica.

5. Usluge zaposlenicima - programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja – outsourcing.

6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom – ispitivanje stavova, radnji odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina.

7. Dosjei osoblja – informacijski sustavi, bilješke.

8. Zdravlje i zaštita na radu – kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness.

9. Strategijsko planiranje – međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje. (Kuka, 2011., str. 65).

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženih sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Postoji puno pokazatelja važnosti ljudskih resursa za svaku organizaciju i instituciju. Neke od njih jesu: visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa, ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti, programi ljudskih resursa se drže strogom poslovnom tajnom, široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom, evidentan porasta razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti i oblasti, materijalne kompenzacije i nagrađivanje, temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture, itd. (Kuka, 2011., str. 65).

Moderni menadžment ljudskih resursa brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti. Menadžment ljudskih resursa brine o zaposlenicima, unapređuje ih, obrazuje, razvija, motivira raznim

vrstama nagrada i beneficija, vodi, upravlja i plaća. Menadžment ljudskih resursa ima nekoliko osnovnih zadataka koje možemo izdvojiti. 1. Planiranje kadrovske potrebe, 2. Angažman radnika, 3. Zapošljavanje radnika, 4. Napredovanje radnika, 5. Otpuštanje radnika, 6. Upravljanje radnicima, 7. Plaćanje radnika, 8. Ocjenjivanje radnika, i 9. Administracija radne snage. (Kuka, 2011., str. 65).

Ako je organizacija ili institucija veća, potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažiraju za upravljanje ljudskim resursima je isto tako veća. Ti ljudi su zapravo, menadžeri ljudskih resursa. Oni regrutiraju, selektiraju, brinu o zdravlju zaposlenika, njihovoj sigurnosti na radu i uvjetima rada, plaćama te beneficijama.

Ljudski resursi su jako važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Ljudski resurs, po samoj svojoj prirodi je specifičan resurs, samim time je i djelatnost menadžment ljudskih resursa specifična. Baš zbog toga postoji niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama. Navesti ćemo neke od specifičnosti:

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati.

2. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije.

3. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije.

4. Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije.

5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa.

6. Golem nerazmjer ulaganja i efekata.

7. Management ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija.

8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala.

9. Najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme.

10. Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti.

Sve te specifičnosti navodi Bahtijarević-Štiber u svojoj knjizi Menadžment ljudskih potencijala. (1999., str 24-28).

Specifičnosti i složenost ljudi i menadžmenta ljudskih potencijala najbolje možemo prikazati slikom "ponašajnog ledenog brijega".

Slika 4.1. Ponašajni ledeni brijeg



Izvor: Bahtijarević – Štiber, Menadžment ljudskih potencijala, 1999.g

Kada pričamo o temeljnoj zadaći funkcije i organizacijske jedinice ljudskih potencijala jest pružiti stručnu pomoć i programe, menadžerima u uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima da bi se ostvarili organizacijski ciljevi. U tome ona ima četiri uloge.

Slika 4.2. Uloga funkcije ljudskih potencijala u odnosu na menadžere



Izvor: Bahtijarević – Štiber, Menadžment ljudskih potencijala, 1999.g

U kratko ćemo objasniti funkcije. Specifične usluge. Upravljanje ljudskim potencijalima je stručna djelatnost koja zahtijeva specifična stručna znanja i metode, obavljanje čitavog niza specifičnih stručnih zadaća, te općenito stvaranje dobrih stručnih podloga za kvalitetno odlučivanje u toj sferi. Na primjer, menadžeri obično precizno znaju kakav čovjek im treba za konkurentnu situaciju. Kod savjeta i pomoći menadžeri moraju rješavati gotovo svakodnevno niz problema vezanih uz ljude, trebaju savjet i pomoć stručnjaka ljudskih potencijala. Kada razgovaramo o koordinaciji tu je organizacijska jedinica ljudskih potencijala koja ima važnu ulogu u koordinaciji ukupne djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji. Ona mora osigurati jedinstven pristup temeljnim problemima ljudskih potencijala, provođenje utvrđene politike njihova upravljanja i razvoja kao i posebnih politika, te realiziranje postavljenih ciljeva. Kod kontrole organizacijska jedinica ljudskih potencijala mora pratiti uspješnost ostvarivanja ciljeva i realizacije programa menadžmenta ljudskih potencijala u cijeloj organizaciji i pojedinim organizacijskim jedinicama (Bahtijarević-Štiber, 1999., str. 35-38).

