

# Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama

---

Džalto, Šimun

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:660278>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Šimun Džalto

**Upravljanje ljudskim potencijalima  
u poduzetničkim korporacijama**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Šimun Džalto

**Upravljanje ljudskim potencijalima  
u poduzetničkim korporacijama**

Završni rad

**Kolegij: Korporacijsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010225723

e-mail: [sdzalto@efos.hr](mailto:sdzalto@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Komentor: dr. sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Šimun Džalto

**Human resource management  
in entrepreneurial corporations**

Final paper

Osijek, 2022

IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI  
ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI  
DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Šimun Džalto

JMBAG: 0010225723

OIB: 63702480745

e-mail za kontakt: sdzalto@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski studij Poduzetništvo

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama

Mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Komentorica rada: dr. sc. Petra Mezulić Juric

U Osijeku, 24. lipnja 2022. godine

Potpis

Šimun Džalto

# Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama

## SAŽETAK

Potreba za prilagodbom organizacija na dinamične promjene poslovnog okruženja je sve izraženija. Tehnološki napredak, inovacije i brz protok informacija zahtijevaju od korporacija brz odgovor i kreativno rješenje. Glavni cilj svake korporacije je profitabilnost koja se postiže konkurentskom prednošću. Kako bi organizacija mogla zauzeti superioran položaj na tržištu, mora se konstantno poduzetnički ponašati, inovirati i ostvarivati napredak. Veće korporacije bi trebale biti u prednosti kada je riječ o inovacijama, imaju više zaposlenih što znači da posjeduju veći spektar talenata i široki obuhvat načina razmišljanja među djelatnicima. Na menadžmentu svake korporacije jest da kreira okruženje u kojemu može iskoristiti talente i vještine koje ima u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od glavnih zadataka u korporaciji, a značaj se očituje u tomu što spektar vještina i talenata koji će biti zaposlen i razvijati se u organizaciji ovisi upravo o toj funkciji menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima znači pratiti i odabrati kandidata koji se najbolje uklapa u organizacijske potrebe. Zadatak ove funkcije menadžmenta ne ostaje samo na tome. Uz prethodno navedene djelatnosti, upravljanje ljudskim potencijalima također znači obučavati, obrazovati, usmjeravati i motivirati. Ljudski potencijali su jedan od glavnih resursa svake korporacije. Kako bi taj resurs bio efektivno i efikasno iskorišten potrebno je poticati isticanje pojedinaca koji svojim zalaganjem i idejama vode organizaciju u uspješnom pravcu. U poduzetničkim korporacijama cilj je razvijati profitabilne proizvode i sukladno tome nužno je razvijati organizacijsku kulturu koja potiče uspjeh. Analizom primjera iz prakse uočena je razlika u aktivnostima između korporacije koja osnaživanjem ljudskih resursa potiče korporacijsko poduzetništvo i korporacije koja svoje uspjehe temelji na drugačijim metodama rada.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, poduzetničke korporacije, unutarnje poduzetništvo, korporacija

## **Human resource management in entrepreneurial corporations**

### **ABSTRACT**

The need for organizations to adapt to dynamic changes in the business environment is becoming more accentuated. Technological advances, innovation and the rapid flow of information require corporations to respond quickly and constructively. Main goal of every organization is profitability which is achieved by competitive advantage. In order for an organization to take a superior position in the market, it must constantly behave entrepreneurially, innovate and make progress. Larger corporations have an advantage when it comes to innovation, they have more employees which means that they possess a greater range of talent and a wide range of mindsets among employees. It is up to the management of each corporation to create an environment in which it can harness the talents and skills it has in the organization. Managing human resources is one of the main tasks in the corporation, and the importance is manifested in the fact that the range of skills and talents that will be employed in the organization depends on this function of management. Managing human resources means monitoring, recruiting and hiring best fitted candidates for the organizational needs. The task of this management function does not remain only on that. In addition to the above mentioned activities, human resource management also means to train, educate, guide and motivate employees. Human resources are one of the main assets in every corporation. In order for this resource to be used effectively and efficiently, it is necessary to encourage the prominent individuals who lead the organization in a successful direction with their commitment and ideas. In entrepreneurial corporations, the goal is to develop profitable products and accordingly it is necessary to develop an organizational culture that encourages success. The analysis of practical examples revealed a difference in activities between a corporation that encourages corporate entrepreneurship by empowering human resources and a corporation that bases its success on different methods of work.

**Key words:** human resource management, corporate entrepreneurship, intrapreneurship, corporation

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija rada.....	2
3. Korporacijsko poduzetništvo .....	3
3.1. O poduzetništvu unutar korporacije.....	4
3.2. Preduvjeti korporacijskog poduzetništva .....	5
3.3. Implementacija inovativnih ideja.....	7
3.4. Barijere u korporacijskom poduzetništvu .....	7
4. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta.....	10
4.1. O upravljanju ljudskim potencijalima.....	10
4.2. Rekrutiranje i selekcija kandidata .....	10
4.2.1. Izvori regrutacije.....	10
4.2.2. Selekcija kadrova .....	11
4.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti.....	12
4.3.1. Usporedni pristup.....	14
4.3.2. Pristup temeljen na osobinama .....	14
4.3.3. Pristup temeljen na ponašanju.....	14
4.3.4. Pristup temeljen na rezultatima.....	15
4.3.5. Kvalitativni pristup .....	15
4.4. Razvoj i obuka .....	15
4.4.1. Obuka.....	16
4.4.2. Razvoj .....	16
4.5. Važnost motivacije.....	17
4.6. Sustav nagrađivanja .....	17
5. Ljudski potencijali u poduzetničkim korporacijama.....	19
5.1. Uloge u korporacijskom poduzetništvu .....	20
5.2. Ključni elementi korporacijskog poduzetništva.....	21
5.3. Karakteristike korporacijskog poduzetnika .....	22
5.4. Organizacijska perspektiva upravljanja ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama.....	25
6. Analiza primjera iz prakse .....	28
6.1. Analiza slučaja: Allianz d.d. ....	28
6.2. Analiza <i>slučaja</i> : Hrvatska Pošta d.d. ....	29
6.3. Usporedba analiziranih poduzeća .....	30
7. Zaključak.....	33
Literatura.....	34



## 1. Uvod

Korporacijsko poduzetništvo odnosi se na aktivnosti orijentirane na stvaranje dodatnih pothvata unutar poduzeća kroz kreiranje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih, unaprjeđenje unutarnjih procesa te inoviranje tržišta (Morris et al, 2007). Stvoriti atmosferu pogodnu za kreiranje poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja unutar same korporacije je iznimno kompleksan i bitan zadatak koji nije lako ostvariti. Upravljanje ljudskim potencijalima je odjel koji djeluje u korporaciji tako da sudjeluje u procesu selekcije kandidata, procjenjuje uspješnost zaposlenika, pomaže zaposlenicima da teže vrhuncu svoga razvojnoga potencijala te motivira zaposlenika. Ljudski resurs/potencijal je iznimno bitan za poslovanje svake tvrtke. Učinak zaposlenika može biti prepreka ili suštinski fundament napretka kompanije, zbog toga se upravljanju ljudskim potencijalima mora pristupiti delikatno i oprezno. Zaposlenici moraju u svakom trenutku znati da iza njihovih djela postoji sustav koji ih nagrađuje, kojemu se mogu obratiti u svakom trenutku ili sustav koji ih kažnjava. *Eppur si muove*<sup>1</sup> i *panta rei*<sup>2</sup> su izjave s kojima organizacije moraju biti neprestano upoznate s obzirom na to da je današnje poslovno okruženje nepredvidivo i kompleksno. Okolina poduzeća se konstantno mijenja te se zbog toga poduzeće koje želi opstati i napredovati nikako ne smije ponašati statično. Kako bi se korporacije mogle ponašati poduzetno, odjel ljudskih potencijala u suradnji s menadžmentom mora osnažiti zaposlenike. Time se dokazuje kako zaista upravljanje ljudskim potencijalima zauzima mjesto među pet glavnih funkcija menadžmenta jer zadovoljan zaposlenik znači zadovoljan korisnik. O odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima ovisi hoće li se poduzeće približiti ostvarivanju svoje misije i vizije ili udaljiti. Kako bi korporacija postala „poduzetnička“, pojedinci s upravljačkih pozicija moraju kreirati okruženje u kojemu se svi osjećaju motivirano i željno istupanju s novim idejama. U ovom radu bit će obrađene teme vezane uz važnost konstantnih poduzetničkih aktivnosti u korporacijama te načini na koje odjel ljudskih potencijala kreira okolinu pogodnu za korporacijsko poduzetništvo.

Osobni interes za ovu tematiku proizlazi iz dugogodišnjeg zanimanja za ponašanje ljudi i psihologiju pojedinaca te njihove razloge za nešto činiti. Slična načela psihologije koja uređuju prijateljske odnose, primjenjiva su i na korporativne odnose, odnosno, ljudi će biti motivirani za ono za što su zainteresirani.

---

<sup>1</sup> Ipak se kreće (prijevod s talijanskog jezika)

<sup>2</sup> Sve teče (prijevod s grčkog jezika)

## 2. Cilj i metodologija rada

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od glavnih funkcija korporativnog menadžmenta. Postoje brojne definicije, teorije i područja koje se mogu vezati za tematiku, a cilj rada je pobliže istražiti funkciju upravljanja ljudskim potencijalom, korporacijsko poduzetništvo i njihovu povezanost kroz teorijski dio i kroz analizu primjera iz prakse.

U teorijskom dijelu ovoga rada definirani su pojmovi korporacijskog poduzetništva, potom su predstavljene prednosti i barijere korporacijskog poduzetništva. Zatim je obuhvaćen širok spektar aktivnosti koje unutar jedne kompanije provodi odjel ljudskih potencijala te je objašnjena važnost uloge upravljanja ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama.

U drugom dijelu ovoga rada analiziraju se slučajevi dioničkih društava „Hrvatska pošta“ i „Allianz“. Prilikom analiziranja naglasak je stavljen na stanje društava u uvjetima promjena u okruženju te usporedbu načina implementiranja inovacija u društvima. Posebno je razrađen dio o razlozima uvođenja promjena unutar kompanija, načine na koji je odjel ljudskih resursa pristupio promjeni te su naglašene razlike u aktivnostima odjela ljudskih resursa između poduzetničke i birokratske organizacije.

### 3. Korporacijsko poduzetništvo

Korporativno poduzetništvo je proces koji se koristi za razvoj novih poduzeća, proizvoda, usluga ili procesa unutar organizacije kako bi se generirao novi rast prihoda kroz poduzetničko djelovanje (Nugent, 2021). Poduzetni menadžer povezuje nove vještine koje bi pružile rješenje problema vezanih uz kupce i koje bi odgovarale tržištu. Ovaj proces dovodi do stvaranja novih poduzeća i do transformacija poduzeća kroz obnovu njihovih ključnih ideja. U okviru postojećih tvrtki, korporativno poduzetništvo obuhvaća tri vrste pojava koje mogu ili ne moraju biti međusobno povezane, a to su: rođenje novih poduzeća unutar postojeće tvrtke, transformacija postojećih tvrtki kroz obnavljanje ili preoblikovanje ključnih ideja na kojima se grade te inovacija (Kavil et al, 2006). Empirijski dokazi da korporativno poduzetništvo poboljšava učinak tako što povećava proaktivnost i spremnost tvrtke za preuzimanjem rizika kroz razvoj novih proizvoda, procesa i usluga, smatraju se fascinantnim (Kavil et al, 2006).