Sve napisano upućuje na dvije temeljne stvari. Prva: radi se o vrlo kompleksnoj i iznimno važnoj djelatnosti suvremenih organizacija koja zahtijeva tijesnu suradnju i zajednički rad menadžera i stručnjaka ljudskih potencijala u rješavanju ljudskih aspekata organizacijske

uspješnosti. Drugo: da bi uspješno upravljali ljudskim potencijalima, te uspješno surađivali sa stručnjacima, menadžeri moraju biti dobro obrazovani u tom području.

U nastavku ćemo pojasniti vezu između korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala , te kako ono djeluje na radnu učinkovitost zaposlenika, ali i cjelokupno poslovanje nekog poduzeća.

5. Utjecaj korporacijskog poduzetništva i ljudskih potencijala

Spajanjem korporativnog poduzetništva i upravljanja ljudskim potencijalima, te proučavanjem njihove povezanosti, dolazimo do efekta koji ta dva elemenata zajedničkih snagama, ostvaraju pozitivne rezultate. To su dva efekta: efekt radne učinkovitosti zaposlenika i efekt povećane učinkovitosti cijelog poslovanja nekog poduzeća. Kada sagledamo zaključke mnogih autora, upravljanje ljudskih potencijalima je ključno za stvaranje pozitivnog okruženja unutar poduzeća, točnije, za provedbu korporativnog poduzetništva na pravilan i kvalitetan način, koji donosi pozitivne rezultate poduzeću. Korporativno poduzetništvo ima pojačani utjecaj na učinkovitost organizacije, a posebice na učinkovitost svakog zaposlenika pojedinačno. Model u nastavku to najbolje prikazuje.

Slika 5.1. Povezanost upravljanja ljudskim potencijalima i korporativnog poduzetništva te njihov utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika i cijele organizacije



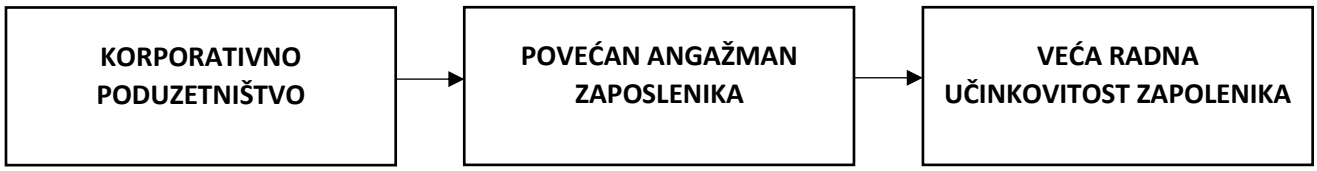
Izvor: Kassa i Raju, Corporate Entrepreneurship and Innovation, 2014.g

5.1. Utjecaj korporativnog poduzetništva na radnu učinkovitost zaposlenika

Jedno zanimljivo istraživanje o utjecaju poduzetničkog okružja na angažman zaposlenika, govori o tome kako se radni angažman može pojasniti pomoću SE (Social Exchange) teorije Cropanzana i Mitchella. Autori govore kako, prema toj teoriji, dvije strane u određenoj situaciji mogu izvući ono što je njihov cilj, samo ako svaka od strana ponudi nešto zauzvrat drugoj strani.