Upravljanje ljudskim potencijalima pojam je koji se koristi za opisivanje teorije i prakse koje govore kako upravljati zaposlenicima. U nedavnoj prošlosti bilo je mnogo polemika oko odgovornosti i dužnosti odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama, a sve je jasnije kako za uspješno poduzetništvo unutar korporacije odjel ljudskih potencijala ima ključnu ulogu. Određene su četiri bitne stavke za upravljanje ljudskim potencijalima, a one uključuju: predanost, fleksibilnost, kvalitetu i integraciju (Osibanjo i Adeniji, 2012). Ukratko, zaposlenici bi trebali biti predani i usklađeni u postizanju ciljeva organizacije te se očekuje dobrovoljna posvećenost i prilagodba promjenama unutar organizacijskih struktura. Postizanje uspješnosti ovisi o kvaliteti zaposlenika i upravljanju takvom organizacijom, te je nužno uskladiti strategiju upravljanja ljudskim potencijalima s potrebama poslovne strategije.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima determinira budući smjer razvoja poduzeća jer ova funkcija u sebi obuhvaća širok spektar djelatnosti, koji se među ostalim bavi: analizom i oblikovanjem posla, planiranjem ljudskih resursa, pribavljanjem ljudskih resursa, selekcijom zaposlenika, organiziranjem timskog rada djelatnika, upravljanjem radnom uspješnošću, motiviranjem zaposlenika, materijalnim i nematerijalnim stimuliranjem i nagrađivanjem zaposlenika, upravljanjem karijerom, upravljanjem fluktuacijom i apsentizmom, upravljanjem stresom, razvijanjem leaderskih sposobnosti, razvojem menadžera, obrazovanjem djelatnika, upravljanjem znanjem i upravljanjem učećom organizacijom (Požega, 2012).

Upravljanje ljudskim potencijalima nije jednostavna zadaća, pojedini zaposlenici imaju različite vrste motivacije i različite definicije odgovarajuće kompenzacije. Uspješnost ove menadžerske funkcije se očituje kroz identifikaciju i utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika radnim okruženjem, njihovu predanost i motivaciju za obavljanje posla te na kraju i organizacijski uspjeh. Upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva vještinu u komunikaciji, posjedovanje emocionalne inteligencije i empatije.

### 3.1. O poduzetništvu unutar korporacije

Kako bi mogli razlikovati termine inovator, poduzetnik, poduzetništvo i korporacijsko poduzetništvo, za početak je potrebno definirati te pojmove. Inovator je osoba koja implementiranjem inventivnog pristupa problemu kreira inovacije. Inovator postaje poduzetnik u trenutku kada inovaciju pretvori u poslovni pothvat. Tijekom vremena, riječ „poduzetnik“ zadobivala je brojne definicije. Uloga poduzetnika se tijekom povijesti mijenjala, tako je poduzetnik bio osoba koja nosi rizik, osigurava financijski kapital, inovator, gospodarski voditelj, menadžer, te vlasnik poduzeća. Schumpeterova definicija je prihvaćena od strane mnogih istraživača i stručnjaka, a on je definirao poduzetnika kao nekoga tko nije nužno vlasnik kapitala, ali je inovator i bavi se funkcijama vezanim uz inovacije (Bull i Willard, 1993).

Pojmom poduzetništvo najčešće označavamo aktivnosti pojedinaca koje oni sami izvode kako bi zadovoljili tržišne potrebe i pri tome uz osobno preuzimanje rizika žele postići što veći financijski uspjeh (Bizjak et al, 1999). Morris et al. (2007) identificirali su sedam najraširenijih ciljeva poduzetništva: stvaranje bogatstva, stvaranje vrijednosti, stvaranje promjene, zapošljavanje, stvaranje poduzeća, stvaranje inovacije i stvaranje rasta.

Poduzetništvo unutar korporacije ili korporacijsko poduzetništvo predstavlja skup aktivnosti fokusiranih na stvaranje novih pravaca unutar poduzeća kroz adaptiranje ili inoviranje proizvoda, procesa unutar korporacije i tržišta (Morris et al, 2007). „Unutarnje“ poduzetništvo (*intrapreneurship*) ima važnu ulogu u organizacijskom i ekonomskom razvoju korporacije. Ono vodi do inovativnih aktivnosti poput razvoja novih proizvoda, konkurentnog položaja, inovacije usluga, tehnologija i strategija. Strategija u korporaciji predstavlja način ostvarivanja ciljeva uzimajući u obzir prilike i prijetnje iz vanjske okoline te resurse iz unutarnje okoline. Svaka kompanija teži profitabilnosti, a to može ostvariti radom na jačanju konkurentske prednosti. Postoje brojni načini ostvarivanja konkurentske prednosti, no ono što je zajedničko svima jest

postojanje karakteristika poduzetništva u korporaciji. Krajem 1980-ih poduzetništvo unutar već oformljene organizacije je postalo jednim od glavnih predmeta interesa organizacija, no tek su nedavna akademska istraživanja pružila empirijske dokaze koji potvrđuju kako korporacijsko poduzetništvo vodi poboljšanom učinku korporacije: korporacijsko poduzetništvo može dovesti do veće produktivnosti i podizanja morala među radnom snagom kojoj se daje prilika da implementira nove ideje (Nugent, 2021), implementacija korporacijskog poduzetništva osigurava tvrtkama sustavni način povećanja njihovih inovacijskih sposobnosti (Kennedy, 2018), poduzetničke aktivnosti pomažu organizaciji u razvoju novih poslovanja koje će osigurati nove izvore prihoda, što će u konačnici rezultirati poboljšanjem kulture tvrtke (Nyamweya, 2020). Iako je izučavanje unutarnjeg poduzetništva relativno mlada znanost, već postoje brojne definicije i teorije. Lumpkin i Dess (1996) identificirali su pet dimenzija poduzetničke orijentacije unutar organizacije: inovativnost, preuzimanje rizika, samostalnost, konkurentska agresivnost i proaktivnost.

### 3.2. Preduvjeti korporacijskog poduzetništva

U akademskim i stručnim krugovima vode se već dugo vremena debate na temu „postaje li se poduzetnikom, ili se poduzetnikom rađa“. Svaki od argumenata tijekom debate se može uzeti u obzir i smatrati ispravnim, no što osobu zapravo čini uspješnim poduzetnikom? Razna istraživanja su došla do zaključka da većina uspješnih poduzetnika imaju određene karakteristike poput internog lokusa kontrole, sposobnosti preuzimanja kalkuliranog rizika, spremnosti na timski rad, posjedovanje vizije, kreativnosti, inovativnosti, upornosti i brojne druge karakteristike (Kuratko i Hodgetts, 2007). S nekim od karakteristika se pojedinac rodi, a neke mora vremenom, radom i edukacijom „izbrusiti“. Dakle, iako se neki ljudi čine rođenim poduzetnicima, dobra vijest za ostale jest da se osobine i navike koje čine uspješnog poduzetnika mogu naučiti i izvježbati. Stoga se zaključuje da je jedan od osnovnih preduvjeta korporacijskog poduzetništva prepoznati poduzetničke osobine među kadrovima kojima dalje upravlja odjel ljudskih potencijala, te poduzeti potrebne aktivnosti kako bi se navedene karakteristike razvile kod ostalih zaposlenika.

Odjel ljudskih potencijala u lancu vrijednosti kompanije ima zadaću povećati efikasnost i efektivnost organizacije, a to u ovom kontekstu može postići spoznavanjem onoga što motivira pojedine djelatnike. Prema RocketSpace (2018), za uspješan razvoj unutarnjeg poduzetništva, odjel ljudskih resursa trebao bi:

1. Prikupiti, ocijeniti te filtrirati ideje dionika organizacije. Prvi korak može biti kreiranje strategije s ključnim vanjskim i unutarnjim dionicima korporacije. Veliku ulogu u upravljanju talentima te mogućnostima unutar organizacije ima odjel ljudskih potencijala koji treba adaptirati svoje strategije na način koji najbolje iskorištava unutarnje prednosti kako bi se omogućio razvoj unutarnjeg poduzetništva. Odjel ljudskih potencijala može prikupiti ideje od bitnih dionika organizacije kroz:
  - *Brainstorming*
  - Grupne diskusije
  - Tematske skupine
  - Proučavanje sekundarnih podataka.
2. Uspostaviti jasne ciljeve koje korporacija želi ostvariti inoviranjem. To znači da bi odjel ljudskih potencijala trebao biti podrška izvršnim rukovoditeljima pri uspostavljanju jasnih ciljeva koji se žele zadovoljiti korporativnom inovacijom. Potrebno je odgovoriti na pitanje „što poduzeće želi postići“? Uspostavljanje ciljeva je kritična stavka svih programa korporativnih inovacija. Uz to, tijekom implementacije ideja grupe / pojedinci mogu usporediti svoj napredak s unaprijed postavljenim ciljevima. Da bi korporacija mogla uspostaviti jasne ciljeve inovacije mora započeti s naglaskom na to da se svaki cilj mora slagati sa širom misijom i vizijom poduzeća; saznati tko će biti odgovoran za postizanje ciljeva; utvrditi potrebne resurse; razmisliti mogu li ciljevi biti mjerljivi i oformiti timove zadužene za korporativne inovacije.

Većina tvrtki koja želi potaknuti korporacijsko poduzetništvo za početak moraju imati jasno definirane ciljeve koje žele ostvariti. Nakon toga kompanije koje kroz korporacijsko poduzetništvo žele ostvariti svoje ciljeve mogu krenuti s osnivanjem timova zaduženih za inovacije. Svrha takvoga tima je nadgledati provedbu i upravljanje korporativnim poduzetništvom i inovacijskim inicijativama. Takav tim omogućava organizaciji da se bavi inovacijama bez ometanja svakodnevnog poslovanja. Srednje i velike organizacije mogu osnovati i više od jednoga tima, te u suradnji s odjelom za ljudske resurse osmisliti sustav nagrađivanja za tim koji se najviše približi cilju inoviranja (Rocketspace, 2018). Uvijek treba imati na umu da se inovirani proizvod ili usluga moraju uskladiti sa željama i potrebama kupaca, jer iako je inoviranje pozitivna aktivnost, tanka je granica između toga što je u kupčevoj percepciji poželjna, a što negativna razina inovacije proizvoda ili usluge.

### 3.3. Implementacija inovativnih ideja

Nakon što organizacija prođe kroz unutarnje analize te uvidi postojanje prilike i potrebe za korporativnim poduzetništvom kreće s aktivnostima prikupljanja ideja, a zatim prikupljene ideje analizira i filtrira. Prilikom svakog oblika korporativnog inoviranja potrebno je držati se *core businessa* kako se inovacijom ne bi previše odvojilo od prvotne ideje organizacije. Postoje razne inovacije koje se mogu primijeniti u organizaciji, a neovisno o tomu predloži li se unutar organizacije za inoviranje pojedinog procesa, proizvoda ili usluge poželjno je da se analizira svaka od ideja. Prvo što se menadžment mora zapitati jesu li ideje koje je dobio od svojih zaposlenika uistinu i poslovne prilike. Ključni pretpostavke koje to omogućuju (Delić et al, 2015):

- Poslovna prilika stvara vrijednost za kupca, tj. korisnika proizvoda ili usluge,
- Mora postojati određeno tržište na kojemu se ostvaruje profit.