Svako poduzeće želi imati visoko obrazovane, motivirane, entuzijastične, sposobne i inovativne zaposlenike, koji su spremni na rad ali i na korištenje svojih sposobnosti kako bi poduzeće kroz ideje zaposlenika moglo rasti i postati jače u odnosnu na konkurenciju (Kassa i Raju, 2015., str 154). Kraće, svako poduzeće želi zaposlenike koji su spremni osposobiti sve dostupne resurse kako bi poduzeće došlo do željenog i određenog cilja. No ipak, zaposlenici traže i nešto zauzvrat, o čemu i SE teorija govori. Zaposlenici su rezultat onoga što neko poduzeće provodi, a to znači da kvalitetnom provedbom korporativnog poduzetništva poduzeće dobiva učinkovitije zaposlenike. Dva autora Cropanto i Mitchell (2005., str. 889) govore o tome kako pojedini zaposlenici, koji dobivaju financijske ili nefinancijske resurse od poduzeća, osjećaju se više odgovornim da reagiraju, i da se na neki način, oduže poduzeću, tako što će se više angažirati oko određenih poslova, a samim time imati i veću radnu učinkovitost.

Slika 5.2. Utjecaj korporativnog poduzetništva na veću radnu učinkovitost kroz povećan angažman zaposlenika



Izvor: Kassa i Raju, Corporate Entrepreneurship and Innovation, 2014.g

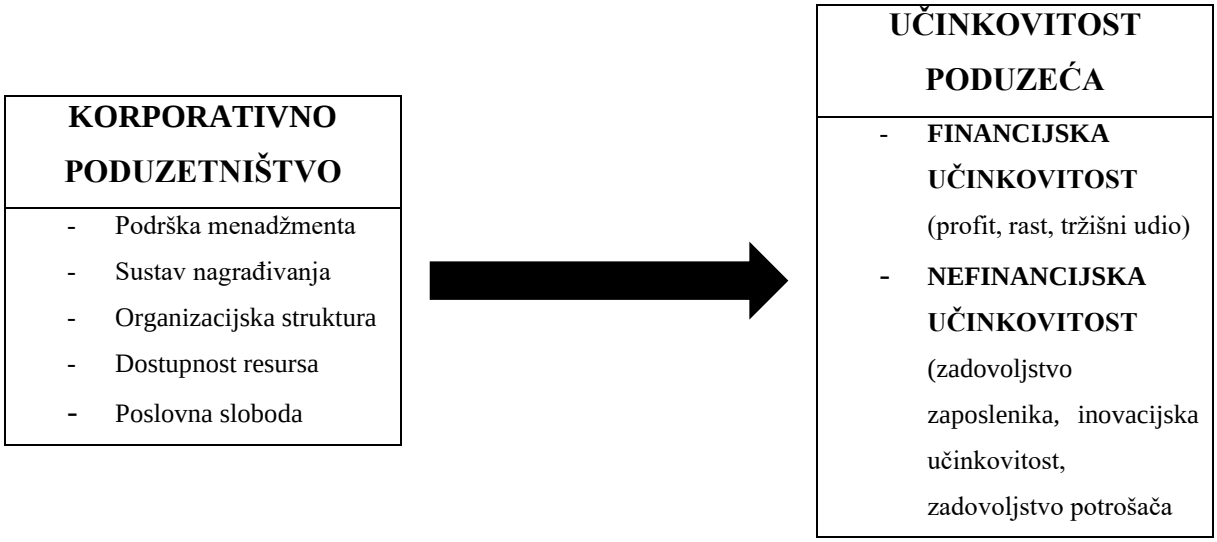
Temeljem ovog okvira možemo reći da se uvođenjem korporativnog poduzetništva, zaposlenicima omogućuje da ostvaruju svoje zasebne vizije u sklopu vizije poduzeća, a sve to kroz veći angažman i radnu učinkovitost koji se javljaju zbog osjećaja privrženost zaposlenika poduzeću koje mu omogućuje samoostvarenje.

5.2. Utjecaj korporativnog poduzetništva na poslovanje poduzeća

Model koji će biti prikazan u nastavku, prikazuje vezu između korporativnog poduzetništva i toga kako provedba takvog načina razmišljanja u poduzeću može utjecati i dovesti do povećane učinkovitosti poduzeća.