Ako se ispostavi da ideja uistinu jeste i prilika i da je vrijeme na tržištu pogodno, zadatak menadžmenta je organizirati implementaciju te alocirati potrebne resurse. Također, menadžment bi trebao uz odjel ljudskih resursa uspostaviti sustav kontrole i nagrađivanja te promatrati i reagirati na promjene koji se događaju u i oko organizacije kao reakcija na novu ideju.

### 3.4. Barijere u korporacijskom poduzetništvu

Barijere u poduzetništvu su svakodnevica. Poduzeća strateškim odlukama i reakcijama kreiraju prepreke za ulazak drugih poduzeća u industriju. Dobavljači, kupci, država i svi drugi dionici raznim akcijama također mogu pripomoći pri jačanju ili smanjivanju barijera za igrače u industriji. Kada je riječ o barijerama u poduzetništvu već ostvarene organizacije, situacija je nešto drukčija i većina fokusa se s *vanjskih* kreatora barijera preusmjerava na unutarnje.

Kako bi se prepreke korporacijskom poduzetništvu uspješno razriješile, potrebno je identificirati relevantne prepreke koje predstavljaju najveću prijetnju novom konceptu ili ideji.

Prema Morris et al. (2007) korporacijski poduzetnik mora determinirati:

- Koja se ograničenja mogu zanemariti,
- Koja se ograničenja mogu zaobići,

- Koja se ograničenja mogu eliminirati,
- Koja se ograničenja mogu pretvoriti u prednosti, te
- Koja se ograničenja moraju prihvatiti unatoč tomu što limitiraju poduzetničku aktivnost unutar korporacije.

Uzevši u obzir da postoji veliki broj potencijalnih ograničenja unutar jedne poduzetničke korporacije, radi lakšega pregleda, korisno ih je grupirati u kategorije. Morris et al. (2007) prepreke korporacijskom poduzetništvu vežu uz:

1. Sistem,
2. Strukturu,
3. Strategiju,
4. Politiku i procedure,
5. Ljude, i
6. Kulturu.

„Odrasle“ korporacije su godinama razvijale sistem koji osigurava stabilnost u sustavima unutar kompanije, što je dovelo do poticanja i nagrađivanja *uobičajenoga* ponašanja kod zaposlenika. Dakle, iako bi zaposlenik u korporaciji možda i imao inovativnu ideju i vještinu kako ju implementirati, on jednostavno neće biti motiviran za realizaciju, zbog toga što nije siguran hoće li njegovo zalaganje biti nagrađeno više, manje ili jednako od *uobičajenoga* ponašanja. Uz poticanje *uobičajenoga*, ako organizacija u svojim sustavima nema predviđena sredstva za dodatne projekte zaposlenika, ona ni ne može biti inovativna jer se projekti nemaju od kuda financirati.

Struktura korporacije postaje prepreka korporacijskom poduzetništvu u trenutku kada se odluke krenu donositi isključivo na najvišoj ljestvici, to jest po organizacijskoj strukturi daleko od stvarne komunikacije s kupcima i konkurencijom. Kada top menadžment zahtijeva rezultate od srednje razine menadžmenta, ali ne dopušta i primjerenu razinu ovlasti srednjem menadžmentu to, među ostalim, može dovesti do stresa među zaposlenicima što je kontra-produktivno. Dodatan problem kod ovakvog donošenja odluka nastaje zbog toga što top menadžment djeluje bez svježih informacija o potrebama tržišta, kupaca i potencijalnih inovacija u proizvodnom procesu, a zahtijeva rezultat (Morris et al, 2007).

Prepreka korporacijskom poduzetništvu može biti i sam top menadžment koji, ako se ponaša „tromo“, može dovesti do toga da korporaciji nije prioritet inovacija i razvijanje poduzetničke



strategije. Kada top menadžment ne identificira nove ciljeve i strategije za njihovo ostvarenje, teško je očekivati od zaposlenika preuzimanje dodatne inicijative.

Kako je već rečeno, poduzetništvo se veže uz neizvjesnost. Neizvjesnost se u korporacijama, uigranim procedurama, barem na dnevnim aktivnostima želi svesti na minimum. U organizaciji koja nije poduzetnički „nastrojena“, svaka inovacija znači „kršenje“ procedura, to jest pravila, koje je menadžment implementirao možda i nekoliko godina. Takvo „kršenje“ procedura može dobiti negativnu konotaciju, to jest, može biti neprihvaćeno od strane top menadžmenta. Zaposlenici su toga svjesni te je to jedan od velikih demotivatora za poduzetničko ponašanje (Morris et al, 2007).

Kada je riječ o ljudima u kontekstu poduzetničkog ograničenja, svakako se mora naglasiti da je to povezano s ljudskom psihom i prirodom. Primjerice, korporacijsko poduzetništvo zahtijeva promjenu, to jest, primjenu nečega novoga, a ljudima je u prirodi otpor promjeni. Zaposlenici promjenu smatraju prijetećom i automatski uključuju obrambeni stav, a uz to, zaposlenici se boje neuspjeha. Upravo ovdje važnu ulogu može imati pravilan pristup upravljanju ljudskim resursima. Zaposlenicima se treba dati do znanja da je i neuspjeh koristan i da se iz njega uči. Potrebno je pronaći pravu motivaciju koja će pomoći ljudima da prihvate promjenu i ukloniti birokratske procedure koje guše korporacijsko poduzetništvo (Morris et al, 2007).

Organizacijska kultura se, također, javlja kao ograničenje razvoja poduzetništva u korporaciji. Korporacije u kojima nisu točno definirane misija i vizija, to jest osnovni prioriteti, poduzetništvo ne može i neće biti u fokusu. Poduzetništvo u korporaciji mora postati dio kulture, što znači da predanost inovaciji, preuzimanje kalkuliranog rizika i proaktivnost mora postati svakodnevnica jedne organizacije kako bi uspješno eliminirala organizacijsku kulturu kao prepreku korporacijskom poduzetništvu.

## 4. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta

### 4.1. O upravljanju ljudskim potencijalima

Neke od glavnih funkcija menadžmenta su planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje te kontroliranje (Buble, 2006). Upravljanje ljudskim potencijalima je zasebna grana menadžmenta koja provodi proces regrutacije i selekcije kandidata koji će se uklopiti u prazna radna mjesta, prati procese zapošljavanja, razvijanja i nagrađivanja radnika te održavanje visoke radne angažiranosti na razini cjelokupnog poduzeća i zadovoljstva zaposlenika.

### 4.2. Regrutiranje i selekcija kandidata

Regrutiranje je postupak otkrivanja i odabira najbolje kvalificiranih kandidata unutar ili izvan organizacije za određeni posao. Prema Hamza et al. (2021) proces regrutiranja uključuje ispitivanje potreba za radom, privlačenje kandidata za radno mjesto, filtriranje, odabir, kreiranje ugovora za kandidata i koordiniranje novoga zaposlenika. Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala je odgovorna za prepoznavanje i odabir pravoga kandidata koji će pomoći organizaciji ispuniti ciljeve. Odabir kandidata je proces koji zahtijeva brojne resurse i vrijeme, a podrazumijeva sistematičan proces od pronalaženja kandidata do smišljanja i vođenja intervjua te odabira pravih kadrova koji će pomoći pri ostvarenju organizacijskih ciljeva.

#### 4.2.1. Izvori regrutacije

Prema Buble-u (2006) postoji unutarnji i vanjski izvor regrutiranja. Unutarnji izvor regrutiranja podrazumijeva upražnjavanje radnih mjesta regrupacijom već zaposlenih djelatnika, a provodi se:

1. Internim oglašavanjem slobodnih poslova,
2. Neposrednim slobodnim kontaktom, i
3. Pisanim pozivom.

Interno oglašavanje se provodi komunikacijskim kanalima koji su svim zaposlenicima unutar korporacije dostupni, a oglas sadržava sve potrebne informacije.

Neposredni slobodni kontakt podrazumijeva nadređenu osobu koja pojedine djelatnike obavještava o mogućnostima njihova transfera na druge poslove unutar korporacije.

Pisanim pozivom služba ljudskih resursa informira zaposlenike o otvorenim prilikama unutar korporacije, te ih poziva na javljanje ako imaju interes za posao na koji su pozvani.

Prednosti ovakve vrste regrutacije su poznavanje djelatnika, njegovih prednosti i nedostataka, načina funkcioniranja i vrsti motivatora, uz to, isti djelatnik već poznaje poduzeće i kulturu organizacije. Unutarnje regrutiranje jača moral i motivaciju zaposlenih, uz to pruža osjećaj zaposlenicima da se poduzeće brine o njima. Također, dosadašnje se ulaganje organizacije u ljudske resurse/potencijale nastavlja koristiti, samo na drugom radnom mjestu i ovakva regrutacija je relativno brza i veže se uz manje troškova.

Nedostaci unutarnje regrutacije se očituju u tome što ovakva vrsta regrutacije može dovesti do brojnih konflikata unutar organizacije i demotivacije.

Kada internim izvorima regrutacije radna mjesta nisu popunjena zaposlenicima koji bi zadovoljili na radnom mjestu, ili unutar korporacije nije bilo zainteresiranih zaposlenika za ta radna mjesta, pristupa se eksternim izvorima regrutacije.

Eksterni izvor regrutiranja podrazumijeva upražnjavanje radnoga mjesta regrutacijom kandidata koji do sada nisu bili dio zaposlene populacije organizacije. Eksterne metode regrutiranja kandidata su: agencije za zapošljavanje i obrazovne institucije, oglašavanje, i sindikati (Buble, 2006).

Prednosti ovakve vrste regrutacije se izražavaju kroz to da odjel ljudskih resursa na raspolaganju ima veći izbor talenata, eksternom regrutacijom se u organizaciju uvodi nova energija i nove ideje koje omogućavaju promjene.

Nedostaci vanjske regrutacije su veći troškovi i potrebno razdoblje prilagodbe novih djelatnika.

#### 4.2.2. Selekcija kadrova

Selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova (Buble, 2006), te ju je moguće vršiti na 2 načina:

1. Ispitivanjem osobina utvrditi koji od kandidata posjeduje minimum zahtjeva posla, a ostale kandidate isključiti iz daljnjeg postupka izbora,

2. Ispitati osobine, sposobnosti i znanja kandidata vezane za posao, a potom kreirati rang-listu s obzirom na rezultate.

Glavni cilj selekcije kadrova jest predvidjeti budući učinak potencijalnih zaposlenika. Da bi se taj cilj postigao, odjel ljudskih resursa identificira pojedinačne zahtjeve za obavljanjem posla i koristi razne postupke procjene uključujući testove kognitivnih sposobnosti, testove osobnosti, intervju, testove poznavanja područja rada, prethodno radno iskustvo i preporuke (Saldago, 2017). U procesu regrutacije kandidati prolaze kroz standardne ili interno osmišljene tehnike selekcije. Požega (2012) navodi konvencionalne i nekonvencionalne metode selekcije. Najčešće konvencionalne metode selekcije su: prijava na natječaj, životopis, preporuke, psihološki testovi, testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi znanja i vještina, testovi interesa. Nekonvencionalne metode selekcije većinom upotrebljavaju poligrafsko ispitivanje, testove poštenja, testove na upotrebu droga, grafologiju i astrologiju. U današnje vrijeme gotovo da ne postoji proces selekcije koji u jednom od krugova odabira kandidata ne zahtijeva intervju. Iz tog razloga se intervju može smatrati najvažniji informativni postupak ocjenjivanja kandidata. Mogu se razlikovati tri vrste intervju: ne-strukturirani, strukturirani i polustrukturirani intervju (Požega, 2012). Ne-strukturirani intervju nema određenu formu pitanja i procjene odgovora kandidata. Strukturirani intervju je planiran, tijekom intervju je unaprijed osmišljen, a kandidatima se ista pitanja postavljaju istim redoslijedom te se uspoređuju reakcije i odgovori kandidata. Polustrukturirani intervju ima unaprijed određena područja razgovora, a sadržaj pitanja, redoslijed i način njihova postavljanja se prepušta intervjueru (Požega, 2012).