Istraživanje koje je provedeno 2014. godine, od strane Wood-a i drugih., prikazuje kako navedenih 5 faktora u modelu ima pozitivnu vezu s korporativnim poduzetništvom, a prema tome i s višom razinom učinkovitosti cjelokupnog poslovanja poduzeća te povećanim razinama zadovoljstva među zaposlenicima.

Slika 5.3. Utjecaj korporativnog poduzetništva na uspješnost poslovanja poduzeća



Izvor: Othman i Shuain, The relationship between corporate entrepreneurship towards organizational performance, 2015.g

Još jedno istraživanje od autora Lekmat i Selvarajah o kojem govore Othman i Shuain (2015.). U tom istraživanju proučavaju se aktivnosti korporativnog poduzetništva od strane viših menadžera u 400 nasumično odabranih poduzeća čija je djelatnost obuhvaćala proizvodnju auto-dijelova. Naglasak je bio na financijskoj učinkovitosti poslovanja tih poduzeća gdje su se proučavala područja povezana s profitabilnošću, novčanim tokom, rastom prodaje te tržišnim udjelom. Istraživanjem se mjerila veza između korporativnog poduzetništva i prethodno spomenutih financijskih područja odabranih poduzeća. Pokazalo se da korporativno

poduzetništvo ima značajan, pozitivan utjecaj na financijski aspekt njihova poslovanja (Othman i Shuaib, 2015.)

Chen i dr. su u svom istraživanju pokazali kako podrška menadžmenta može imati neupitno bitnu ulogu u razvoju korporativnog poduzetništva unutar nekog poduzeća. Oni govore da se podrška odnosi na granicu do koje se potiče i ohrabruje zaposlene na stvaranje inovacija, baš zbog toga što je upravo inovacija dio svih zaposlenika unutar poduzeća. Tom tvrdnjom, autora Othman i Shuaib, slažu se i Hisrich i Kearney (2012.g) koji govore kako bi poduzeća trebala ustvrditi jasne i snažne strukture podrške koje bi omogućile fleksibilno poslovanje uz realizaciju inovativnih poduzetničkih aktivnosti od strane menadžmenta.

Prema Robbinsu i drugim autorima, organizacijska struktura je važna zbog toga što ona definira podjelu, grupaciju i međusobnu koordinaciju poslova u poduzeću. Poduzeće koje je usmjereno na poduzetništvo mora izgraditi takvu strukturu koja će maksimizirati iskorištavanje novih poduzetničkih prilika. (Robbins i dr., 2010., str 538). Poduzećima se preporučuje da se preispituju postojeće politike i programe, te da ih se prilagodi načinima kojim se podržava poduzetništvo i inovacijski rast. Ključ toga biti će menadžment koji će maksimizirati poslovne rezultate (Othman i Shuaib, 2015.).

Demirci (2013., str 115-120) je u svojim istraživanjem pokazao kako postoji pozitivna podudarnost između djelomično formalne strukture i poduzetništva. To istraživanje temelji se na ideji da nedostatak jasno definiranih zadataka i ciljeva često ima dvosmisleni učinak na zaposlenike. Oni od menadžmenta traže potporu i usmjerenje umjesto da svoje znanje i sposobnosti usmjere na kreativnost, inovacije i poboljšanja. Provođenjem korporativnog poduzetništva osiguravaju se uvjeti koji njeguju i potiču zaposlenike na kreativnost i inovaciju, što do većeg učinka za poduzeće kao cjelinu (Othman i Shuaib, 2015.).

Istraživanje De Jonga i Wennekres (2008.) o kojem govore Othman i Shuaib (2015.) je dostupnost resursa jedan od najvažnijih faktora koji potiču korporativno poduzetništvo. Vrijeme, kao i fizički resursi potrebni su pojedincima u poduzeću kako bi lako krenuli sa inovacijskim aktivnostima. Grupa autora (Scheeper i dr., 2008., str 60) govori da u poduzetničkom radnom okruženju, zaposlenicima je dozvoljena kreativnost unutar njihova radnog vremena. Oni tvrde da poduzeća koja nemaju stroga ograničenja, potiču zaposlenike da osmišljavaju nove inovativne proizvode i usluge. Prema tim navedenim tvrdnjama, menadžment bi trebao ublažiti radno opterećenje zaposlenika odnosno poduzetnika, isto kao i

izbjegavati vremenska ograničenja. Tako će se zaposlenika rasteretiti, a to ima pozitivan utjecaj na njihovu inspiraciju i kreativnost (Othman i Shuaib, 2015.).

Sustav nagrađivanja je jedan od važnih čimbenika kvalitetno provedenog poduzetništva. Sustav je takav da motivira zaposlenike da se što više angažiraju u smjeru inovativnog načina razmišljanja što na kraju i podržava realizaciju aktivnosti korporativnog poduzetništva (Othman i Shuaib, 2015.). Također smatra se da je najefikasniji sustav nagrađivanja onaj koji će potaknuti i podržava stavljanje naglaska na preuzimanje odgovornosti i poticanje od strane menadžmenta koji su ostvareni na temelju dobivenih pozitivnih rezultata. (Kearney i dr., 2007.).

Poslovna sloboda se isto tako treba spomenuti, jer je jedan od važnijih faktora za uspješnu provedbu korporativnog poduzetništva. Poslovna sloboda zaposlenicima određenog poduzeća daje osjećaj autonomije prilikom obavljanja određenih radnih zadataka. Naglasiti treba da je poduzetničko okruženje zahtijeva određen stupanj poslovne slobode za zaposlenike. To okruženje dozvoljava zaposlenicima da donose vlastite odluke vezane uz poslovni proces koji obavljaju, a da ne budu konstantno kritizirani zbog grešaka koje se javljaju prilikom izvođenja poslova inovacije (Othman i Shuaib, 2015.).

6. Zaključak

Kao zaključak ovog završnog rada možemo reći da smo pobliže upoznali korporativno poduzetništvo. Što je ono zapravo i na koji način ono posluje. Shvatili smo da je ono u današnje vrijeme neizostavan faktor u promjenjivom poslovnom okruženju. Korporativno poduzetništvo omogućuje poduzeću da stvara konstantni napredak tvrtke i njegovih zaposlenih. Naglasiti treba da menadžment igra veliku ulogu u realizaciji korporativnog poduzetništva. Upoznali smo i upravljanje ljudskim potencijalima, koje praktički ovise o menadžmentu zbog politike poslovanja. Također, teorijskim pregledom, prikazana nam je jasna veza između korporativnog poduzetništva i upravljanja ljudskim potencijalima.

Možemo zaključiti da menadžment pokušava poticati poduzetnički način razmišljanja, kako bi poduzeće bilo što uspješnije, potrebno je motiviranje zaposlenika u poduzeću, kako bi oni dali svoj maksimum u razmišljanju, inovaciji i djelovanju, te kako bi uz što manje troškova došlo do profita i konkurentnosti među ostalim poduzećima.

Na kraju svega, možemo reći da je poduzetništvo model koji raste u ubrzanom globaliziranom svijetu, te se ona ne javlja kao potreba, već kao zahtjev poduzeća, kako bi konkurirali ostatku poduzeća koji se bave istom ili sličnom proizvodnjom. U suprotnom, snaga poduzeća i konkurentnost biti će manja u odnosu na ostala koja poduzetnički način razmišljanja prihvaćaju kao temelj kulture i politike.

Isto tako, motivacija i poslovna sloboda su ključni uvjeti za poslovne procese koji se obavljaju, kako bi na kraju bili uspješno obavljeni. Važan čimbenik je i sustav nagrađivanja, zbog kojeg će zaposleni dati sve od sebe, ukoliko su zadovoljni nagradom, oni će i dalje radeći davati sve od sebe kako bi poduzeće imalo samo pozitivne dobivene rezultate.

Iz istraživanja drugih autora, zapravo sam shvatila i mogu navest kako je menadžerima, za uspješno poslovanje poduzeća, najbitnija volja, rad, stručnost, motivacija i inovativnost zaposlenika. Kod svih sam primijetila kako izdvajaju motivaciju, nagrade i beneficija koju pružaju zaposleniku, kako bi zaposlenik dao sve od sebe pri obavljanju zadanog zadatka.