### 4.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti

Jedna od odgovornosti menadžmenta organizacije je da svaki zaposlenik zna koje su njegove zadaće, to jest što mora napraviti kako bi se njegov rad smatrao uspješno izvršenim. U kontekstu poduzetničkih organizacija to znači da se zaposlenicima uz svakodnevne zadaće predstave nove obveze čije će izvršenje stvoriti novinu koja će organizaciji pomoći da napravi korak naprijed pred konkurencijom. Odjel ljudskih resursa bi trebao predstaviti proces ocjenjivanja radne uspješnosti nakon kojega slijedi sustav nagrade ili kažnjavanja. Noe et al. (2016) navode 5 primarnih izvora prikupljanja informacija o uspješnosti zaposlenike:

1. Menadžeri
  - Najčešći izvor informacija o zaposlenikovoj uspješnosti

2. Suradnici
  - Suradnici na dnevnoj bazi mogu prepoznati i pohvaliti tuđi uspjeh
3. Podređeni
  - Najbolji izvor informacija o uspješnosti kada se ocjenjuju menadžeri, imaju najbolju priliku komentirati odnos menadžera prema zaposlenicima
4. Samo-ocjenjivanje
  - Pri samo-ocjenjivanju zaposlenici imaju priliku objasniti menadžerima što su napravili dobro i zatražiti obuku za područja koja trebaju poboljšati
5. Kupci
  - U uslužnim djelatnostima se najčešće traži mišljenje kupaca zato što se usluga obavlja na licu mjesta te često menadžeri, kolege i podređeni nemaju priliku promatrati zaposlenikovo ponašanje.

Odabir izvora informacija najčešće ovisi o vrsti posla (Noe et al, 2016). Nakon procesa prikupljanja informacija o radnoj uspješnosti, slijedi proces upravljanja radnom uspješnošću.

Prema Noe et al. (2006) proces upravljanja radne uspješnosti se sastoji od 3 faze:

1. Mjerenje uspješnosti
  - Ovom aktivnošću korporacija prikuplja podatke o tome koliko su zaposlenici efikasni i efektivni
2. Ocjena uspjeha
  - Ovom aktivnošću se ocjenjuje zaposlenikovo ponašanje deskriptivno i numerički te komentira u odnosu na očekivanja
3. Priopćavanje ocjene uspjeha
  - Ovom aktivnošću se informacija o ocjeni prenosi zaposleniku kako bi mogao prilagoditi svoj rad ciljevima korporacije.

Mjerenjem uspješnosti se dobivaju detaljnije informacije o zaposlenikovim karakteristikama, zaposlenikovom ponašanju i rezultatima rada zaposlenika. Prema Noe et al. (2006) postoji nekoliko različitih pristupa mjerenju uspješnosti zaposlenika:

1. Usporedni pristup,
2. Pristup temeljen na osobinama,
3. Pristup temeljen na ponašanju,
4. Pristup temeljen na rezultatima, i
5. Kvalitativni pristup.

#### 4.3.1. Usporedni pristup

Prilikom usporednog pristupa mjerenja uspješnosti, menadžer uspoređuje pojedince iz jedne grupe s pojedincima iz druge grupe. Koristeći se ovim pristupom, menadžeri primjenjuju tri najčešće tehnike: rangiranje, prisilnu distribuciju i usporedbu u parovima. Prednosti korištenja usporednog pristupa su vidljive kroz lakše odlučivanje o povišicama te otklanja problem strogoće. Nedostaci se očituju kroz povećanja nervoze među zaposlenicima (Noe et al, 2006).

#### 4.3.2. Pristup temeljen na osobinama

Pristup temeljen na osobinama naglasak stavlja na karakteristike djelatnika koje su najbitnije za poslovni uspjeh organizacije. Karakteristike djelatnika koje se najčešće ocjenjuju su: spremnost za preuzimanje inicijative, sposobnost za preuzimanje uloge vođe i natjecateljski duh. Prednosti korištenja pristupa temeljenog na osobinama su jednostavna primjena i relativno laka razumljivost, dok su nedostaci niska pouzdanost u slučaju u kojemu je predstavnik odjela ljudskih potencijala koji vrši analizu subjektivan (Noe et al, 2006).

#### 4.3.3. Pristup temeljen na ponašanju

Pristup temeljen na ponašanju je pristup upravljanja radnom učinkovitošću koji određuje načine na koji se zaposlenik mora ponašati kako bi njegova radna učinkovitost bila prihvatljiva. Prema Noe et al. (2006) najčešće korištene metode koje definiraju traženo ponašanje su:

- Metoda kritičnih slučajeva,
- *Behaviorally anchored rating scales* (BARS metoda),
- *Behavioral observation scale* (BOS metoda),
- Check lista, i
- Centri procjene.

Metoda kritičnih slučajeva od menadžera zahtijeva zapisivanje situacija u kojemu je djelatnik bio učinkovit ili neučinkovit. Te situacije menadžerima omogućuju precizniju prosudbu o tome što zaposlenik radi dobro, a što loše (Noe et al, 2006).

*Behaviorally anchored rating scales* (BARS metoda) je alat za mjerenje uspješnosti zaposlenika temeljem unaprijed definiranih obrazaca ponašanja. Proces obično koristi vertikalnu ljestvicu s ocjenama u rasponu od 5 do 9 koje predstavljaju različite stupnjeve izvedbe, od loše do vrlo dobre (Indeed, 2021).

*Behavioral observation scale* (BOS metoda) je metoda koja se koristi za mjerenje ponašanja i vrijednosti zaposlenika čiji se radni učinak ne može ocijeniti samo na temelju produktivnosti,

općenito se koristi za praćenje učestalosti zaposlenikove uključenosti u određenu vrstu ponašanja (Liden, 2022).

Check lista je metoda kojom se djelatnicima prezentira popis zadataka koje moraju odraditi, svakom odrađenom zadatkom djelatnik precrtava jednu aktivnost (Noe et al, 2006).

Centri procjene koji se koriste kao pomoć pri odabiru kandidata, mogu imati korist pri procjeni ponašanja. Primjerice, menadžer može zadati problemski zadatak kandidatu te pratiti njegov tijek misli prilikom rješavanja zadatka (Noe et al, 2006).

#### 4.3.4. Pristup temeljen na rezultatima

Pristup temeljen na rezultatima svoj fokus stavlja na objektivne rezultate djelatnika. Top menadžment postavi ciljeve koje organizacija mora ostvariti, zatim se ti ciljevi menadžerskom ljestvicom prosljeđuju na izvršne razine menadžmenta, a potom se na temelju ostvarenih ciljeva ocjenjuje efektivnost djelatnika. Prema Noe et al. (2006) pristup temeljen na rezultatima najčešće koristi *Management by objectives* (MBO metodu). MBO metoda je metoda kojom su ciljevi organizacije definirani i preneseni od strane menadžmenta članovima organizacije sa svrhom da postignu svaki od navedenih ciljeva (Corporate Finance Institute, 2022). Primjerice, odjel ljudskih resursa može zadati nekoliko ciljeva (održavanje indeksa zadovoljstva zaposlenika na određenom postotku), a zatim diskutirati kako taj cilj ostvariti. Odjel ljudskih resursa nakon kreiranja plana komunicira s djelatnicima te prikuplja informacije o aktivnostima i idejama koje im mogu pomoći da ostvare ovaj cilj.

#### 4.3.5. Kvalitativni pristup

Kvalitativni pristup za glavni cilj ima povećati satisfakciju korisnika. Menadžment prikuplja dvije vrste povratnih informacija: subjektivni povrat od menadžera kolega i klijenata, te objektivni povrat na osnovi samog procesa rada pomoću statističkih metoda kontrole kvalitete (Noe et al, 2006). Na temelju povratnih informacija menadžer pruža savjete o tome što treba poboljšati ili ne kod zaposlenikovog pristupa. Ova metoda pruža vjerodostojne rezultate zbog toga što ova metoda uključuje povratne informacije od cjelokupne zaposlenikove okoline.

## 4.4. Razvoj i obuka

Današnje poslovno okruženje se mijenja dinamikom kakvom se nije mijenjalo nikada do sada. Brzinu promjena omogućuje protok i dostupnost informacija, neprekidne tehnološke inovacije, mehanizacija te veća politička potpora protoku dobara. Zbog brzih tržišnih promjena,

konstantni razvoj i obuka su nešto što menadžeri moraju poticati ako žele ostati konkurentni na tržištu. Ovisno o veličini i potrebi poduzeća ponekada je poželjno osnovati centre za obuku gdje će zaposlenici steći bitna znanja koja će im pomoći pri kreiranju i prihvaćanju inovacija (što je vidljivo kasnije u drugom dijelu rada).

#### 4.4.1. Obuka

Obuka je svjestan napor poslodavca kojim se zaposlenicima olakšava svladavanje zahtjeva posla koji se odnose na znanje, vještine ili ponašanja (Noe et al, 2006). Obrazovanje se odnosi na stjecanje vještina, znanja i razvijanje sposobnosti u pojedinca. Ono pokreće pojedinca, tj. omogućuje mu proaktivno ponašanje, te krenuvši od pokretanja pojedinca, pokreće cjelokupno društvo. Brojne su prednosti ulaganja u obuku djelatnika jedne organizacije (Buble, 2006) - zaposlenici povećanjem znanja i vještina povećaju svoju zapošljivost, a poduzeće povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava svoju konkurentnost.

Djelatnike se može obučavati na poslu ili izvan posla. Pristup obučavanju na poslu podrazumijeva drugoga djelatnika koji preuzima ulogu mentora. Mentor je na hijerarhijskoj ljestvici iznad ili na jednakoj razini kao i zaposlenik koji se obučava. Obučavanje se vrši tijekom operativnih aktivnosti. Dakle, djelatnik uči metodom pogreške i uspjeha. Troškovi koji proizlaze iz pogrešaka zaposlenika povećavaju ukupne troškove poduzeća, no ako se obuci zaposlenika prilazi s ovakvim pristupom, na to organizacija mora biti spremna. U situaciji u kojoj je oprema kojom djelatnik vrši svakodnevne poslovne aktivnosti preskupa, može se pristupiti obuci korištenjem simulatora, što je česta praksa kod primjerice obuke pilota.

#### 4.4.2. Razvoj

Obuka i razvoj iako zvuče kao da predstavljaju istu stvar, nisu sinonimi. Obuka je orijentirana na djelatnikovu performansu na poslu, dok je razvoj orijentiran na pojedinca i njegove potencijalne talente (Buble, 2006). Dakle, razvojem se smatra proces koji zaposleniku omogućava stjecanje do sada ne stečenih vještina i sposobnosti koje pruža zaposleniku mogućnost preuzimanja složenijih poslova i veće odgovornosti.

Zbog dinamike promjena proizašlih iz okoline ili unutarnjeg poduzetništva, poduzeća vrlo lako mogu otići u drugom strateškom smjeru naspram prvotno zamišljenoga. Zbog konstantne potrebe za adaptacijom i novitetima, odjel upravljanja ljudskim potencijalima teško može garantirati djelatnicima neprekidno učenje i brigu o razvoju karijere pojedinca. Djelatnici često moraju brigu o karijeri preuzeti na sebe, po potrebi pohađati dodatne tečajeve, te stalno analizirati promjene koje se događaju u okolini (Noe et al, 2006).



## 4.5. Važnost motivacije

Motiv je unutarnji proces koji ojačava i usmjerava ponašanje, stoga je motiv općeniti pojam za identificiranje zajedničkog temelja kojeg dijele potrebe, spoznaje i osjećaji (Reeve, 2009).

Motivacija je sve ono što dovodi do aktivnosti, što aktivnost usmjerava ili joj određuje intenzitet i trajanje (Bujas i Petz, 1959). Ako pojedinac ne uspije zadovoljiti svoju potrebu, prolazi kroz ponovan proces aktivnosti kako bi došao do željenoga rezultata (Bujas i Petz, 1959). Tijekom procesa pojedinac se može susresti s brojnim preprekama koje ga mogu usporiti ili demotivirati od zadovoljenja potrebe. Intenzitet motivacije je ključna determinanta koja stoji između toga hoće li pojedinac prolaziti kroz proces aktivnosti dovoljan broj puta kako bi zadovoljio svoju potrebu ili ne. U poslovnom smislu motivacija predstavlja vještinu povećanja želje zaposlenika da savjesno i aktivno pridonese organizacijskim ciljevima (Beck, 2003).

Motivacija je bitna tema svake organizacije koja se često veže uz kompenzaciju zaposlenika. O vrsti i intenzitetu motivacije ovisi na koji će način djelatnik ući u proces obavljanja svoga posla i koliko će inicijative preuzeti u novim projektima. Većina poslodavaca manjih i srednjih poduzeća očekuje od svojih zaposlenika samo-motivaciju, dok u većim poduzećima tu zadaću na sebe preuzima odjel ljudskih resursa. Ako djelatnik i organizacija imaju drukčije definiranu viziju i misiju, teško je da djelatnik može djelovati motivirano što se odražava na njegov rad, a nadalje na zadovoljstvo korisnika. Dakle, imati motiviranoga zaposlenika u organizaciji je jedan od ključnih faktora ostvarivanja ciljeva organizacije.

## 4.6. Sustav nagrađivanja

Upravljanje ljudskim potencijalima nije laka zadaća jer ljudi imaju različite izvore motivacija. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću prilikom kreiranja sustava nagrađivanja mora na umu uvijek imati organigram poduzeća te različite tipove zaposlenih djelatnika. Ovisno o tomu želi li poduzeće poticati individualizam ili timski rad, menadžment ljudskih resursa treba koristiti različite mehanizme kompenzacije. Pri oblikovanju strategija kompenzacije, potrebno je voditi računa o tomu da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenika prema plaćanju po individualnoj uspješnosti i lojalnosti prema poduzeću. Neki će pronaći motivaciju u materijalnoj, neki u nematerijalnoj kompenzaciji. Po A. Maslowu, čovjeku je najpotrebnije ono što mu u tom trenutku u životu fali. Maslow dijeli ljudske potrebe u pet

kategorija (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potreba za ljubavlju i pripadanjem, potreba za poštovanjem i potreba za samoaktualizacijom). U situaciji u kojoj pojedincu fali nešto iz fiziološke kategorije (primjerice hrana ili voda), njega će motivirati materijalno. No ako taj isti pojedinac ima zadovoljene osnovne potrebe, on će težiti ka nematerijalnom napretku, to jest motivirat će ga potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom (McLeod, 2020).

Materijalna kompenzacija se može podijeliti na direktne materijalne kompenzacije i na indirektne materijalne kompenzacije (Bahtijarević, 1999). Direktne kompenzacije se mogu definirati kroz direktna plaćanja, stimulacije, honorare, putne troškove i sl., dok se neizravne materijalne kompenzacije definiraju kroz razne izobrazbe, godišnje odmore, socijalno, životno i zdravstveno osiguranje, bolovanja, mirovinske fondove i sl. Nematerijalne kompenzacije se očituju kroz posao i radnu okolinu. Na poslu djelatnici mogu biti stimulirani različitim izazovnim zadacima, različitim odgovornostima, napredovanjima, postignućima i kreiranjem raznih kontakata (Bahtijarević, 1999). Djelatnici mogu također biti kompenzirani kroz (za njih) prihvatljiviju radnu okolinu koja im omogućuje bolje odnose s nadređenima i suradnicima, bolje radno vrijeme i rad od kuće koji je u doba pandemije COVID – 19 posebno cijenjen među djelatnicima.

## 5. Ljudski potencijali u poduzetničkim korporacijama

Od svih područja menadžerskog odlučivanja koje može utjecati na korporativno poduzetništvo, upravljanje ljudskim potencijalima čini se jednim od najvažnijih. Polje upravljanja ljudskim potencijalima tijekom 1990-ih doživljava temeljnu transformaciju od mikro orijentiranog birokratskog alata u disciplinu usredotočenu na podudarnost raznih aspekata odjela ljudskih resursa s poslovnim strategijama (Morris i Jones, 1993).

Argument Balkina i Logana (1988) koji tvrde da loše osmišljena kompenzacija i sustavi nagrađivanja mogu ograničiti poduzetničko ponašanje u etabliranim tvrtkama odraz je ove transformacije. Slično tomu, Schuler (1986) sugerira da na poduzetništvo na razini organizacije može utjecati veliki broj politika vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima. Menadžerima su dostupne razne politike i postupci upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno, na raspolaganju su im brojne i raznolike mogućnosti izbora. Schuler i Jackson (1987) predstavili su tipologiju ovih alternativa koja utvrđuje ključne mogućnosti donošenja odluka u svakom od šest područja: planiranje, zapošljavanje, procjenu, kompenzaciju, osposobljavanje i razvoj i odnosi rada i upravljanja.

Poduzetničke aktivnosti zahtijevaju od zaposlenika da djeluju i razmišljaju na način koji nije uobičajen za birokratsku organizaciju. Stoga je potrebno proučiti razliku u upravljanju ljudskim potencijalima povezanih s razlikama u razinama poduzetništva unutar organizacije, što je u fokusu ovog završnog rada. Uzevši u obzir potrebne osobine zaposlenika i kulture, moguće je prepoznati potrebnu kombinaciju politika upravljanja ljudskim potencijalima koja najviše omogućava poduzetničko ponašanje unutar organizacije. Poduzetnički „nastrojeni“ pojedinci su okrenuti kreiranju strategija koje vode prema ostvarenju ciljeva. Stoga, ako organizacija traži nekoga tko će podići razinu unutarnjeg poduzetništva, nije poželjno da odjel ljudskih resursa regrutira kandidate isključivo temeljem njihovog prethodnog radnog iskustva. Tablica 1 predstavlja sažetak praksi upravljanja ljudskim potencijalima za koje se vjeruje da potiču poduzetništvo u organizaciji.

**Tablica 1 Prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje potiču poduzetništvo**

<b>Područje</b>	<b>Prakse koje potiču poduzetništvo</b>
Planiranje / organizacija rada	Oslanjanje na formalno planiranje, dugoročna orijentacija na planiranje i organizacija rada, izravna analiza rada, poslovi širokog opsega, poslovi značajne diskrecije, poslovi slabije strukture, sveobuhvatna organizacija posla, organizacija posla orijentirana rezultatima, velika uključenost djelatnika.
Zapošljavanje i odabir kandidata	Oslanjanje na vanjske izvore regrutiranja kandidata, veliki izbor karijernog puta, više stupnjeva napredovanja karijere, općeniti, izravni i manje formalni kriteriji izbora kandidata, opsežna integracija rada u društvo, transparentni postupci izbora i zapošljavanja.
Obuka i razvoj	Dugoročna orijentacija karijeri kandidata, obuka sa širokom primjenom, individualizirana obuka, visok stupanj sudjelovanja djelatnika, neformalna obuka, naglasak na menadžerske vještine, cjeloživotno obrazovanje i obuka.
Ocjenjivanje učinka	Visok stupanj sudjelovanja djelatnika, ravnoteža između pojedinačnog i grupnog rada, naglasak na efektivnosti iznad efikasnosti, orijentacija na rezultate (a ne na procese), temeljeno na subjektivnim kriterijima, naglasak na dugoročnu izvedbu, uključuje inovacije i kriterij rizika, obuhvaća toleranciju na neuspjeh, procjene vršene na osnovi životnog ciklusa projekta.
Kompenzacije	Naglasak na dugoročne izvedbe, decentralizirano / prilagođeno razini odjela, prilagođeno individualcima, naglasak na individualnoj izvedbi s poticajem na timski rad, na temelju zasluga i poticaja, značajne financijske nagrade.

Izvor: Morris i Jones (1993)

## 5.1. Uloge u korporacijskom poduzetništvu

U korporacijskom poduzetništvu, pojedine osobe zauzimaju različite uloge pri čemu pomažu u savladavanju barijera koje nastaju u postupku ostvarivanja neke ideje (Morris et al, 2007):

1. Inicijator je pokretač poduzetničkog pothvata kroz prepoznavanje prilike ili prijetnje, internih potreba ili iskorištavanja nekih trenutnih inovacijskih inicijativa.
2. Sponzor/facilitator predstavlja visoko pozicioniranu osobu u korporaciji koja pomaže u začetku, a kasnije i u realizaciji poduzetničke inicijative. Sponzor je zaštitnik inicijative, te osoba koja prilagođava inicijativu pravilima i politikama organizacije, te pomaže pothvatu pridobiti potrebna sredstva.

3. Šampion je osoba odgovorna za razvoj i usmjeravanje projekta, nadgleda implementaciju, te dovodi projekt do realizacije. Najčešće je, ali ne i uvijek ista osoba kao i inicijator.
4. Posrednik je tumač jezika, kulture i potreba šampiona i sponzora. On njeguje, razvija i integrira inovaciju koju korporacija u početku ne prihvaća.
5. Pristalica ideje pozdravlja inicijativu tima. Igra manju ulogu, ali osigurava stručnost, analizu, marketinški plan za inicijativu.
6. Reaktor je bitna uloga za zauzeti jer on ukazuje na slabe točke poduzetničke ideje i razloge zbog kojih ne treba ići u njenu realizaciju.

Iako je svaka od ovih uloga podjednako važna te mora biti izvršena kako bi se ideja ispravno implementirala, najvažnije su sponzor i šampion (Morris et al, 2007). Posvećeni individualac, ili „šampion“ pothvata, mora ustrajati na savladavanju unutarnjih i vanjskih barijera, prihvatiti odgovornost za neuspjeh, to jest riskirati da bi cijeli pothvat uspio. Šampion mora biti spreman preuzeti i druge uloge s vremena na vrijeme, no ne može se očekivati od njega da sam upotpuni sve uloge. Zbog velikog obujma posla i rizika kojega šampion preuzima na sebe, on ne može biti imenovan od strane uprave poduzeća, nego zaposlenici koji žele preuzeti ulogu šampiona moraju biti volonteri koji daju jasnu viziju onoga što žele stvoriti.

## 5.2. Ključni elementi korporacijskog poduzetništva

Prema Morris i Jones-u (1993) ključni elementi poduzetništva u korporacijama su:

- Inovativnost,
- Poduzimanje rizika i
- Proaktivnost.

Inovativnost se odnosi na traženje kreativnih i novih rješenja postojećih problema. Ova rješenja mogu predstavljati nove tehnologije ili procese, kao i proizvode ili usluge. Poduzimanje rizika odnosi se na spremnost za posvećivanjem značajnih resursa na iskorištavanje prilike koja ima samo djelomičnu mogućnost za uspjehom. Ove rizike je uobičajeno moguće proračunati i uvidjeti. Proaktivnost se odnosi na implementaciju, odnosno poduzimanje što god je potrebno da bi se zamišljeni koncept ostvario. Uobičajeno uključuje značajnu ustrajnost, prilagodljivost i volju za zauzimanjem odgovornosti za budućnost.

Odjel ljudskih resursa korporacije koja njeguje poduzetnički duh mora pronaći način da u zaposlenicima potiče navedene elemente.

### 5.3. Karakteristike korporacijskog poduzetnika

Morris et al. (2007) naveli su neke od osnovnih karakteristika poduzetnika te su prepoznali razlike u karakteristikama između korporacijskog poduzetnika, tradicionalnog menadžera i poduzetnika – vlasnika malog poduzeća što je prikazano u tablici 2.

**Tablica 2 Karakteristike korporacijskog poduzetnika i usporedba s poduzetnikom – vlasnikom malog poduzeća i tradicionalnim menadžerom**

<b>Karakteristika</b>	<b>Tradicionalni menadžer</b>	<b>Poduzetnik</b>	<b>Korporacijski poduzetnik</b>
Osnovni motiv	Napredovanje u karijeri, moć, tradicionalne beneficije u korporaciji	Sloboda, orijentiranost na cilj, samoinicijativa	Sloboda, pristup resursima korporacije, samoinicijativa, ali i korporacijske nagrade i priznanja
Vremenske odrednice	Određen budžetom, planovima i promaknućima	Vizija za idućih 5-10 godina, poduzima akcije trenutno	Paralelno radi prema osobnim i korporacijskim vremenskim rokovima
Orijentiranost na akciju	Delegira aktivnosti, bavi se primarnim aktivnostima nadgledavanja i izvještavanja	Radi sve poslove, čak i poslove drugih zaposlenika	Zna delegirati, ali kad treba- rado obavlja poslove i sam
Vještine	Upravljanje, političke vještine i vještine upravljanja ljudima, visoko obrazovanje	Dobro poznavanje poslovanja, često tehničko obrazovanje	Dobro poznavanje poslovanja, često tehničko obrazovanje
Stav prema hrabrosti i sudbini	Ambicija, ali svoju sudbinu vidi u rukama drugih	Samopouzdanje optimizam i hrabrost	Samopouzdanje i hrabrost, cinizam prema sistemu, ali

			optimizam prema mogućnosti utjecaja
Usmjerenost pažnje	Primarno na događaje u korporaciji	Primarno na tehnologiju i tržište	Na kupce, ali unutar korporacije prodaje važnost pothvata i tržišta
Stav prema riziku	Oprezan	Umjeren stav prema riziku, investira dosta, ali očekuje uspjeh	Umjeren stav prema riziku, ne boji se otkaza
Stav prema statusu	Pridaje važnost statusnim simbolima	Najvažnije je da je posao obavljen	Tradicionalne statusne simbole smatra smiješnim, cijeni slobodu
Stav prema greškama i neuspjehu	Pokušava izbjeći greške i iznenađenja	Greške i neuspjeh doživljava kao proces učenja	Prikriva greške radi očuvanja integriteta unutar korporacije
Stil donošenja odluka	Donošenje odluka usuglašeni sa stavovima nadređenih	Orijentiranost na akciju, slijedi osobnu viziju	Orijentiranost na akciju, ali veća spremnost na kompromis, pokušaj pridobivanja drugih
Komu želi udovoljiti?	Drugima	Sebi i kupcima	Sebi, kupcima i sponzorima
Odnos prema sustavu	Sustav vidi kao zaštitu i traži svoju poziciju unutar njega	Može brzo napredovati unutar sustava i otići zbog nezadovoljstva	Ne voli sustav, ali uči se manipulirati njime
Stil rješavanja problema	Rješava probleme unutar sustava	Napušta probleme u velikim i formalnim strukturama tako što	Rješava probleme unutar sistema ili ih zaobilazi bez napuštanja

		ih napušta i kreće sam ispočetka	
Socioekonomska pozadina	Srednja klasa	Prije je bio niža klasa, u novijim istraživanjima srednja klasa	Srednja klasa
Razina edukacije	Visoko obrazovan	Slabije obrazovani u ranijim istraživanjima, u kasnijim istraživanjima više obrazovani, ali i dalje nisu doktori znanosti	Često visoko obrazovani, pogotovo u tehničkim područjima
Odnos s drugima	Percipira hijerarhiju kao osnovni odnos	Percipira transakcije i sklapanje poslova kao osnovni odnos	Percipira transakcije unutar hijerarhije kao osnovni odnos

Izvor: Morris et al. (2007). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*.

Iz tablice se može zaključiti kako se korporacijski poduzetnik u mnogočemu razlikuje od tradicionalnog i „klasičnog“ poduzetnika. Najveću razliku između tradicionalnog i klasičnog poduzetnika čini stav prema riziku. Korporacijski poduzetnik najčešće ulaže materijalna i nematerijalna sredstva kompanije u kojoj radi, stoga je strah prema riziku prisutan jer ishod poduzetničkog djelovanja potencijalno utječe na status korporacijskog poduzetnika, ali zbog ulaganja sredstava korporacije u kojoj poduzetnik radi, rizik je većinom umanjen. Nadalje, korporacijski poduzetnik je većinom hrabar i samopouzdan, znatiželjan i otvorenog uma, nije vođen financijskim motivima i otporan je na neuspjeh (Jhajharia, 2021). Uz, u tablici, navedene karakteristike vlasnika malog poduzeća, prema Bottom Line-u (2019), 6 najvažnijih karakteristika vlasnika malog poduzeća su: (samo)uvjerenost, upornost, orijentiranost na cilj,



svjesnost važnosti proračuna, dopadljivost i strast. Zadaća odjela ljudskih resursa je prilikom selekcije razaznati u koju kategoriju koji kandidat spada i koje od navedenih karakteristika posjeduje, a potom odabrati onoga koji najviše odgovara ciljevima organizacije.

#### 5.4. Organizacijska perspektiva upravljanja ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama

Kod upravljanja ljudskim potencijalima u poduzetničkim korporacijama važne su sljedeće temeljne funkcije upravljanja (Morris et al, 2007): analiza potrebnih radnih aktivnosti, planiranje ljudskih potencijala, informacijski sustav o ljudskim potencijalima, metode zapošljavanja, vrednovanje učinka zaposlenih, osposobljavanje zaposlenih, disciplina i naknade.

Prema Morris et al. (2007) mogući vanjski utjecaji na temeljne funkcije upravljanja su:

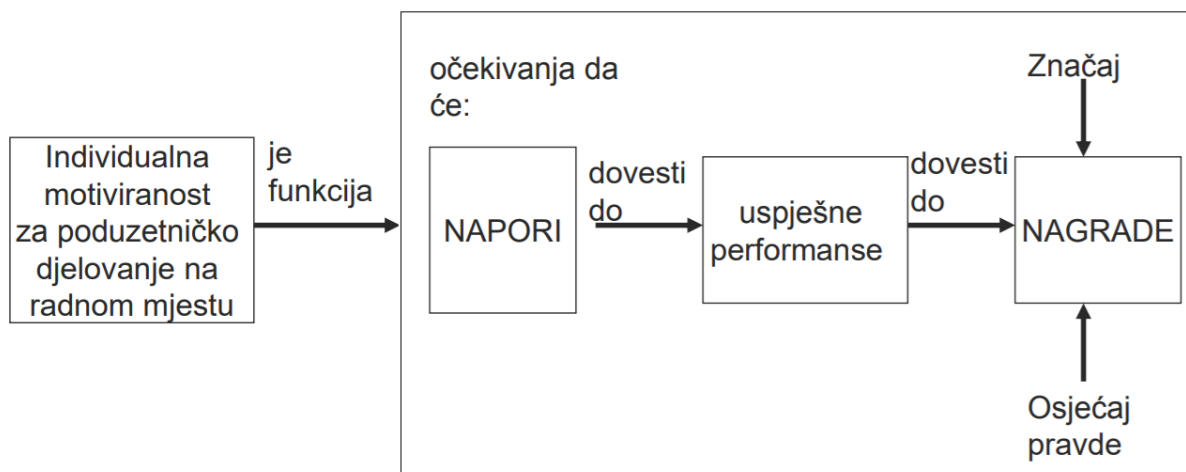
- Zakonodavni i etički problemi,
- Globalni izazovi,
- Promjene u strukturi radne snage,
- Zahtjevi za čuvanje zdravlja i sigurnost na radu,
- Promjene u odnosima zaposlenih i uprave/vlasnika.

Za kreiranje poduzetne radne okoline potrebno je osnažiti svakog zaposlenika da se osjeća slobodnim i pozvanim na poduzetno ponašanje, uz osnovnu polaznu pretpostavku da svaki zaposlenik ima poduzetnički potencijal. Ako je okolina poduzetna, odnosno osmišljena tako da potiče poduzetništvo, onda zaposlenici samostalno prepoznaju kakvo poduzetničko ponašanje je poželjno, ocjenjuju vlastiti poduzetnički potencijal i analiziraju stimulanse, odnosno destimulanse za nepoduzetničko djelovanje (Morris et al, 2007).

Poduzetna radna okolina pri tom podrazumijeva skup uvjeta u kojima zaposlenici svakodnevno djeluju u cilju ostvarivanja svojih radnih zadataka i osobnih ciljeva. Za zaposlenike je od ključne važnosti uvidjeti koliko radna okolina očekuje ili dozvoljava osobnu inicijativu i eksperimente te kolika je mogućnost za odbijanjem ideje zaposlenika. Radna okolina kojoj je cilj poticati poduzetničko ponašanje mora se temeljiti na kombinaciji harmonije (npr. timski rad i suradnja) i različitosti (u mišljenjima i idejama). Pri tom se poticanje različitosti postiže zapošljavanjem osoba koje su značajnije različite od postojećih zaposlenika i oformljivanjem

inter-funkcijskih timova od osoba različite struke i razine obrazovanja. Timovi bi trebali biti suočeni s perspektivom rješavanja problema koja ugrožava pozicije članova tima i pri tom je potrebno ukloniti granice odgovornosti između odjela i funkcija u hijerarhiji (Morris et al, 2007). Jedna od osnovnih zadaća odjela ljudskih resursa u poduzetničkoj korporaciji jest stvoriti radnu okolinu koja će poticati model motiviranja poduzetničkog ponašanja. Motivirani zaposlenik očekuje da će ulaganje dodatnog napora dovesti do uspješno izvršenog zadatka te da će njegov dodatni ulog vremena i truda biti prepoznat te dovesti do nagrade. Nagrađivanje zaposlenika koji je uložio dodatan napor dovodi do osjećaja važnosti i prepoznatljivosti u zaposleniku. Ako nakon uspješne zaposlenikove performanse ne uslijedi adekvatna nagrada, zaposlenik će osjećati nepravdu, te neće biti motiviran za sljedeći zadatak za koji je potrebno uložiti dodatan napor. Victor H. Vroom je 1964. godine po prvi puta prikazao model motiviranja za poduzetničko ponašanje, a 1968. godine Porter i Lawler su proširili ovaj model (Expert Program Management, 2018).

**Slika 1 Model motiviranja za poduzetničko ponašanje**



Izvor: Morris et al. (2007)

Odjel ljudskih resursa u takvoj korporaciji mora se pobrinuti o barijerama za poduzetničko djelovanje, odnosno za zaposlenike koji ne razumiju što takvo ponašanje znači, ne vjeruju da je to moguće u poduzeću, ne vjeruju da imaju poduzetnički potencijal ili ne vjeruju da će to biti nagrađeno. Neki od mogućih uzroka nemotiviranosti među zaposlenicima su i sustavi nagrađivanja koji se ne temelje na inovativnosti, preuzimanju rizika i proaktivnosti, premale nagrade s obzirom na potreban napor ili nagrade koje nemaju značaj za zaposlenika ili nisu pravedne (Morris et al, 2007).

Kod sustava nagrađivanja potrebno je naglašavati uspjehe, a ne promašaje, odavati javna priznanja i nagrade koji trebaju biti osobni (ono što je važno osobi) i dobro odmjereni (ni manje, ni više nego što zalaganje zaslužuje). Također je važna i pravovremenost nagrađivanja jer izostanak pravovremenosti dovodi do nezadovoljstva zaposlenika (Morris et al, 2007), što je prikazano u nastavku završnog rada.

Nakon teoretskog dijela rada u kojemu su pojašnjene neke od bitnih tema vezane za korporacijsko poduzetništvo, funkciju upravljanja ljudskim resursima i njihovu povezanost za uspjeh korporacije, slijedi dio rada u kojem se prikazana teorija nastoji povezati s primjerima iz prakse. U nastavku rada analizirani su razlozi i načini na koje su kompanije Allianz d.d. i Hrvatska Pošta d.d. pristupile promjenama unutar kompanije, te prepreke s kojima su se kompanije suočile u tom postupku. U dijelu usporedbe dana je poveznica između dva poslovna slučaja s tematikom rada i teorijskom dijelu je dan praktičan smisao.

## 6. Analiza primjera iz prakse

### 6.1. Analiza slučaja: Allianz d.d.

U nastavku rada preuzeta su i analizirana dva slučaja (*case study-a* koji obrađuju tematiku korporacijskog poduzetništva. Prvi slučaj, vezan za analizu poduzeća Allianz d.d. preuzet je iz rada „Corporate Entrepreneurship – a Way How Big Companies Can Deal with Challenges of Global Economic Crisis“ (Singer et al, 2009a). Drugi slučaj, vezan za analizu društva Hrvatska Pošta d.d. preuzet je iz rada „Korporacijsko poduzetništvo: je li poduzetničko ponašanje moguće u velikom poduzeću“ (Singer et al, 2009b). Na temelju analize i usporedbe poslovnih slučajeva donesen je zaključak povezan s temom rada.

Allianz je jedna od vodećih svjetskih osiguravajućih kuća sa sjedištem u Munchenu, a svoju međunarodnu ekspanziju započinje 1970-ih širenjem na ostatak Europe i penetracijom na američko tržište. Prelaskom u 21. stoljeće Allianz ulazi u područje bankarstva te uz pružanje osiguravateljskih usluga postaje internacionalni akter na tržištu financijskih usluga. Allianz u Hrvatskoj u 2003. postavlja jasnu viziju i strategiju – postati najuspješnije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj.

*„Te je godine postavljena nova Uprava društva koja značajnu pažnju posvećuje kreiranju kvalitetnog tima ljudi na razini srednjeg menadžmenta koji će Allianz u Hrvatskoj, u roku od tri godine od granično profitnog, tromog i birokratskog preobraziti u uspješno, fleksibilno i profitabilno poduzeće. Prilikom definiranja strategije razvoja Allianz u Hrvatskoj koristi slična iskustva iz drugih zemalja uz kombiniranje s lokalnim znanjem i uzimajući u obzir lokalne specifičnosti“ (Singer et al, 2009a).*

U poduzeću se javila potreba za zapošljavanjem stručnjaka na razini srednjeg menadžmenta koji će preuzeti odgovornost za izvršavanje složenijih zadataka i proaktivno i samostalno djelovati u razvoju poslovanja. Shvatili su da potencijalne poduzetničke karakteristike moraju znati prepoznati, razvijati i poticati te su odlučili raditi na sustavu edukacije zaposlenika kroz Allianz razvojni centar čiji je cilj bio razmjena znanja članova menadžmenta. U tim trenucima u poduzeću se odvijala tranzicija kultura, a veliku ulogu imala je služba za razvoj ljudskih potencijala koja je u tom trenutku dobila novu direktoricu. Ta služba je uvidjela potrebu stavljanja fokusa na perspektivne ljude te se u proces redefiniranja osnovnih vrijednosti poslovanja, uz top menadžment, uključuju i svi zaposlenici poduzeća. Nadalje, odjel ljudskih

resursa u Allianz u provodi daljnje projekte unutar poduzeća koji omogućavaju generiranje inovativnih ideja od strane zaposlenika. Kao neki od rezultata javlja se primjerice prodaja putnog zdravstvenog osiguranja putem interneta te mogućnost prijave štete putem *call centra* Allianz. Veliki problem za zaposlenike Allianz bio je nedefinirani sustav nagrađivanja. Uz intenzivniju komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika i taj problem je uspješno riješen te je sustav nagrađivanja postao transparentan, uz definiranje varijabilnog i fiksnog dijela, te su pokrenute brojne inicijative za poticanje i motivaciju zaposlenika. Allianz je višegodišnjim kreiranjem poduzetničke organizacijske kulture pozitivno utjecao na financijske rezultate, a osim njih pojavili su se i rezultati nematerijalne prirode, to jest kreirala se pozitivna atmosfera u Društvu.

Nakon jednog pozitivnog i uspješnog primjera kreiranja poduzetništva unutar korporacije, slijedi primjer poduzeća Hrvatska pošta. Iako je imala motivirane djelatnike i tržišnu priliku, Hrvatska pošta je propustila iskoristiti svoje mogućnosti, a trud i zalaganje zaposlenika ostali su neprepoznati.

## 6.2. Analiza slučaja: Hrvatska Pošta d.d.

Poštansko tržište se nalazi u konstantnim promjenama kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Do 1994. godine u Hrvatskoj je poštanske usluge obavljalo poduzeće Hrvatska pošta i telekomunikacije. Liberalizacijom tržišta pojavljuju se male kurirske tvrtke što je potaknulo Hrvatsku poštu na adaptaciju novonastaloj tržišnoj situaciji.

*„Pojava malih kurirskih tvrtki i njihovo konkuriranje u području usluga i proizvoda s najvećim profitom potaknulo je i Hrvatsku poštu na uočavanje novih prilika na tržištu i razvoj novih, odnosno modifikaciju postojećih proizvoda. U red takvih inovativnih usluga novijeg datuma ubraja se i usluga „hpekspres“ koja je uvedena kao odgovor na potrebe i zahtjeve tržišta za žurnom dostavom pošiljki. Hpekspres je kurirska usluga s dodanom vrijednošću kojom se podrazumijeva brži prijenos poštanskih usluga, praćenje pošiljke tijekom prijenosa, uručenje u dogovorenom roku ili postupanje po naknadnom zahtjevu pošiljatelja“ (Singer et al, 2009b).*

Hrvatska pošta, iako je u tom trenutku imala diferencirani proizvod u rukama, nisu se znali njime koristiti te su tako vrlo brzo nakon slabih marketinških aktivnosti prešli u implementaciju, a plasman proizvoda prepustili su samostalnim jedinicama Pošte bez pravih daljnjih uputa. Hpekspres je na području Osijeka „pao“ u ruke dvoje entuzijasta koji su prepoznali prednosti

takve usluge, okupili su oko sebe tim zainteresiranih zaposlenika Hrvatske pošte te su „...uz minimalna financijska sredstva osmislili promotivni materijal, kreirali bazu potencijalnih korisnika te kroz direktni kontakt ostvaren na terenu promovirali i uspješno plasirali novu uslugu“ (Singer, et al. 2009b).

Rezultati poslovanja Hrvatske pošte u godini u kojoj je uveden hpekspres su potvrdili kako je tržištu bila potrebna takva usluga te da je sreća što su poduzetni zaposlenici prepoznali priliku i proveli kvalitetnu marketinšku strategiju. Unatoč sjajnim rezultatima, entuzijasti zaslužni za uspjeh ovoga pothvata nisu adekvatno nagrađeni, a njihov angažman ostao je nezamijećen. Hrvatska pošta spada u korporaciju s niskom razinom učestalosti poduzetničkih aktivnosti te niskom razinom poduzetničkog djelovanja, stoga je ovaj jedinstven primjer poduzetničkog istupa zaposlenika trebao biti iskorišten u cilju kreiranja poduzetničke organizacijske kulture.

### 6.3. Usporedba analiziranih poduzeća

Iz analiziranih primjera mogu se vidjeti različiti pristupi poticanju i motiviranju zaposlenika. Allianz je na vrijeme shvatio da će kreiranjem poduzetničkog duha ojačati svoje financijske rezultate te je nekoliko godina glavninu svojih aktivnosti usmjerio prema tomu cilju. Odjel ljudskih resursa raznim projektima je zaposlenicima omogućio napredak što je potaknulo zdravu konkurenciju među zaposlenicima i opće zadovoljstvo. Takvim postupcima su zasigurno definirali i karakteristike važne pri zapošljavanju novih zaposlenika, to jest, veća je vjerojatnost da će netko s poduzetničkim karakteristikama htjeti raditi u Allianzu.

S druge strane, Hrvatska pošta je kompanija koja nije postavila temelje poduzetničke kulture. Srećom po njih, imali su nekolicinu ambicioznijih individualaca koji su svojim naporima donijeli određeni rezultat kompaniji, no ta je priča brzo zaustavljena. Intenzitet zalaganja odjela ljudskih resursa je između ove dvije kompanije jasno vidljiv.

U ovim poslovnim slučajevima, Allianz se u mnogočemu razlikuje od Hrvatske pošte. Odjel ljudskih resursa se u birokratski nastrojenoj kompaniji bavi papirologijom, zapošljavanjem i ponekim pravnim stvarima, dok se u poduzetnički nastrojenoj organizaciji isti odjel ponajviše bavi napretkom ljudi, a samim time i organizacije. Temeljem analize slučajeva može se identificirati razlika u percepciji značaja odjela ljudskih resursa od strane top menadžmenta između birokratski usmjerene organizacije - bez pružanja kreativne slobode zaposlenicima, i poduzetnički usmjerene organizacije koja potiče inovacije. Allianz je na vrijeme prepoznao da

će nastavkom funkcioniranja „po staromu“, tj. bez promjena u načinu organizacije poslovanja imati velikih problema s napretkom kompanije. Na vrijeme su krenuli s eliminacijom svih barijera poduzetništvu te su promijenili sistem, strategiju, politiku i procedure. Navedene barijere su krenuli pretvarati iz slabosti u prednosti što je krenulo motiviranim zaposlenicima otvarati mogućnosti samoostvarenja, a zatim su isti zaposlenici pomogli s mijenjanjem kulture organizacije iz trome u poduzetničku. Postavili su realnu viziju i strategiju i svoje napore su s uobičajenih krenuli mijenjati ka proaktivnima.

Hrvatsku poštu je tržište „natjeralo“ na adaptaciju svojih usluga, i kada su došli do rješenja, imali su proizvod koji potencijalno može imati važnu ulogu na poštanskom tržištu. Hrvatska pošta je u kontekstu ograničenja korporacijskog poduzetništva imala problema sa svakom od kategorija, osim s ljudima koji su bili motivirani i željni, no sve ono što je Allianz pretvorio iz slabosti u prednost (sistem, strukturu strategiju, politiku i procedure), Hrvatska pošta nije mijenjala, a samim time je i kultura organizacije ostala ista. Slično se može objasniti i kroz Vroomov model poduzetničke motivacije koji je povezan s poduzetničkim barijerama. Ako postoji individualna motiviranost za poduzetništvo na radnom mjestu, a sistem, struktura, politika i ostale barijere ne predviđaju nagradu, tj. ne pridaju značaj individualnom naporu i uspješnoj performansi, zaposlenici neće biti motivirani ponovno ulagati dodatni napor u nove poduzetničke istupe i inicijative. Upravo to je bio slučaj s Hrvatskom poštom. Tim individualista je odradio sjajan marketinški posao vezan uz promociju usluge „hpekspres“, i iako je plasman proizvoda bio prepušten samostalnim jedinicama Pošte, oni su uložili dodatne napore kako bi uspješno plasirali proizvod. No, tomu svemu nije pridodan nikakav značaj te su ti isti pojedinci zaslužni za uspjeh hpekspresa od svoga menadžmenta doživjeli snažan osjećaj nepravde. Top menadžment je promociju i tržišni plasman inovativnog proizvoda delegirao na niže razine menadžmenta od kojih se zahtijeva rezultat, ali bez pravih uputa uvođenja proizvoda na tržište. Međutim, koliko god da je bitno imati konkurentsku prednost diferenciranim proizvodom, uslugom ili postupkom proizvodnje, toliko je bitno i imati kadrove koji su voljni posvetiti se konstantnom samo-razvoju. Inovacija, koliko god značajna bila, neće biti u potpunosti iskorištena ako zaposlenici nisu educirani, to jest, ako unutar poduzeća ne postoje razvojni centri (ili bilo koji drugi oblik razvoja zaposlenika), i sustavi koji motiviraju poduzetništvo. Odjel ljudskih resursa svojim aktivnostima može preokrenuti smjer u kojem se kompanija razvija. Top menadžment bi trebao zadati jasan pravac kojim se kompanija treba kretati, a zatim omogućiti odjelu ljudskih resursa potrebna sredstva kako bi shodno s tim proveli obuku zaposlenika. Kako bi se povećala razina poduzetničkih aktivnosti unutar korporacije, top

menadžment bi zaposlenicima koji su prošli usavršavanje trebao omogućiti iskorištavanje stečene obuke u korporaciji, a odjel ljudskih resursa bi ih nakon provedene obuke trebao motivirati. Iz ova dva poslovna slučaja vidljivo je kako se potreba za uskom suradnjom između odjela ljudskih resursa i top menadžmenta ne smije zanemariti. Kompanija koja krene s naglom ekspanzijom, bez adekvatnog razvoja i obuke zaposlenika, tj. sistema koji ekspanziju može poduprijeti, riskira nezadovoljstvo među zaposlenicima, potrošačima, a samim time i neuspjeh.



## 7. Zaključak

Brojne su prepreke i preduvjeti razvoja korporacijskog poduzetništva. Biti poduzetan pojedinac zahtijeva mnoštvo odricanja, a biti poduzetan pojedinac unutar formirane organizacije zahtijeva hrabrost i odlučnost. Djelatnici koji posjeduju poduzetničke osobnosti i vještine moraju biti prepoznati i vođeni kako bi njihov potencijal bio iskorišten u potpunosti, a organizacija temeljem navedenog unaprijedila svoju konkurentsku prednost. Više razine menadžmenta su začuđujuće često jedna od glavnih prepreka razvoja poduzetničkog djelovanja unutar većih organizacija. Oni svjesno ili nesvjesno mogu kočiti poduzetničke aktivnosti zaposlenika u strahu za svoju egzistenciju unutar organizacije. Kada viša razina menadžmenta donosi sve vrste odluka, te ih isključivo delegira na nižu razinu menadžmenta, svojim postupcima guši bilo kakvu potencijalnu inicijativu za inovacijom. Kako bi korporacija podigla razinu svoje poduzetničke aktivnosti, među ostalim je potrebno poraditi na mijenjanju kulture organizacije te povećanju zadovoljstva i vještina zaposlenika. Nakon što top menadžment zada smjer kretanja korporacije, poželjno je među zaposlenicima tražiti ideje o napretku proizvodnog procesa ili usluge. Hoće li zaposlenik imati inovativnu ideju, znanje i mogućnost unutar korporacije za realizacijom uvelike ovisi o suradnji top menadžmenta s odjelom ljudskih resursa. Nakon što kandidat postane zaposlenik, odjel ljudskih resursa mu je konstantno na usluzi. Među ostalim ga motivira, provodi obuku i pomaže mu ostvariti svoj potencijal u korporaciji, a samim time odjel ljudskih resursa utječe na razvoj korporacije. Postoje brojni elementi koji su direktna prepreka korporacijskom poduzetništvu, a većina ih je vezana uz kulturu i sustav organizacije. Ako top menadžment zada cilj bez daljnjih uputa i dodatnih poticaja, a s očekivanjem rezultata (što je vidljivo u analizi slučaja Hrvatske Pošte), već je u početku napravljena barijera koja u organizaciji rada usporava poduzetničku aktivnost zaposlenika. Takav način funkcioniranja organizacije onemogućava kreativnost i slobodu zaposlenika što dovodi do nezadovoljstva zaposlenih kadrova. Postići kulturu koja podržava korporacijsko poduzetništvo nije lak zadatak, a važnost odjela ljudskih resursa je vidljiva u tom što odabirom, vođenjem i obučavanjem djelatnika odjel ljudskih resursa ima jednu od glavnih uloga u budućem pravcu razvoja poduzetničke korporacije.

## Literatura

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih resursa*. Golden marketing, Zagreb.
2. Balkin, D.C., Logan, J.W. (1988). 'Reward Policies that Support Entrepreneurship', *Compensation and Benefits Review*.
3. Beck, R.C. (2003). *Motivacija – Teorija i načela*. Naklada Slap. Jastrebarsko.
4. Bizjak, S., Filipič B., Garantini, T., Glas, M., Grošelj, B., Jelovac, D., Kovač, Z., Kraljeta, V., Letonja, M., Mayr, B., Mešl, M., Pavlin, I., Petrin, T., Pohleven, P., Prešern, S., Pšeničny, V., Smole, J., Tajnikar, M., Turk, M., Vadnjaj, J., Vahčić, A., Vodopivec, M., Žanić, V., Žižek, J. (1999). *Poduzetništvo za 21. stoljeće: priručnik za učitelje / trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb, 1999.
5. Bottom Line (2019). *The 6 Most Important Characteristics of Small Business Owners*. Dostupno na: <https://www.nationalfunding.com/blog/small-business-owner-characteristics/> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
6. Buble, M.(2006). *Osnove Menadžmenta*. Nakladništvo d.o.o.
7. Bujas, Z., Petz, B.(1959). *Osnove psihofiziologije rada – Uvod u industrijsku psihologiju*. JAZU, Institut za higijenu rada, Zagreb.
8. Bull, I., Willard, G. E. (1993). *Towards a theory of entrepreneurship*. Journal of Business Venturing. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902693900262> [Pristupljeno 6. srpnja 2021.]
9. Corporate Finance Institute (2022). *Management by Objectives (MBO). A strategic approach to enhance the performance of an organization*. Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/management-by-objectives-mbo/> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
10. Delić, A., Oberman – Peterka, S., Alpeza, M., Krstić, D., Marković, N. (2015). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju: vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*.
11. Expert Program Management (2018). *Expectancy Theory*. Dostupno na: <https://expertprogrammanagement.com/2018/10/expectancy-theory/> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
12. Hamza, P.A., Othman, B.J., Gardi, B., Sorguli, S. (2021). *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational*

- Performance*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/351779948\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_The\\_Relationship\\_between\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_with\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/351779948_Recruitment_and_Selection_The_Relationship_between_Recruitment_and_Selection_with_Organizational_Performance) [pristupljeno 10. srpnja 2021.]
13. Indeed (2021). *Behaviorally Anchored Rating Scales: A Definitive Guide*. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/behaviorally-anchored-rating-scales> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
  14. Jhajharia, S. (2021). *Your Guide to Successful Corporate Entrepreneurship*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/your-guide-successful-corporate-entrepreneurship-shweta-jhajharia/> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
  15. Kavil, R., Sougata, R., Devarajan, T.P. (2006). *Corporate Entrepreneurship: How?* Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228663224\\_Corporate\\_Entrepreneurship\\_How](https://www.researchgate.net/publication/228663224_Corporate_Entrepreneurship_How) [pristupljeno 5. srpnja 2021.].
  16. Kennedy, J. (2018). *A corporate entrepreneurship definition and four other things you should know about it*. Dostupno na: <https://www.afce.co/corporate-entrepreneurship-definition/> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
  17. Kuratko, D.F., Hodgetts R.M.(2007). *Entrepreneurship (theory, process, practice), 7th ed.* Thomas South-Western.
  18. Liden, D. (2022). *What is Behavioral Observation Scale?* Dostupno na: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-a-behavioral-observation-scale.htm> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
  19. Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance*. Academy of Management Review.
  20. McLeod, S. A. (2020). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Simply Psychology. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> [Pristupljeno 28.01.2022]
  21. Morris, M.H., Jones, F.F.(1993). *Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assesment from the USA*. Članak u The International Journal of Human Resource Management. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/254298178\\_Human\\_resource\\_management\\_practices\\_and\\_corporate\\_entrepreneurship\\_An\\_empirical\\_assessment\\_from\\_the\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/254298178_Human_resource_management_practices_and_corporate_entrepreneurship_An_empirical_assessment_from_the_USA) [pristupljeno 12. srpnja 2021].
  22. Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. G. (2007). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason, OH: South-Western cengage Learning.

23. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate Zagreb.
24. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage. Second Canadian Edition*. McGraw-Hill Education.
25. Nugent, T. (2021). *Why Is Corporate Entrepreneurship Important?* Dostupno na: <https://www.businessbecause.com/news/insights/7884/corporate-entrepreneurship?sponsored> [Pristupljeno 17. svibnja 2022.]
26. Nyamweya, S. (2020). *The Benefits and Issues Associated with Corporate Entrepreneurship*. Dostupno na: <https://discover.hubpages.com/business/The-Benefits-and-Issues-Associated-with-Corporate-Entrepreneurship> [Pristupljeno 18. lipnja 2022].
27. Osibanjo, O.A., Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice: Pumark Nigeria Limited*.
28. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet u Osijeku.
29. Reeve, J.M. (2009). *Understanding Motivation and Emotion*: John Wiley & Sons, Inc.
30. RocketSpace (2018). *5 Steps to Motivating Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Dostupno na: <https://www.rocketSpace.com/corporate-innovation/5-steps-to-motivating-corporate-entrepreneurship-and-innovation> [pristupljeno 10. srpnja 2021.]
31. Saldago, J.F. (2017). *Personnel Selection*, u knjizi: Oxford Encyclopedia of Research in Psychology. Oxford University Press.
32. Schuler, R.S., Jackson. S.E. (1987). 'Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices', Academy of Management Executive.
33. Schuler. R.S. (1986). 'Entrepreneurship in Organizations', *Human Resource Management*. Winter.
34. Singer, S., Alpeza, M., Balkić, M. (2009b). *Korporacijsko poduzetništvo: je li poduzetničko ponašanje moguće u velikom poduzeću*. Maribor.
35. Singer, S., Alpeza, M., Oberman Peterka, S. (2009a). "Corporate Entrepreneurship – a Way How Big Companies Can Deal with Challenges of Global Economic Crisis". Split.