U Koprivnici, 28. listopad 2019.

_____

Sveučilište Sjever

SVEUČILIŠTE SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, Sara Kuš *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autorica završnog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom *Utjecaj korporativnog poduzetništva na učinkovitost poslovanja i razvoja ljudskih resursa (upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:
(upisati ime i prezime)

Sara Kuš
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Sara Kuš *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom *Utjecaj korporativnog poduzetništva na učinkovitost poslovanja i razvoja ljudskih resursa (upisati naslov)* čiji sam autorica.

Studentica:
(upisati ime i prezime)

Sara Kuš
(vlastoručni potpis)

Literatura

1. Marčetić, G. (2007). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. *Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu*, 264-283
2. Martinović, M., & Tanasković, Z. (2014). Menadžment ljudskih resursa. *Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice*
3. Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. *Sinergija, Zagreb*
4. Škrtić, M., & Mikić, M. (2006). Poduzetništvo, Sinergija. *Zagreb, Croatia*
5. Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima. *Međunarodno sveučilište Floride, 12*
6. Kassa, A. G., & Raju, S. R. (2014). Corporate Entrepreneurship and Innovation. *European Journal of Business and Management. University of Arba Minch. Ethiopia*, 52-53
7. Buntak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, *7*(1), 56-63
8. Buntak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, *7*(2), 213-219
9. Gregorić, M., Hegeduš, I., & Kolenko, K. (2018). Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, *8*(Special issue/Posebn), 23-43
10. 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*, *29*(2), 1181-1206
11. Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(4), 1-11
12. Šanić, M. (2016). *KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO I KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PODUZEĆA ZA OPSKRBU ELEKTRIČNOM ENERGIJOM NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split)
13. ENGİNOĞLU, D., & ARIKAN, C. L. (2016). Creating a corporate entrepreneurship strategy for competitive advantage. *International Review of Economics and Management*, *4*(1), 14-28

14. Morić Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, *3*(1), 25-44
15. Maalej, R., Amami, I., & Saadaoui, S. (2014). Linking Corporate Entrepreneurship with Human Resources Management Practices. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, *7*(2), 689
16. Campbell, T. T., Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2010). Organizational behaviour. *Harlow: Pear*
17. Othman, N. H., & Shuaib, A. S. M. (2015). The relationship between corporate entrepreneurship towards organizational performance
18. Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *4*(3), 295-313
19. Demirci, A. E. (2013). In pursuit of corporate entrepreneurship: How employees perceive the role of formalization and centralization. *Journal of Management Research*, *5*(3), 115
20. Scheepers, M. J., Hough, J., & Bloom, J. Z. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Southern African Business Review*, *12*(3), 50-75
21. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, *2*(2), 64-66
22. https://www.atlantic.hr/hr/
23. http://www.vindija.hr/Naslovna.html
24. https://www.nestle.hr/
25. http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Korporacijsko_poduzetnistvo.pptx

Popis slika

1. Slika 2.1. Logo Atlantic Grupe
2. Slika 2.2. Logo Vindije
3. Slika 2.3. Logo Nestlea
4. Slika 3.1.1. Tradicionalni pristup upravljanja ljudskim potencijalima
5. Slika 3.4.1. Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa ljudskih potencijala
6. Slika 4.1. Ponašajni ledeni brijeg
7. Slika 4.2. Uloga funkcije ljudskih potencijala u odnosu na menadžere
8. Slika 5.1. Povezanost upravljanja ljudskim potencijalima i korporativnog poduzetništva te njihov utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika i cijele organizacije
9. Slika 5.2. Utjecaj korporativnog poduzetništva na veću radnu učinkovitost kroz povećan angažman zaposlenika

10. Slika 5.3. Utjecaj korporativnog poduzetništva na uspješnost poslovanja poduzeća

Popis tabela

1. Tabela 3.1. - Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih
2. Tabela 3.2. – Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena