

Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća

Bendelja, Tihomir

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:731315>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 30/PMM/2016

**Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih
potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća**

Tihomir Bendelja, 0002/2013

Koprivnica, rujan 2016. godine

Prijava završnog rada

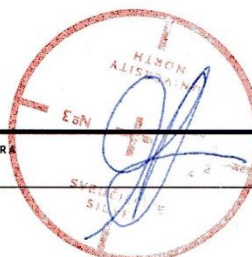
Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Tihomir Bendelja	MATIČNI BROJ	0002/2013
DATUM	16.09.2016.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The importance of corporate entrepreneurship and human resources with their effect on overall business performance		
MENTOR	mr.sc. Ana Mulović, MBA	ZVANJE	viši predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik		
	2. mr.sc. Ana Mulović, viši predavač, mentor		
	3. dr.sc. Ana Globočnik Žunac, predavač, član		
	4. Ivana Martinčević, univ.spec.oec., predavač, zamjenski član		
	5. _____		

Zadatak završnog rada

BROJ	30/PMM/2016
OPIS	Istraživači i stručnjaci u ekonomskom području posljednjih godina sve veću pozornost posvećuju razvoju poduzetništva unutar poduzeća. Prateći trendove, u radu je potrebno obraditi teorijski prikaz važnosti korporativnog poduzetništva, te njegovu povezanost sa ljudskim potencijalima i menadžmentom koji njima upravlja, nadalje potrebno je analizirati njegov utjecaj na učinkovitost zaposlenika i poslovanje poduzeća. Također, rad treba obuhvatiti osnovne postavke korporativnog poduzetništva, te definirati važnosti i faktore koji utječu na razvoj poduzetništva u okruženju pojedinog poduzeća. Kao detaljniju razradu teme potrebno je provesti i primarno istraživanje vezano uz poticanje poduzetničkog načina razmišljanja u poduzećima te istražiti utjecaj korporativnog poduzetništva na performanse zaposlenika.

ZADATAK URUČEN 28.09.2016. POTPIS MENTORA





Sveučilište Sjever

Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 30/PMM/2016

Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća

Student

Tihomir Bendelja, 0002/2013

Mentor

Ana Mulović, mr. sc.

Koprivnica, rujan 2016. godine

Predgovor

Zahvaljujem se svima koji su mi pomogli kroz protekle tri godine fakulteta i omogućili da mi to bude nezaboravno iskustvo. Posebice bih se htio zahvaliti svojim roditeljima koji su se odricali mnogih stvari kako bi moj život bio kvalitetniji, sigurniji i bolji te kako bih mogao usmjeriti svoju energiju na ono što volim.

„There will always be battles between the mind and the heart. Between the things you know and the things you feel. Between what you want and what you need. Between who you are and who you want to be. So remember, tomorrow is a new day and you will always have a chance to succeed. Just keep going and stay strong. “

- Robert M. Drake

Sažetak

Ovim radom prvenstveno je dan teorijski prikaz korporativnog poduzetništva. Povrh toga, rad se dotiče veze između korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihovog sinergijskog utjecaja na učinkovitost zaposlenika i poslovanja suvremenih poduzeća. Prikazane su različite osobine korporativnog poduzetništva, definirane su važnost i faktori koji utječu na razvoj poduzetništva u određenom poduzeću. Također, provedenim istraživanjem nastoje se dokazati hipoteze vezane uz poticanje poduzetničkog načina razmišljanja u poduzećima te utjecaj korporativnog poduzetništva na performanse zaposlenika i ostatka poduzeća. Istraživanje je provedeno na uzorku od 120 namjerno odabranih zaposlenika hrvatskih poduzeća različitih veličina i djelatnosti. Glavni zaključak donesen na temelju istraživanja pokazuje da korporativno poduzetništvo ima pozitivnu vezu s poboljšanim učinkom zaposlenika i poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: korporativno poduzetništvo, ljudski potencijali, menadžment, učinkovitost, radni učinak

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Korporativno poduzetništvo	3
2.1. Definicija korporativnog poduzetništva	3
2.2. Važnost korporativnog poduzetništva	4
2.3. Faktori koji utječu na razvoj poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća.....	6
2.4. Primjeri uspješno provedenog korporativnog poduzetništva	7
2.4.1. 3M – Minnesota Mining and Manufacturing Company	8
2.4.2. Sony Computer Entertainment Inc. – PlayStation	9
2.4.3. Podravka – Projekt „Upravljanje idejama i inovacijama“	9
3. Upravljanje ljudskim potencijalima	12
3.1. Definicije upravljanja ljudskim potencijalima.....	12
3.2. Proces provedbe upravljanja ljudskim potencijalima	13
3.2.1. Pribavljanje ljudskih potencijala	13
3.2.2. Održavanje ljudskih potencijala.....	14
3.2.3. Razvoj ljudskih potencijala.....	15
4. Konceptualni modeli	16
4.1. Utjecaj korporativnog poduzetništva na radnu učinkovitost zaposlenika	16
4.2. Utjecaj korporativnog poduzetništva na poslovanje poduzeća.....	17
5. Metodologija i rezultati istraživanja.....	21
6. Zaključak.....	32
7. Literatura	34

1. Uvod

Današnje izrazito dinamično poslovno okruženje zahtijeva od poduzeća da se, osim svojim poslovnim aktivnostima, istakne na drugačije načine. Jedan od tih način koji je sve više istraživani i primjenjivan jest uvođenje korporativnog poduzetništva kao temeljne politike poduzeća. Korporativno poduzetništvo predstavlja proces kojim poduzeće u svoje okruženje uvodi i potiče poduzetnički način razmišljanja među zaposlenicima kako bi se na temelju toga razvili zaposlenici-poduzetnici koji će svoje invencije i inovacije htjeti realizirati u poduzeću u kojem su zaposleni. Osim što time pokrivaju i ostvaruju želje i ideje svojih zaposlenika, poduzeća sebi priskrbuju vrijednost koja će im pomoći u utrci s konkurencijom. Dakle, korporativnim se poduzetništvom stvara velika snaga poduzeća kojom se ono može natjecati u izrazito ubrzanom poslovnom, globalnom svijetu. Naravno, za provedbu takvog načina poslovanja potrebno je uvesti promjene koje će na pozitivan način djelovati na poslovanje poduzeća u smislu stvaranja okruženja temeljenog na poduzetništvu. Zbog toga se, kao predmet ovog završnog rada, nameće pitanje koliko je korporativno poduzetništvo razvijeno u hrvatskim poduzećima te da li ono, kao što se pretpostavlja od strane mnogih autora, uspješno djeluje kada je riječ o radnoj učinkovitosti zaposlenika i učinkovitosti poslovanja poduzeća na cjelokupnoj razini.

Cilj završnog rada temelji se na dvije hipoteze postavljene prije početka provedbe istraživanja, točnije internet anketnog upitnika pojašnjenog u petom poglavlju ovog rada. Prva hipoteza postavljena je na način da se preispituje koliko menadžment u ispitanim hrvatskim poduzećima potiče zaposlenike da razmišljaju kao poduzetnici, dok se druga hipoteza odnosi na ispitivanje korporativnog poduzetništva i njegova utjecaja na performanse zaposlenika i poduzeća. Istraživanje je bilo provedeno na uzorku od 120 jedinica koje su činili zaposlenici, vlasnici i članovi uprave hrvatskih poduzeća različitih djelatnosti. Osim navedenog istraživanja, strukturu završnog rada čini i poglavlje o teorijskim aspektima korporativnog poduzetništva. U tom je dijelu dan prikaz definicija navedenog pojam od strane različitih autora te je donesena globalna ideja o tome što sve navedene definicije imaju zajedničko. Osim toga, ovo poglavlje (drugo poglavlje) sadržava važnosti korporativnog poduzetništva odnosno one elemente koji se najviše ističu prilikom njegove provedbe. Među tim važnostima najbitnije su rast poslovanja poduzeća, inovativnost kao srž ideje korporativnog poduzetništva, kreiranje baze znanja koja unosi posebnu dozu napretka za poduzeće te samo djelovanje poduzetništva na zaposlenike poduzeće. Nakon toga dolazimo do faktora koji utječu na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća. Njih je važno prikazati jer su oni sastavan dio korporativnog poduzetništva i

ideje koja se krije iza tog poslovnog koncepta. Među tim faktorima su organizacijska kultura, materijalna i nematerijalna podrška menadžmenta, sustav nagrađivanja te organizacijska struktura. Svaki od tih faktora na svoj način djeluje na razvoj i provedbu poduzetničkih aktivnosti među zaposlenicima te su zbog toga i pojašnjeni u tom poglavlju. Zadnji dio spomenutog poglavlja dotiče se primjera stvarnih poduzeća koja su uspješno uvela korporativno poduzetništvo u svoje poslovanje među kojima su svjetske organizacije 3M, Sony i hrvatsko poduzeće Podravka kao najnoviji primjer poticanja poduzetničkih aktivnosti u poduzeću. Kako korporativnog poduzetništva ne bi bilo bez ljudskih potencijala, bilo je potrebno pojasniti njihovu ulogu u tom procesu te kako upravljanje takvim resursom može utjecati na razvoj i provedbu korporativnog poduzetništva. Zbog toga je treće poglavlje posvećeno intelektualnom kapitalu te procesu kojim se upravlja ljudskim potencijalima. U poglavlju netom prije istraživanja vizualno se nastoje prikazati konceptualni modeli korporativnog poduzetništva te njegova veza s ljudskim potencijalima, a onda i njegov utjecaj na angažman zaposlenika, njihov radni učinak te na financijsku i nefinancijsku učinkovitost poduzeća. Upravo su ti konceptualni modeli bili temelj za izradu internet anketnog upitnika koji se obrađuje u poglavlju nakon toga.

Izvori podataka za obradu problema ovog istraživanja uglavnom su sekundarne prirode. Većina izvora potekla je iz različitih časopisa koji se bave tematikom rada. Osim časopisa, tu se nalaze i različiti internetski izvori koji nadopunjuju postojeće istraživanje o korporativnom poduzetništvu dobiveno na temelju konkretnih i povjerljivih izvora. Internetski anketni upitnik primarni je izvor podataka koji je bio poslan na 120 elektroničkih adresa ispitanika iz različitih poduzeća u Hrvatskoj od kojih je 83 ispitanika odgovorilo. Kod istraživanja se koristio namjerni uzorak zbog lakše provedbe ankete te zbog toga što se anketa usmjerila na dobivanje nužnih informacija o problemu rada.

Znanstveno-istraživačke metode korištene prilikom pisanja i obrade primarnih i sekundarnih podataka su: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda dokazivanja, metoda deskripcije i metoda anketiranja.

Na kraju rada donesen je zaključak temeljen na svim dostupnim, navedenim izvorima te anketnom upitniku. Uz to, daje se i prijedlog za daljnje istraživanje usmjereno na rizik i kako on, kao dio korporativnog poduzetništva, utječe na zaposlenike i poslovanje poduzeća.

2. Korporativno poduzetništvo

Proteklih nekoliko desetaka godina mnogo je istraživača i praktičara poslovnog ekonomskog područja počelo pridavati sve veću pozornost razvoju poduzetništva unutar poduzeća. Zašto je tome tako, možemo vidjeti u činjenici da tvrtke izdvajaju korporativno poduzetništvo kao organizacijski proces koji doprinosi stalnom razvoju i općenito opstanku tvrtke. Također, mnoge tvrtke naglašavaju kako je razvoj i primjena korporativnog poduzetništva jedno od najučinkovitijih metoda za postizanje visoke razine radnih učinaka (Angioni 2015: 2).

2.1. Definicije korporativnog poduzetništva

Korporativno poduzetništvo može se objasniti kao jedan od vrlo pouzdanih načina razvoja održive konkurentske prednosti u današnjem izrazito dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju (Kassa 2014: 52). Naime, provedbom korporativnog poduzetništva poduzeća svom poslovanju daju određenu dozu inovativnosti i mogućnost opstanka na vrlo konkurentnom tržištu. Ujedno ojačavaju svoju poziciju i stvaraju dodatnu vrijednost za svoje poduzeća, ali i okruženje u kojem djeluju. Dakle, korporativno poduzetništvo odnosi se na stvaranje i razvoj poduzetničke kulture unutar tvrtke s ciljem povećanja njenih inovacijskih kapaciteta (Montoro-Sanchez i Ribeiro Soriano 2011: 6).

S druge strane, korporativno poduzetništvo možemo definirati kao područje istraživanja koje se odnosi na proces organizacijske obnove, a koje je usmjereno na objašnjavanje onih procesa unutar poduzeća koji doprinose njegovom opstanku i radnim učincima (Angioni 2015: 3). Zbog svoje prirode, korporativno poduzetništvo djeluje na gotovo sve aspekte poduzeća i okruženja u kojem se ono nalazi te na taj način može djelovati na samu obnovu poduzeća, pogotovo onih koja se već duže vrijeme nalaze na tržištu. Drugim riječima, korporativno poduzetništvo podupire održivost te produžuje životni ciklus poduzeća uz pomoć provedbe različitih inicijativa temeljenih na inovacijama (Angioni 2015: 4).

Korporativno poduzetništvo prethodi samoj inovaciji. Smatra se kako je komercijalizacija korporativnog poduzetništva i inovacije jedan od novijih izvora rasta za mnoge tvrtke. Iz toga se izvodi još jedna od definicija korporativnog poduzetništva koja govori da je ono zapravo proces razvoja novih pothvata te iskorištavanje svih prednosti u eksternom okruženju tvrtke (Arikan i Enginoglu 2016: 15). Cilj takvog procesa je stvaranje ekonomske vrijednosti. Naime, korporativno poduzetništvo ne vodi samo do novih poslovnih pothvata, već

i do drugih inovacijskih aktivnosti kao što su razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija, menadžerskih tehnika, strategija te održavanje konkurentskog položaja na tržištu (Kassa i Raju 2015: 150).

Naravno, korporativno poduzetništvo ne bi bilo moguće bez ljudskih resursa koji su sastavni dio bilo koje tvrtke. U tom smislu, korporativno poduzetništvo možemo definirati kao proces u kojem individua ili grupa individualaca, u suradnji s postojećom organizacijom, kreira novu organizaciju ili potiču na obnovu ili inovaciju unutar same organizacije (Kassa i Raju 2015: 151). Dakle, korporativno poduzetništvo omogućuje zaposlenicima neke tvrtke da iskoriste svoju strast i kreativnu energiju te da je usmjere prema stvaranju novih načina razvoja kvalitetnih i inovativnih konkurentskih prednosti poduzeća, rasta poslovanja te novih načina i tehnika izvođenja postojećeg poslovanja.

2.2. Važnost korporativnog poduzetništva

Sve definicije u prethodnom dijelu navode na to kako je korporativno poduzetništvo jedan od vrlo važnih elemenata koji pozitivno utječe na poslovanje organizacije. Globalno gledajući, pojam inovacija nalazi se u središtu cjelokupne ideje koja se krije iza korporativnog poduzetništva. Inovativnost je omogućila da se ravnoteža među konkurentima unutar neke industrije uvijek naginje prema onom poduzeću koje provodi inovacije. Osim toga, korporativnim se poduzetništvom može doći do stvaranje potpuno novih, inovativnih industrija kroz proces unutarnje inovacije poduzeća. Na taj se način može stvoriti ogroman rast poduzeća, a samim time i održiva konkurentska prednost (May 2011).

Kao glavne važnosti koje se protežu kroz teorijsko razumijevanje korporativnog poduzetništva, ističu se stavke opisane u nastavku. Prva stavka koja objašnjava važnost korporativnog poduzetništva je rast poslovanja određenog poduzeća. Sam cilj korporativnog poduzetništva je stvaranje poduzetničkog razmišljanja te izgradnja poduzetničke infrastrukture koja je potrebna za rast poduzeća. Ono je okvir za transformaciju poduzeća (Foley 2013). U svijetu sve većeg stupnja globalizacije i oštrije konkurencije, poduzeća moraju poboljšati svoje sposobnosti inoviranja, a ujedno moraju postati i fleksibilnija kako bi mogla zadovoljiti potrebe današnjih, vrlo zahtjevnih potrošača. U takvom okruženju, posebice velika poduzeća, moraju stvoriti te implementirati poduzetničku kulturu unutar svog poslovanja. Naime, ako je poduzeće potaknuto i spremno na prihvaćanje rizika, ako je ljudskim resursima dozvoljena upotreba njihove kreativnosti i inovativnosti, postaje lakše stvarati nove proizvode (Roomi 2012).

Pozitivan efekt stvaranja takvog poduzetničkog okruženja jest rast poslovanja i povećana profitabilnost poduzeća.

Druga vrlo bitna stavka koja naglašava važnost korporativnog poduzetništva je i sama srž te ideje, a to je inovativnost. Inovativnost je ključni element koji podržava rast poslovanja poduzeća (Foley 2013). Ono što je vrlo bitno naglasiti jest da poduzeća moraju stalno inovirati kako bi ostala u toku te uspješno poslovala u dinamičnom okruženju. Naravno, sama inovacija nije dovoljna. Kako bi korporativno poduzetništvo uspjelo na svim razinama te kako bi poduzeće generiralo rast, potrebna je kvalitetna radna snaga. Osim toga, potrebno je provoditi pravilne proces u okruženju temeljenom na poduzetništvu (Foley 2013). Korporativno poduzetništvo omogućuje poduzećima ne samo da isporuče izvrsnost svom okružju, već i da ostanu relevantna u očima potrošača te da zadovolje njihove zahtjeve (Jung 2016).

Treća važnost korporativnog poduzetništva je znanje koje ono nosi sa sobom. Kako u poduzeću svi rade na tome da se ostvari isti cilj, oni dijele svoje ideje i mišljenja te na taj način kapaciteti znanja poduzeća postaju sve veći (Roomi 2012). Drugim riječima, zajednički rad zaposlenika stvara vrijedno znanje i razumijevanje među njima. Na taj način organizacija kreira bazu znanja koja se konstantno pojačava novim informacijama. Rezultat toga jest povećana inovativnost te snažnije i uvjerljivije ponašanje kod donošenja odluka i poduzimanja rizika. Sve navedeno pridonosi konkurentnosti poduzeća te njegovoj sposobnosti da stvoreno znanje iskoristi za pobijanje konkurencije i stvaranje bolje pozicije na tržištu od konkurenata. Dakle, znanje kao resurs omogućuje poduzećima da ga implementiraju u svoje poslovanje te da na taj način maksimiziraju svoj potencijal (Jung 2016).

Četvrta važnost uočava se u pozitivnom djelovanju poduzetništva na zaposlenike određenog poduzeća. Smatra se da 5% do 15% zaposlenika svih tvrtki ima poduzetnički duh (Jung 2016). Korporativno poduzetništvo omogućuje zaposlenicima veći angažman u područjima koja su zahtjevnija, izazovnija te značajna za cjelokupno poslovanje (Foley 2013). Poduzetnički duh unutar tvrtke omogućuje zaposlenicima da se razvijaju ne samo na poslovnoj, već i na osobnoj razini. Naravno, važno je pronaći one zaposlenike koji će prihvatiti takav izazovan, riskantan, ali i intrigirajući rad. One tvrtke koje su prihatile poduzetnički duh i koje su uvele korporativno poduzetništvo u svoje poslovanje postigle su veće razine profita, povećanu produktivnost, više inovativnosti te veću razinu radnog angažmana svojih zaposlenika (Foley 2013).

2.3. Faktori koji utječu na razvoj poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća

Kako i s gotovo svim ostalim zanimljivim područjima, mnogi su istraživači korporativnog poduzetništva htjeli jasno prikazati koji su to faktori koji djeluju i potiču na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća odnosno što to jedno poduzeće čini boljim i kreativnijim od drugog poduzeća (slika 2.1). U nastavku su objašnjeni oni faktori koji imaju najveći utjecaj na izgradnju poduzetničkog duha unutar nekog poduzeća.



Slika 2.1 Faktori koji podržavaju razvoj korporativnog poduzetništva

Najvažniji faktor koji djeluje na stvaranje i usvajanje korporativnog ili unutarnjeg poduzetništva u nekom poduzeću je kreiranje poticajnog i inovativnog radnog okruženja za zaposlenike poduzeća (Mokaya 2012: 135). Sukladno tome, rigorozne i konzervativne organizacijske kulture ne dopuštaju razvoj poduzetništva unutar poduzeća. Drugim riječima, tvrtke koje uspješno formiraju i implementiraju kulturu inovativnosti u svom poslovanju brže će osjetiti vidljive rezultate. Naravno, za sve to potrebna je velika potpora poduzeća u smislu ekonomskih i tehnoloških resursa te kvalitetno uspostavljen sustav odlučivanja. To znači da svi u poduzeću moraju pokazati želju za odbacivanjem tradicionalnog i nekreativnog te "prigriliti" i prihvatiti inicijative koje su upravo takvim načinima suprotstavljene. Dakle, za kvalitetan poduzetnički rad ljudskim je resursima potrebna sloboda koja će doprinijeti njihovoj želji za inovacijom i novim te modernim načinima rada.

Kako bi se takvo slobodno i inovativno okruženje moglo primijeniti i realizirati, osim materijalne podrške poduzeća, potrebna je i potpora menadžmenta na svim razinama (Ireland i dr. 2006: 27). Dakle, viši menadžment mora biti spreman omogućiti i stvoriti takvo poduzetničko ponašanje koje će pozitivno djelovati na sve podređene. Uz to, viši menadžment

mora opskrbiti svu radnu snagu poduzeća s resursima koji će poticati kreativnu kulturu i poduzetnički duh.

Jedan od općih faktora koji podržava razvoj korporativnog poduzetništva u poduzeću je pravilno izgrađena organizacijska struktura (Agrawal i Srivastava 2010: 165). Organizacije koje nastoje provesti i uspješno ostvariti unutarnje poduzetništvo imaju potpurnu hijerarhijsku strukturu, šire radne divizije, širok raspon kontrole te su najčešće decentralizirane.

Prema nekim istraživačima, poduzeća koja nastoje izgraditi korporativno poduzetništvo moraju nastojati osigurati slobodu i poticaj za zaposlenike koji imaju izgrađen poduzetnički duh (Mokaya 2012: 137). Četiri najvažnija koraka u postizanju izgradnje takvog poslovnog okruženja su: postavljanje jasnih ciljeva koji se temelje na zajedničkom dogovoru između zaposlenika i top menadžmenta (Mokaya 2012: 137), razvijanje metoda kojima će se vršiti proces vrednovanja inovacija (Ireland i dr. 2006: 27), davanje povratnih informacija (Ireland i dr. 2006: 27), naglašavanje individualne odgovornosti te stvaranje sustava nagrađivanja na temelju ostvarenih rezultata (Mokaya 2012: 137).

Promatranjem i analizom navedenih faktora može se doći do informacija koje govore o tome da li interno okruženje poduzeća podržava uvođenje i provedbu korporativnog poduzetništva. Osim toga, promatranje spomenutih faktora može pomoći u otkrivanju onih područja u poslovanju koja se trebaju inovirati i unaprijediti kako bi se unutarnje okruženje lakše prilagodilo i prihvatilo poduzetnički način rada. Ključnu ulogu u povezivanju korporativnog poduzetništva s radnom snagom poduzeća ima menadžment. Svojim djelovanjem menadžment poduzeća treba stimulirati rad zaposlenika i povećati radni učinak kroz promociju inovativnog razmišljanja i stvaranje internog okruženja orijentiranog na poduzetništvo i poduzetnički duh.

2.4. Primjeri uspješno provedenog korporativnog poduzetništva

Kako bismo na što bolji način prikazali korporativno poduzetništvo, koristit ćemo primjere velikih poduzeća koja su uspješno uvela takav stil poslovanja u vlastito radno okruženje. Upravo zbog tog uspješnog uvođenja, poduzeća mogu dizajnirati i proizvesti one proizvode koje potrošači žele, a ne one proizvode za koje poduzetnici smatraju da ih potrošači žele.

2.4.1. 3M – Minnesota Mining and Manufacturing Company

3M je američka multinacionalna korporacija koja svoje poslovanje temelji na inovacijama i korporativnom poduzetništvu (Who We Are, 3M). Svoje poslovanje ova je korporacija započela još 1902. godine sa svojim tada najuspješnijim proizvodom – brusnim papirom – koji i danas predstavlja jedan od najvažnijih dijelova njihove linije proizvoda. Od tada, ova je korporacija stvorila preko 60 tisuća proizvoda koji uključuju sve od ljepljivih traka do pribora za ured, medicinske opreme i drugih medicinskih alata. Osim toga, oni u svojoj ponudi imaju i prometna svijetla te sigurnosne znakove, magnetne trake, CD-ove te druge oblike elektroničke opreme (Burns 2010).

Provođenjem politike korporativnog poduzetništva, korporacija 3M ostvarila je mnoge koristi, a najveća je ta što je upravo takav način rada približio korporaciju njihovim stvarnim kupcima. To je rezultiralo time da 3M može zadovoljiti želje i potrebe svojih kupaca na odgovarajući i prihvatljiv način. Spomenuta politika korporativnog poduzetništva sastoji se u razvijanju kulture unutar poduzeća koja ohrabruje zaposlenike (korporativne poduzetnike) da razvijaju svoju kreativnost te da na taj način stvaraju nove ideje bez obzira da li su one ostvarive ili ne (Roomi 2012). Takva kultura može se opisati kao nepolitička, nehijerarhijska, ravnopravna kultura, ali i kultura u kojoj se cijeni trud te naglašava samokritika. Naravno, spomenuto uvelike olakšava komunikaciju, a sustav odlučivanja se vrši na jednostavniji, brži i efikasniji način. 3M je orijentiran na ostvarivanje što većeg broja dostignuća koja se najčešće nagrađuju promocijom zaposlenika na veću radnu poziciju. Takav način nagrađivanja s vremenom je dobio i ime – strategija šest (poticanje stvaranja dostignuća kroz sustav nagrađivanja) (Burns 2010). Ključ njihove organizacijske kulture je svakodnevno korištenje 15% ukupnog radnog vremena kao vrijeme u kojem zaposlenici imaju slobodu stvarati i razvijati svoje vlastite ideje i projekte. Oni to nazivaju pravilo inovacije (Roomi 2012). Osim kvalitetno i uspješno uvedene poduzetničke kulture, korporacija 3M je kreirala sustav menadžerske kontrole koji opskrbljuje korporativne poduzetnike s različitim resursima koje oni koriste u svrhu razvijanja novih proizvoda ili usluga. Oni dozvoljavaju svojim zaposlenicima mogućnost pogrešaka jer smatraju da to zaposlenike motivira za daljnje projekte te ih potiče na razvijanje još većeg stupnja kreativnosti (Roomi 2012).

Današnji uspjeh ove korporacije i načina njihovog poslovanja možemo vidjeti u podacima o globalnoj prodaji koja iznosi 30.2 milijarde američkih dolara, operacijama koje se

odvijaju u otprilike 70 zemalja diljem svijeta, proizvodima koji se prodaju u 200 država te 90 tisuća zaposlenika na globalnoj razini (Who We Are, 3M).

2.4.2. Sony Computer Entertainment Inc. – PlayStation

Jedan od najuspješnijih primjera korporativnog poduzetništva je kreacija *Sony PlayStation-a*. Ovaj je proizvod osmislio korporativni poduzetnik imenom Ken Kutaragi čiji je poduzetnički uspjeh dosegao internacionalnu razinu te je jedan od najviše slavljenih uspjeha u povijesti poslovnog svijeta.

Ken Kutaragi započeo je svoj rad u *Sony Corporation* u Japanu kao električni inženjer još 1975. godine. Njegovo radno mjesto tada je obuhvaćalo rad u zvučnim laboratorijima *Sony Corporation*. Svoju poduzetničku ideju razvio je promatrajući svoju kćer u procesu korištenja konzole Nintendo koja je današnji glavni konkurent ove kompanije. Zbog toga što *Sony* u to vrijeme nije poslovaio na području proizvoda kao što su video igre te igrače konzole, Ken je odlučio raditi kao vanjski suradnik/kreator/korporativni poduzetnik za poduzeće *Nintendo* koje se bavilo upravo tim područjem poslovanja. S vremenom, Ken je uspješno razvio sustav za *Nintendo* igrače konzole koji se temeljio na CD-ROM-u. Unatoč tom uspjehu, *Nintendo* je odlučio odbaciti tu inovaciju jer menadžment tog poduzeća nije uočio priliku u takvom obliku proizvoda. Iako je njegova ideja bila odbijena, Ken Kutaragi uočio je veliku tržišnu i poslovnu priliku za *Sony Corporation* u pogledu širenja njihova poslovanja na područje video igara. Sa svojim poduzetničkim duhom predložio je spomenutu inovativnu ideju top menadžmentu *Sony Corporation*. Iako većina u tom poduzeću također nije uvidjela potencijal uspjeha ove ideje, predsjedatelj *Sony Corporation* Norio Ohga odlučio mu je dati priliku te je podržao njegov plan i s dodatnim resursima. Pravilnim iskorištavanjem tih resursa Ken je razvio svoj vlastiti igrači sustav koji je kasnije postao poznat kao serija proizvoda *PlayStation* (Haller 2012).

Upravo se ovaj proizvod pokazao kao jedan od najisplativijih proizvoda *Sony Corporation* te im je donio milijarde američkih dolara. To nam pokazuje i podatak o njihovom neto profitu koji je u 2015. godini bio na najvišoj razini te koji se, u odnosu na prethodnu 2014. godinu, povećao za 666.7% te je iznosio 2.7 milijardi američkih dolara (Jonnalagadda 2016).

2.4.3. Podravka – Projekt „Upravljanje idejama i inovacijama“

Primjer hrvatskog poduzeća koje je tek nedavno ozbiljno počelo sa stvaranjem poduzetničke kulture i okružja među zaposlenicima je Podravka. Projekt poticanja kreativnosti zaposlenika proveli su u razdoblju od travnja 2014. godine do kraja 2015. godine uvođenjem

nove poslovne prakse u potpunosti orijentirane na upravljanje idejama i inovacijama (Džanić i Šlabek 2016). Važnost projekta uočava se u integriranom i holističkom pristupu kojim se nastojalo uvesti inovacijski sustav čiji je glavni cilj bilo dugoročno jačanje kreativnosti i inovacijskog potencijala zaposlenika (Džanić i Šlabek 2016). Dakle, menadžment Podravke prepoznao je važnost uređenog, transparentnog te održivog sustava u kojem se sloboda izražavanja ideja kod zaposlenika želi što više naglasiti kako bi zaposlenici rasli i razvijali svoje kreacije zajedno s rastom same tvrtke. Kao opći cilj spomenutog projekta, Podravka je navela ono što je i ključno za razvoj poduzetničke kulture na korporativnoj razini – poticanje kreativnosti zaposlenika kroz uvođenje nove poslovne prakse. Osim ovog glavnog, općeg cilja Podravka je definirala i specifične ciljeve koji su isto tako važni kako bi se inovativno okruženje moglo implementirati u stvarnosti – osigurati uvijete za implementaciju inovacija na korporativnoj razini, započeti proces promjene organizacijske kulture te osigurati potrebne alate za praćenje promjena na svim razinama (Džanić i Šlabek 2016). Iz samih se ciljeva može vidjeti kako oni jasno prikazuju pokušaj uvođenja korporativnog poduzetništva te slobodnog i kreativnog okruženja u postojeće poslovno okruženje.

Osim nekih ključnih operativnih zadataka, tim Podravke zadužen za provedbu ovog projekta uspješno je održao i svojevrstne edukacije za sve kategorije zaposlenika čime se pokušalo uvesti zaposlenike na svim razinama u sam proces razvoja ideje te kako je predstaviti na kvalitetan i intrigirajući način. Uz navedene radionice, organizirani su i događaji kojima se nastojalo potaknuti zaposlenike na inovativnost. Neki od tih događaja su (Džanić i Šlabek 2016):

- **Online izložba „Svi imamo ideje“** na kojoj se predstavilo 300-tinjak zaposlenika svih razina putem vlastitih portreta. Ovom se izložbom nastojalo obavijestiti zaposlenike da se u projekt mogu uključiti svi te da svatko na svojem radnom mjestu može pridonijeti nekom idejom.
- **Dan inovacija** koji je predstavljao cjelodnevni događaj namijenjen zaposlenicima da predstave vlastite inovativne projekte svojim kolegama i široj zajednici.
- Osnovan je i **Klub otvorenih inovacija** čija je svrha širiti, promicati i podržati inovativan i kreativan inovacijski sustav te intelektualno vlasništvo.

Uspješna provedba ovog projekta uočava se u promjenama percepcije kod zaposlenika o Podravkinjoj inovativnosti izmjerena korištenjem opsežnog upitnika koji je pokazao pozitivnu promjenu u stavu zaposlenika prema inovativnosti u različitim aspektima kompanije. Uz to,

zaposlenici su imali prilike predstaviti svoje inovativne ideje te iznijeti iskustva vezana uz nastanak i daljnji razvoj prezentirane ideje. To je doprinijelo i stvaranju zajedništva te međusektorskoj povezanosti. Također, osigurali su se pravni, procesni i organizacijski okviri. Njima se nastoje vrednovati kreativnost i ideje te se stvara povjerenje među zaposlenicima u procese kompanije. Na kraju, sam projekt je proveden na svim razinama što je dodatno omogućilo stvaranje pozitivnog ozračja u poslovnom okruženju kompanije (Džanić i Šlabek 2016).

Iz svega spomenutoga možemo vidjeti kako je Podravka jedna od rijetkih, većih tvrtki koja teži izgradnji pozitivnog, kreativnog i inovativno nastrojenog poslovnog, radnog okruženja te koja nastoji vršiti promjene unutar svoje organizacijske kulture kako bi se kreativnost, inovativnost i poduzetnički duh što više ustalili u sve procese koje kompanija provodi, a tako i u zaposlenike i njihove svijesti.

3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Kako bi što jasnije uočili vezu i odnos korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala, potrebno je pojasniti ulogu procesa kojim se nastoji upravljati ljudskim potencijalima te na koji način takav proces utječe na stvaranje poduzetničkog okruženja u poduzeću. To će nam ujedno i otkriti kakva se veza krije iza intelektualnog kapitala poduzeća, menadžmenta (koji provodi potrebne korake kako bi se navedeni proces proveo kvalitetno) i korporativnog poduzetništva, te kako takva kombinacija djeluje na pojačavanje ili smanjivanje radnog učinka zaposlenika.

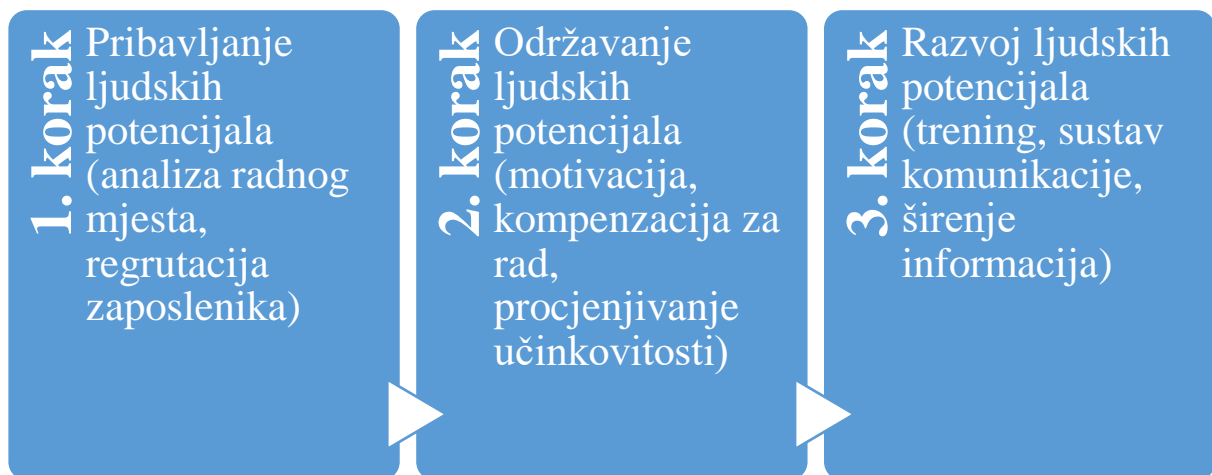
3.1. Definicije upravljanja ljudskim potencijalima

„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 2016:4).“ Naravno, različiti autori definiraju upravljanje ljudskim potencijalima na različite načine pa se tako šira definicija može prikazati na sljedeći način. „Upravljanje ljudskim potencijalima niz je među povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije, te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Omazić 2013).“ Osim navedenih definicija možemo spomenuti i definiciju *Business Dictionaryja* prema kojem je upravljanje ljudskim potencijalima opisano kao proces zapošljavanja i razvijanja zaposlenika na način da oni postanu vrijedan i kvalitetan čimbenik nekog poduzeća (Business Dictionary, HRM).

Mnogi drugi autori definiraju upravljanje ljudskim potencijalima prema vlastitoj percepciji i vlastitom načinu razmišljanja, no ono što svi imaju zajedničko je stavljanje posebnog naglaska na zaposlenike kao najvažnijeg resursa poduzeća kojeg treba cijeniti i u kojeg treba konstantno ulagati kako bi se održala visoka razina kvalitetnog rada unutar poduzeća. Upravo zbog tog naglaska na ljudske resurse, ovaj proces poduzeća ima vrlo jaku vezu sa stvaranjem okruženja koje će omogućiti zaposlenima da iskoriste svoje poduzetničke vještine te da ih usmjere prema stvaranju novih ideja i kreiranju inovacija odnosno proizvoda ili usluga u okruženju poduzeća.

3.2. Proces provedbe upravljanja ljudskim potencijalima

Iako se samo provođenje upravljanja ljudskih potencijala može izvršiti na više načina, u nastavku je pojašnjen tzv. tradicionalni pristup kojim se na što jednostavniji način želi prikazati postupak upravljanja takvim resursom poduzeća. Kako bi analizirali taj proces, u obzir ćemo uzeti teorijski okvir kojeg su postavili autori Garand i Fabi (1992: 63). Prema spomenutim autorima, ljudski potencijali prolaze kroz različite stadije tijekom provođenja procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Ti stadiji su sljedeći: pribavljanje ljudskih potencijala, održavanje ljudskih potencijala te njihov razvoj. Svaki od tih stadija na neki način dodiruje vezu koja se javlja između ljudskih resursa i korporativnog poduzetništva u nekom poduzeću (slika 3.1). Upravo ćemo zbog toga proći kroz svaki spomenuti stadij te pokušati definirati na koji način svaki stadij pojedinačno korelira s korporativnim poduzetništvom i razvojem poduzetničkog duha među zaposlenicima.



Slika 3.1 Tradicionalni pristup upravljanju ljudskim potencijalima

3.2.1. Pribavljanje ljudskih potencijala

Kako bi se krenulo s procesom pribavljanja zaposlenika, najprije je potrebno provesti analizu radnog mjesta odnosno definirati što radno mjesto predstavlja te determinirati kakvu vrijednost pojedina pozicija ima za potencijalnog zaposlenika (Anderson 1999: 154). Nakon 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 unutar nekog poduzeća (Amami i dr. 2014:691).

Već iz definiranja prvog stadija i njegova značenja za pojedino 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 samo stvaranje i analizu radnog mjesta, odgovorni ljudi (menadžment poduzeća) trebali bi postaviti određene kriterije prema kojima će biti vidljivo da li pojedini zaposlenik ima aspiracije biti dio poduzetničke kulture u određenom poduzeću i da li je spreman na kreativnost i razvoj novih inovativnih ideja za poduzeće. Prema tome bi se trebala provoditi i regrutacija novih zaposlenika što će biti najvažniji dio za stvaranje poduzetničkog okruženja u poduzeću. 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.

3.2.2. Održavanje ljudskih potencijala

Održavanje kvalitete ljudskih potencijala ovisit će o motivaciji zaposlenika, odgovarajućim kompenzacijama za njihov rad te procijeni učinkovitosti, odnosno radnog učinka pojedinog zaposlenika (Amami i dr. 2014:692).

Kod navedenog, mjerenje performansi zaposlenika ključna je stavka koja pokazuje menadžmentu kako unaprijediti pojedine procese i radni učinak zaposlenika. Upravljanje učinkovitošću tako predstavlja integriranu, stratešku metodu koja funkcionira na temelju stvaranja ciljeva za poduzeće i zaposlenike, a na temelju koje se vrši daljnje mjerenje učinkovitosti i uspješnosti provedbe pojedinih procesa (Ziyae 2016). Kroz provedbu takve metode, menadžment dobiva informaciju o tome koliki je stupanj angažmana ljudskih potencijala u obavljanju određenih poslova. Time se također dobiva informacija o tome koji zaposlenici zaostaju te koji zaposlenici pokazuju tendenciju većeg ulaganja sebe i svog znanja u izvršenje pojedinih zadataka. Upravo takvi zaposlenici spremniji su na prihvaćanje kulture korporativnog poduzetništva što pozitivno djeluje na cjelokupnu učinkovitost procesa unutar organizacije (Kassa i Raju 2015:152).

Naravno, sustav nagrađivanja odnosno pravilna kompenzacija za rad korporativnih poduzetnika može isto tako biti presudna stavka za prihvaćanje poduzetničkog načina razmišljanja u poduzeću. Kako bi se stvorio sustav nagrađivanja koji će zadovoljiti mentalne i financijske potrebe zaposlenika, menadžment mora biti sposoban utvrditi što motivira zaposlenike na rad te što će ih stimulirati da i dalje razmišljaju na kreativan i efikasan način. Dakle, takav sustav trebao bi sadržavati i financijske, ali i nefinancijske stimulatore (Ziyae 2016).

3.2.3. Razvoj ljudskih potencijala

Razvijanje ljudskih potencijala provodi se kroz trening, pravilan sustav komunikacije te kvalitetno širenje informacija unutar poduzeća (Amami i dr. 2014:692). Kroz trening, menadžment stvara trajnu promjenu u načinu rada zaposlenika što se najviše manifestira kroz razvoj i povećanje radnog potencijala, a što posljedično utječe na poboljšanje ukupne organizacijske učinkovitosti (Ziyae 2016). O treningu zaposlenika možemo govoriti kao o poveznici koja spaja zaposlenika s njegovim poslom, a kroz koju zaposlenici dobivaju poriv za stvaranjem inovacija i kreiranjem novih prilika za unapređenje postojećih proizvoda ili usluga ili za pokretanjem potpuno novi proces unutar poduzeća (Ziyae 2016).

Svaki od navedenih stadija na neki način djeluje i pomaže u stvaranju takve politike i kulture koja promiče poduzetništvo te koja stvara korporativne poduzetnike. U svemu tome ključnu ulogu ima menadžment koji odlučuje kako će se upravljati ljudskim potencijalima. On provedbom spomenutih procesa regrutira, održava i razvija najvažniji resurs poduzeća čime ujedno i djeluje na angažman pojedinog zaposlenika, tj. na radni učinak ljudskih potencijala u poduzeću. Navedeno rezultira povećanim ili smanjenim učinkom cjelokupne organizacije.

4. Konceptualni modeli

Integriranjem korporativnog poduzetništva i upravljanja ljudskim potencijalima te proučavanjem njihove povezanosti vodi nas do efekta kojeg ta dva elementa zajedničkim snagama ostvaruju. To je efekt povećane radne učinkovitosti zaposlenika te povećane učinkovitosti cijelog poslovanja nekog poduzeća. Temeljem teorijskih zaključaka mnogih autora upravo je upravljanje ljudskim potencijalima ključno za stvaranje pozitivnog okruženja unutar poduzeća odnosno za provedbu korporativnog poduzetništva na pravilan i kvalitetan način koji donosi pozitivne rezultate za poslovanje poduzeća. Kako postupci i procedure, koji se vežu uz upravljanje intelektualnim kapitalom poduzeća, imaju veliki utjecaj na stvaranje okruženja u kojem se naglašavaju inovativnost i promjene, tako korporativno poduzetništvo ima pojačani utjecaj na učinkovitost organizacije, a posebice na učinkovitost svakog zaposlenika pojedinačno. Upravo je to prikazano konceptualnim modelom koji je vidljiv na slici 4.1 u nastavku.



Slika 4.1 Povezanost upravljanja ljudskim potencijalima i korporativnog poduzetništva te njihov utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika i cijele organizacije

Kako smo vezu između ljudskih potencijala i korporativnog poduzetništva pojasnili u prethodnom poglavlju, u nastavku će biti stavljen naglasak na objašnjavanje veze između korporativnog poduzetništva te kako ono djeluje na radnu učinkovitost zaposlenika, ali i cjelokupno poslovanje nekog poduzeća.

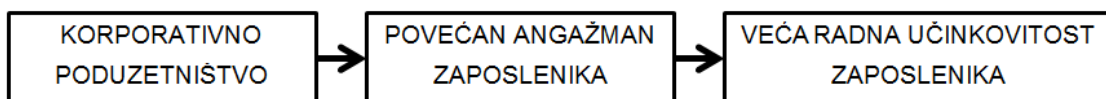
4.1. Utjecaj korporativnog poduzetništva na radnu učinkovitost zaposlenika

Jedno vrlo zanimljivo istraživanje o utjecaju poduzetničkog okruženja na angažman zaposlenika govori o tome kako se radni angažman u takvom okruženju može pojasniti uz pomoć SE (*Social Exchange*) teorije (Cropanzano i Mitchell 2005:887). Autori govore kako, prema toj teoriji, dvije stranke u određenoj situaciji mogu izvući ono što je njihov krajnji cilj, samo ako svaka od strana ponudi nešto za uzvrat drugoj strani. Preslikavanjem spomenute

teorije na odnos između korporativnog poduzetništva i radne učinkovitosti zaposlenika, dobivamo koncept pojašnjen u nastavku (Kassa i Raju 2015:154).

Svako poduzeće želi imati visoko 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 odnosu na konkurenciju (Kassa i Raju 2015:154). Dakle, poduzeće želi zaposlenike koji su spremni angažirati sve dostupne resurse kako bi se ciljevi poduzeća mogli ostvariti. Ipak, zaposlenici zahtijevaju nešto za uzvrat kao što to SE teorija i govori. Zaposlenici su rezultat onoga što neko poduzeće provodi, a to znači da kvalitetnom provedbom korporativnog poduzetništva poduzeće dobiva učinkovitije zaposlenike. Autori Cropanzano i Mitchell (2005:889) također govore o tome kako se pojedinci koji dobivaju financijske ili nefinancijske resurse od poduzeća, osjećaju više odgovornim i obveznim da reagiraju i da se oduže poduzeću kroz pojačani angažman, a samim time i kroz veću radnu učinkovitost.

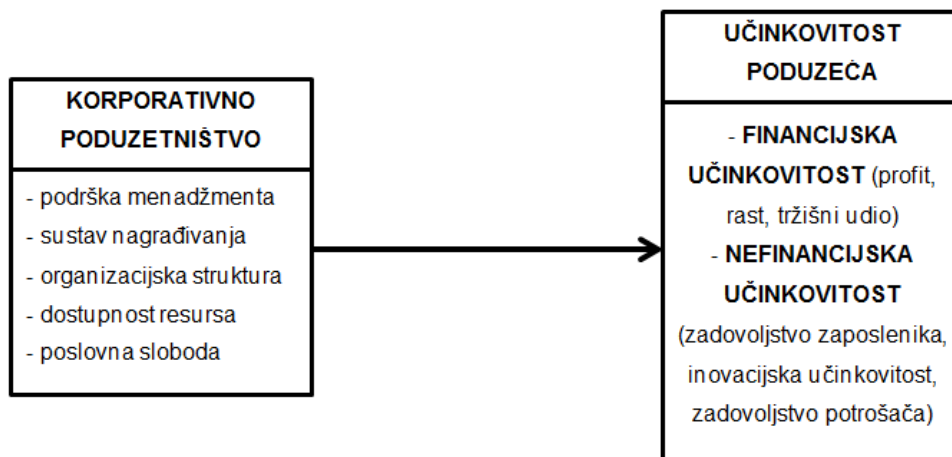
Temeljem iznesenog teorijskog okvira možemo vidjeti da se, uvođenjem korporativnog poduzetništva, zaposlenicima omogućuje da ostvaruju svoje zasebne vizije u sklopu vizije poduzeća, a sve to kroz veći angažman i radnu učinkovitost koji se javljaju zbog osjećaja privrženost zaposlenika poduzeću koje mu omogućuje samoostvarenje (vidljivo na slici 4.2).



Slika 4.2 Utjecaj korporativnog poduzetništva na veću radnu učinkovitost kroz povećan angažman zaposlenika

4.2. Utjecaj korporativnog poduzetništva na poslovanje poduzeća

Model koji je prikazan na slici 4.3 prikazuje vezu između korporativnog poduzetništva te kako provedba takvog načina razmišljanja u poduzeću može utjecati i dovesti do povećane učinkovitosti poduzeća. Istraživanje provedeno 2014. godine (Wood i dr.) pokazuje kako navedenih 5 faktora u modelu (podrška menadžmenta, sustav nagrađivanja, organizacijska struktura, dostupnost resursa te poslovna sloboda) ima pozitivnu vezu s korporativnim poduzetništvom, a prema tome i s višom razinom učinkovitosti cjelokupnog poslovanja poduzeća te povećanim razinama zadovoljstva među zaposlenicima. U nastavku će biti riječ o istraživanjima koja su pokazala pozitivnu vezu između korporativnog poduzetništva i učinkovitosti poduzeća.



Slika 4.3 Utjecaj korporativnog poduzetništva na uspješnost poslovanja poduzeća

Autori Othman i Shuain (2015) pozivaju se na istraživanje autora Lekmat i Selvarajah (2008) u kojem su proučavali provedbu aktivnosti korporativnog poduzetništva od strane viših menadžera u 400 nasumično odabranih poduzeća čija je djelatnost obuhvaćala proizvodnju auto-dijelova. Naglasak u ovom istraživanju bio je 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, a pokazalo se da korporativno poduzetništvo ima značajan, pozitivan utjecaj na financijski aspekt njihova poslovanja (Othman i Shuaib 2015).

Grupa istraživača je još 2005. godine u svom istraživanju (Chen i dr.) pokazala kako podrška menadžmenta može imati neosporno bitnu ulogu u razvoju korporativnog poduzetništva unutar nekog poduzeća. Oni tvrde da se podrška menadžmenta odnosi na granicu do koje se potiče i ohrabruje zaposlenike na stvaranje inovacija zbog toga što je upravo inovacija dio svih zaposlenika unutar poduzeća. Takvu tvrdnju, prema autorima Othman i Shuaib (2015), podržavaju i autori Hisrich i Kearney (2012) koji u svom djelu govore kako bi poduzeća trebala uspostaviti jasne i snažne strukture podrške koje bi omogućile fleksibilno poslovanje uz provedbu inovativnih poduzetničkih aktivnosti od strane menadžmenta.

Prema Robbinsu i dr. (2010: 538) autorima, organizacijska struktura je važna zbog toga što definira podjelu, grupaciju i međusobnu koordinaciju poslova u poduzeću. Dakle, poduzeće koje je usmjereno na poduzetništvo mora izgraditi takvu strukturu koja će maksimizirati iskorištavanje novih poduzetničkih prilika. Podržavajući ovakav način razmišljanja, autor Clark

(2010: 603) preporučuje poduzećima da sve postojeće politike i programe preispituju te da ih prilagode na način kojim će se podržavati poduzetništvo i inovacijski rast. Ključ toga biti će menadžment koji će, kroz svoju potporu za implementacijom korporativnog poduzetništva u poslovanje poduzeća, maksimizirati poslovne rezultate (Othman i Shuaib 2015).

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

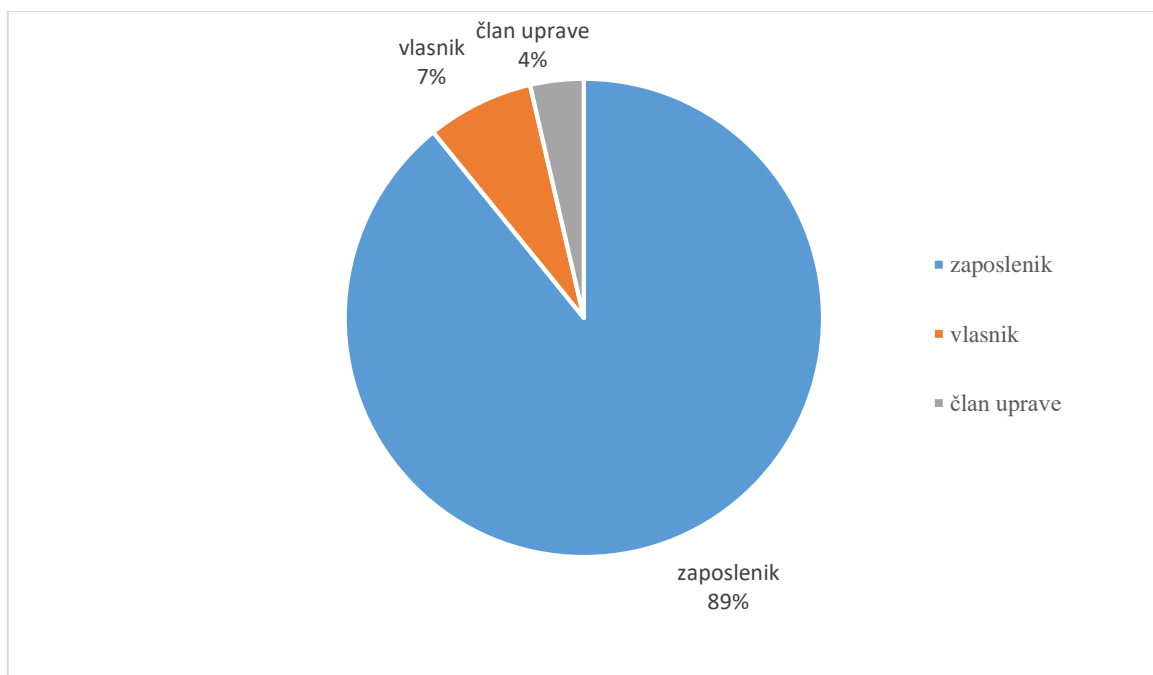
Autori Othman i Shuaib (2015) pozivaju se na istraživanje autora De Jonga i Wennekera (2008) prema kojima je dostupnost resursa jedan je od najvažnijih faktora koji potiče korporativno poduzetništvo. Dakle, vrijeme kao i fizički resursi potrebni su pojedincima u poduzeću kako bi što lakše krenuli s inovacijskim aktivnostima. Prema grupi autora djela *Nurturing The Corporate Entrepreneurship Capability* (Scheeper i dr. 2008:60), u poduzetničkom radnom okruženju zaposlenicima je dozvoljena kreativnost unutar njihova radnog vremena. Oni tvrde kako poduzeća koja nemaju rigorozna ograničenja, potiču zaposlenike da osmišljavaju nove inovativne proizvode ili usluge. Prema navedenim tvrdnjama, menadžment bi trebao ublažiti radno opterećenje zaposlenika-poduzetnika te izbjegavati vremenska ograničenja čime ih se rasterećuje, a što ima pozitivan utjecaj na njihovu inspiraciju i kreativnost (Othman i Shuaib 2015).

Osim svega navedenog, sustav nagrađivanja jedan je od važnih čimbenika kvalitetno provedenog korporativnog poduzetništva. To je sustav koji motivira zaposlenike da se što više angažiraju u smjeru inovativnog načina razmišljanja što na kraju podržava realizaciju aktivnosti korporativnog poduzetništva (Othman i Shuaib 2015). Autori Kearney i dr. (2007: 302) smatraju da je najefektivniji sustav nagrađivanja onaj koji potiče i podržava pokretanje poduzetničkih aktivnosti pri čemu u obzir uzima ciljeve, povratnu informaciju te stavljanje naglasaka na preuzimanje odgovornosti i poticaje od strane menadžmenta koji su ostvareni na temelju dobivenih rezultata (Othman i Shuaib 2015).

Na kraju ovog dijela trebamo spomenuti poslovnu slobodu koja je isto tako jedan od važnijih faktora za uspješnu provedbu korporativnog poduzetništva. Poslovna sloboda zaposlenicima nekog poduzeća daje osjećaj autonomije prilikom obavljanja radnih zadataka. Ono što je bitno naglasiti jest da poduzetničko okruženje zahtijeva određen stupanj poslovne slobode za zaposlenike. Takvo okruženje dozvoljava zaposlenicima da donose vlastite odluke vezane uz poslovni proces koji obavljaju, a da pritom nisu konstantno kritizirani zbog grešaka koje se javljaju prilikom izvođenja procesa inovacije (Othman i Shuaib 2015).

5. Metodologija i rezultati istraživanja

Kako bismo ispitali kakvo stanje se nalazi u hrvatskim poduzećima po pitanju provedbe korporativnog poduzetništva i faktora koji utječu na učinkovitost zaposlenika, ali i poslovanja poduzeća, provedeno je istraživanje putem internet anketnog upitnika poslanog na *e-mail* adrese 120 zaposlenika/vlasnika/članova uprave iz različitih poduzeća u Hrvatskoj. Popunjene anketne upitnike vratilo je 83 zaposlenika što predstavlja 69% odaziv. Uzorak odabran za istraživanje bio je namjeran zbog lakše dostupnosti ispitanika, a osim toga tim se uzorkom nastojalo prikupiti najnužnije informacije što je ovaj uzorak učinilo prigodnim za korištenje prilikom ovog istraživanja. U grafičkom prikazu 5.1 prikazana je demografska struktura ispitanika uključenih u istraživanje.

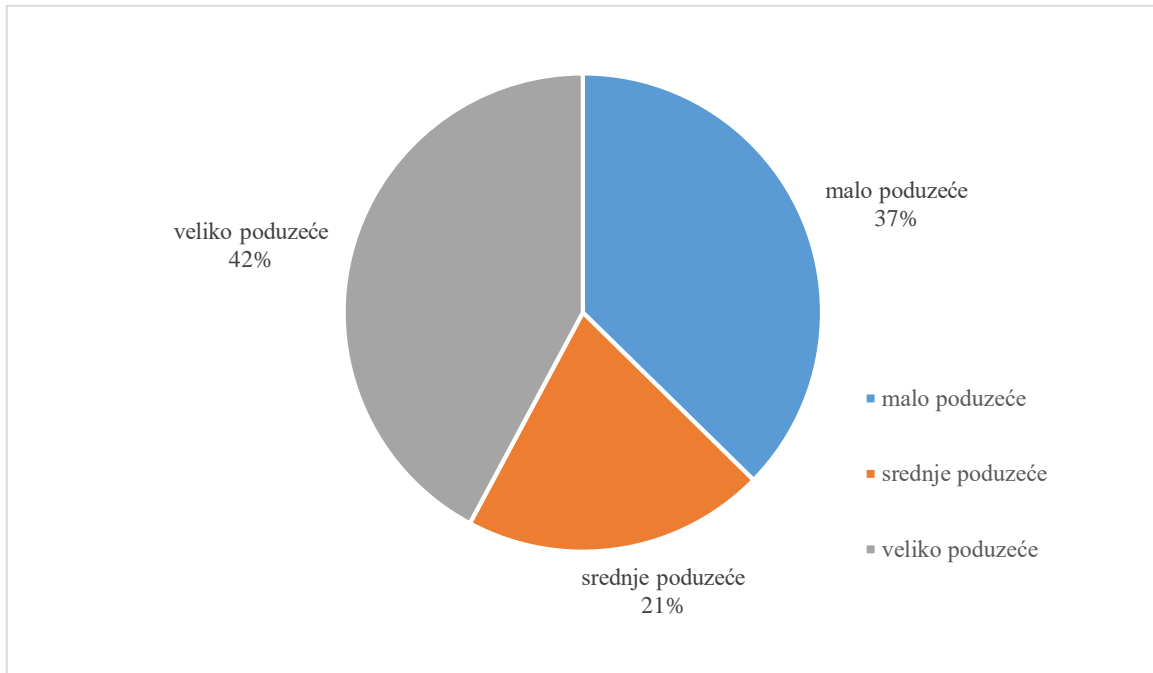


Grafički prikaz 5.1 Demografska struktura ispitanika

Iz grafičkog prikaza 5.1 vidljivo je kako je anketni upitnik ispunilo 7% ispitanika koji su se našli u ulozi vlasnika poduzeća, 4% članova uprave poduzeća, a najveći postotak od 89% čine zaposlenici što predstavlja važan faktor jer su zaposlenici ti koji najbolje poznaju situaciju u poduzeća i postupke koje menadžment koristi kako bi uveo poduzetničko okruženje u poduzeće.

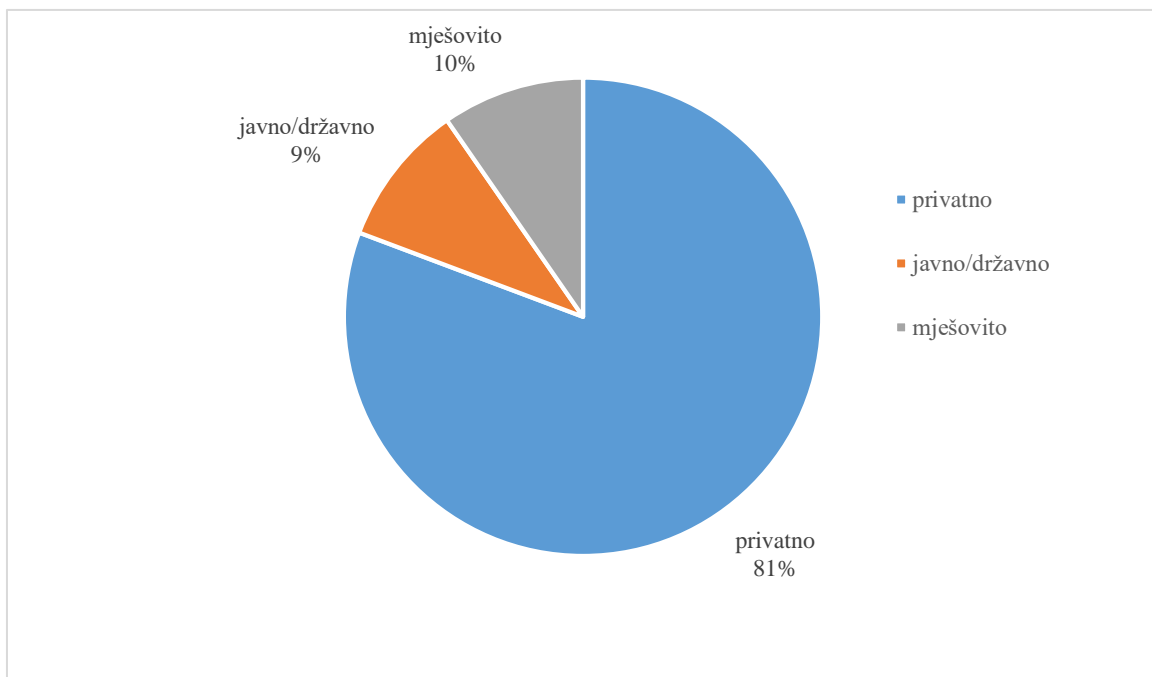
Grafički prikaz 5.2 pokazuje nam veličinu poduzeća u kojem se ispitanici nalaze. Parametri kojima se definirala veličina poduzeća bili su postavljeni prema broj zaposlenih u poduzeća pa je tako malo poduzeća klasificirano kao ono koje zapošljava do 50 zaposlenika,

srednje poduzeće od 51 do 250 zaposlenika, a veliko poduzeća kao ono koje zapošljava iznad 250 zaposlenika.



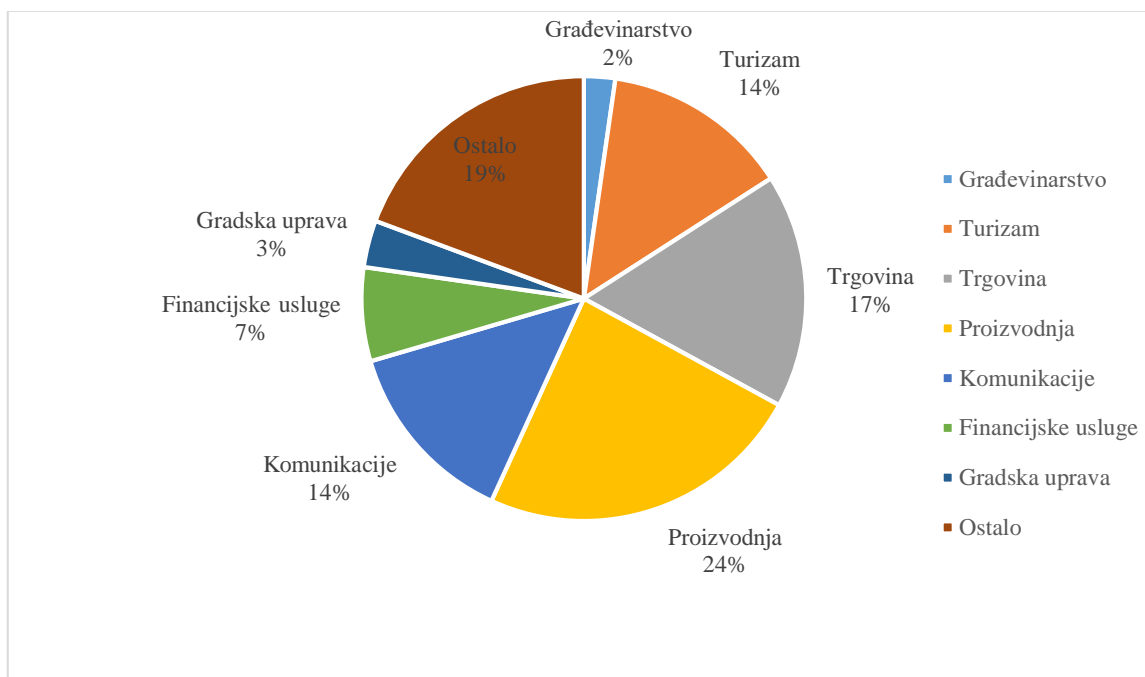
Grafički prikaz 5.2 Velikina poduzeća ispitanika

Sljedeći grafički prikaz 5.3 prikazuje vlasničku strukturu poduzeća u kojemu se nalaze ispitanici.



Grafički prikaz 5.3 Vlasnička struktura poduzeća

Temeljem grafičkog prikaza 5.3 možemo vidjeti kako se 81% ispitanika nalazi u poduzećima u privatnom vlasništvu, 10% u mješovitom vlasništvu, a 9% u javnom/državnom vlasništvu.



Grafički prikaz 5.4 Područje djelatnosti poduzeća

Grafički prikaz 5.4 prikazuje nam u kojoj se djelatnosti nalaze poduzeća tj. ispitanici koji su popunjavali anketni upitnik. Najveći postotak ispitanika (24%) nalazi se u proizvodnoj djelatnosti, 19% tj. 17 ispitanika nalazi se u djelatnostima kao što su planiranje događanja (6%), informacijske tehnologije (6%), kultura (6%), medicina (6%), obrazovanje (29%), osiguranje (12%), savjetodavne i socijalne usluge (12%), umjetnička djelatnost (6%) te ugostiteljstvo (17%). Njih slijedi djelatnost trgovine koja zauzima 17% ispitanih pa komunikacije i turizam s 14%, financijske usluge 7%, gradska uprava 3%, a na kraju se nalazi građevinarstvo s 2%.

Nakon analize prvog dijela anketnog upitnika koji se odnosio na osnovne podatke o ispitanicima i poduzećima u kojima se oni nalaze, analizirat će se drugi dio anketnog upitnika koji je podijeljen na dva dijela. Prvi dio drugog dijela anketnog upitnika sadržavao je tvrdnje vezane uz to da li menadžment poduzeća potiče ljudske potencijale na poduzetnički način razmišljanja. U ovom se dijelu na tvrdnje moglo odgovoriti u obliku Likertove skale s pet ponuđenih odgovora pri čemu se raspon odgovora odnosio od "uopće se ne slažem" do "u potpunosti se slažem" s navedenim tvrdnjama. Drugi dio drugog dijela anketnog upitnika sadržavao je tvrdnje vezane uz to da li ispitanici smatraju da se provođenjem korporativnog

poduzetništva utječe na učinkovitost zaposlenika i poslovanja poduzeća. Na tvrdnje se moglo odgovarati isto kao i u prethodnom dijelu u obliku Likertove skale s pet ponuđenih odgovora.

Prije početka obrade rezultata istraživanja drugog dijela anketnog upitnika, predočit ćemo dvije hipoteze koje su bili postavljene prije početka istraživanja.

H1	U hrvatskim poduzećima menadžment potiče zaposlenike na poduzetnički način razmišljanja.
H2	Provedba korporativnog poduzetništva ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenika i performanse poslovanja poduzeća općenito.

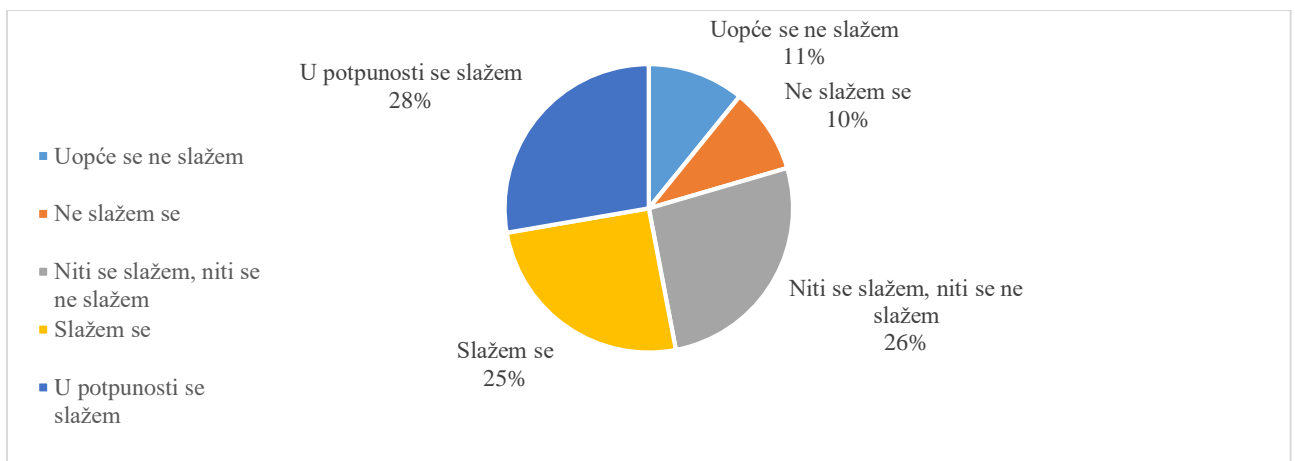
Tabela 5.1 Hipoteze istraživanja

Tabela 5.1 prikazuje dvije hipoteze koje će se, kroz obradu rezultata istraživanja provedenog internet anketnog upitnika, pokušati dokazati kao istinite. Hipoteza H1 postavljena je na način da se pokuša dokazati da hrvatska poduzeća odnosno menadžment tih poduzeća podupire zaposlenike i potiče ih na poduzetništvo i kreiranje novih, inovativnih proizvoda ili usluga. Ova će se hipoteza pokušati dokazati kroz šest različitih tvrdnji koje se odnose na to da li menadžment potiče razvoj ideja unutar poduzeća, da li je menadžment uspostavio sustav nagrađivanja koji cijeni uspješno provedene projekte zaposlenika, da li menadžment omogućava zaposlenicima da lako pristupe potrebnim resursima za razvoj svojih ideja, kakav pristup menadžment ima prema rizičnim, ali potencijalno uspješnim projektima, da li menadžment dozvoljava zaposlenicima da razvijaju ideje u timu te da li menadžment stimulira razvoj poduzetničkog načina razmišljanja među zaposlenicima.

Hipoteza H2 prikazana u tabeli 5.1 pozitivno razmatra korporativno poduzetništvo u hrvatskim poduzećima te govori da ono pozitivno utječe na radni angažman tj. učinkovitost zaposlenika i poduzeća općenito. Ova će se hipoteza također pokušati dokazati kroz šest različitih tvrdnji koje se prvenstveno odnose na to da li poduzetničko okruženje povećava radni učinak zaposlenika, da li se ostvaruju bolji financijski i nefinancijski poslovni rezultati poduzeća kao pozitivna posljedica korporativnog poduzetništva, da li se angažman zaposlenika povećava s kvalitetnijim i poduzetničko postavljenim sustavom nagrađivanja, da li dostupnost resursa zbog poduzetničkog okruženja olakšava zaposlenicima stvaranje i razvoj noviteta, kako organizacijska pravila pod utjecajem korporativnog poduzetništva djeluju na razinu radne učinkovitosti zaposlenika te da li poduzetničko okruženje povećava učinkovitost poduzeća.

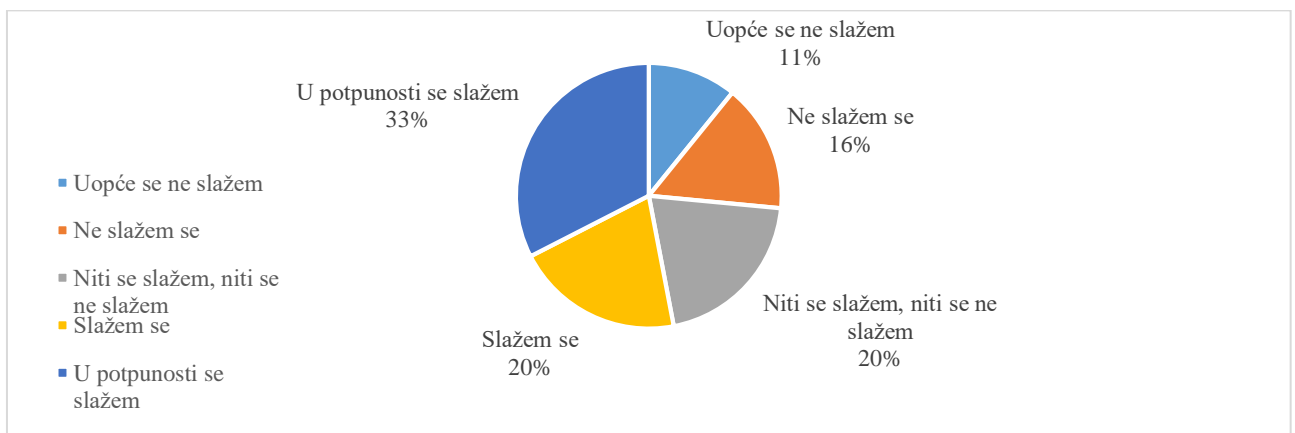
U nastavku su vizualno predloženi rezultati drugog dijela ankete zajedno s kvalitativnim opisom dobivenih podataka te se na kraju daje zaključak po pitanju potvrđivanja ili negiranja postavljenih hipoteza istraživanja.

Iz grafičkog prikaza 5.5 koji ispituje da li menadžment potiče razvoj ideja zaposlenika u poduzeću, možemo uočiti da se 53% ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom, dok 21% ispitanika smatra suprotno. Iz priloženog možemo zaključiti da u većini ispitanih poduzeća menadžment nastoji poticati zaposlenike da razvijaju vlastite ideje.



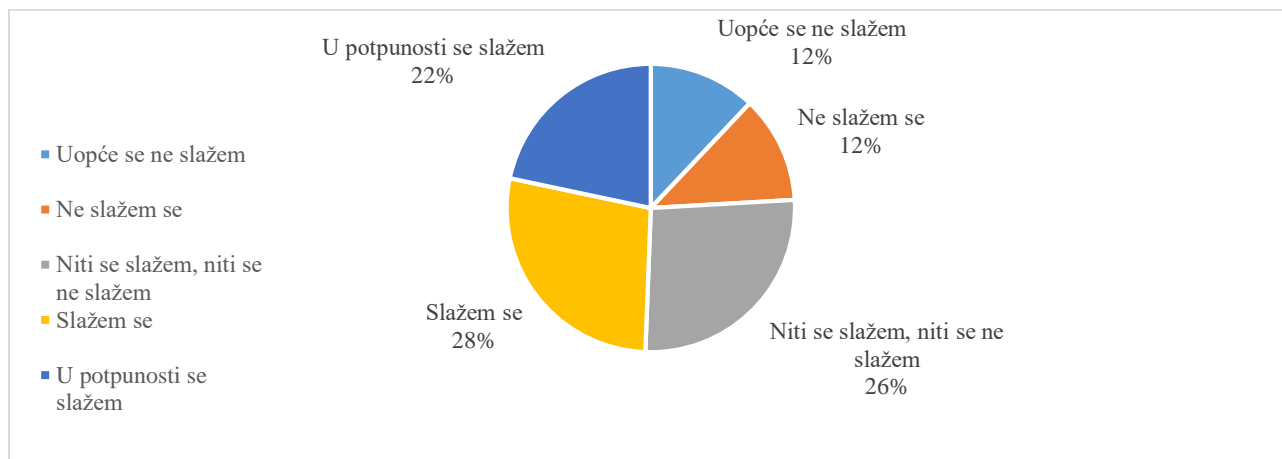
Grafički prikaz 5.5 Menadžment potiče razvoj ideja zaposlenika unutar poduzeća

Grafički prikaz 5.6 prikazuje kako 53% ispitanika smatra kako menadžment njihovih poduzeća nagrađuje one projekte koji su se pokazali kao inovativni i uspješni. S druge strane, 27% ispitanika smatra kako to nije slučaj u njihovom poduzeću odnosno menadžment nije izgradio sustav kojim bi se zaposlenici dodatno potaknuli nakon provedbe uspješnog poduzetničkog pothvata. Temeljem tih podataka možemo vidjeti kako u većini poduzeća menadžment nagrađuje takve projekte.



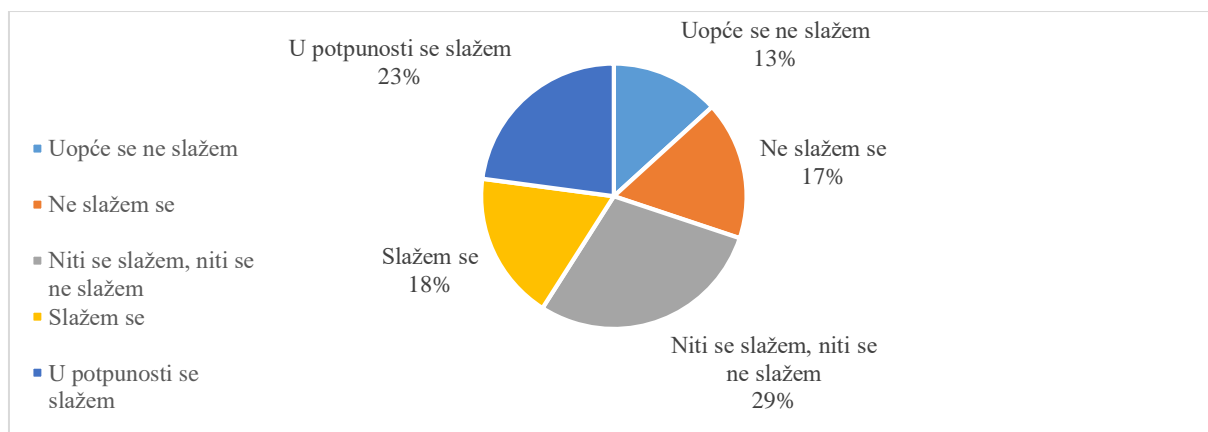
Grafički prikaz 5.6 Menadžment nagrađuje inovativne projekte

Sljedeći graf prikazuje da li menadžment, kao dio korporativnog poduzetništva, osigurava potrebne resurse za razvoj ideja zaposlenika (grafički prikaz 5.7). Pokazalo se kako 50% ispitanih potvrđuje da menadžment omogućava zaposlenicima korištenje potrebnih resursa prilikom kreiranja novih ideja, dok 24% ispitanika smatra kako to ne vrijedi za poduzeća u kojima oni rade. Vidljivo je kako ipak više ispitanika smatra da menadžment prilikom razvoja ideja zaposlenih dozvoljava i osigurava sve potrebne resurse kojima bi se te ideje pretvorile u stvarnost.



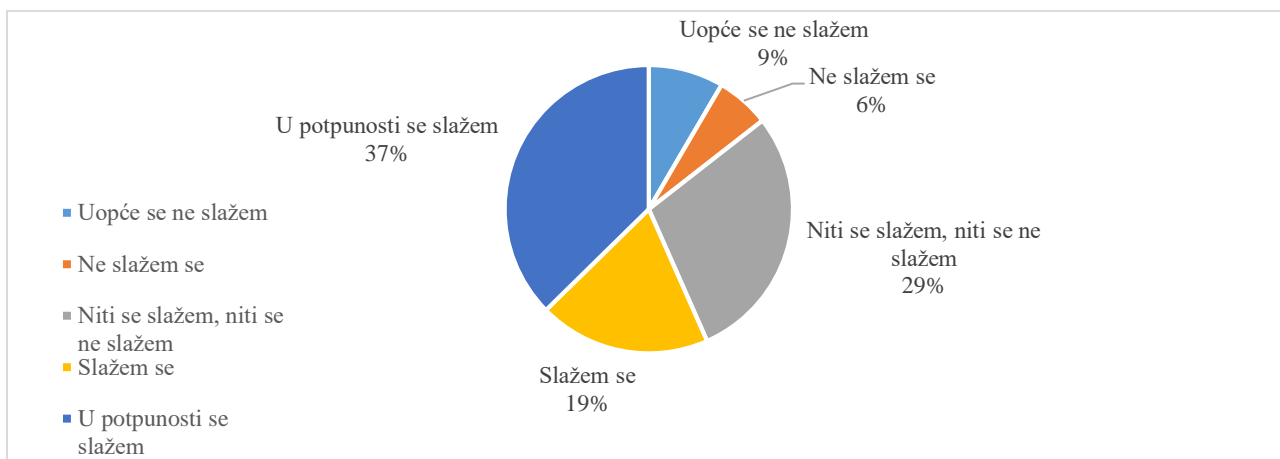
Grafički prikaz 5.7 Menadžment osigurava potrebne resurse za razvoj ideja zaposlenika

Grafički prikaz 5.8 nastoji pokazati kakav odnos menadžment poduzeća ispitanika ima prema rizičnim idejama, a koje imaju potencijal za uspjeh. Iz rezultata možemo vidjeti da 41% ispitanih smatra kako je rizik s potencijalom uspjeha poduprt od strane menadžmenta, dok 30% ispitanika smatra da takav način razmišljanja nije dobrodošao u njihovom poduzeću. Zaključak je da je rizik, kao temeljna sastavnica poduzetničkog načina razmišljanja, ipak prihvaćen u većini ispitanih hrvatskih poduzeća, no ne s prevelikom razlikom.



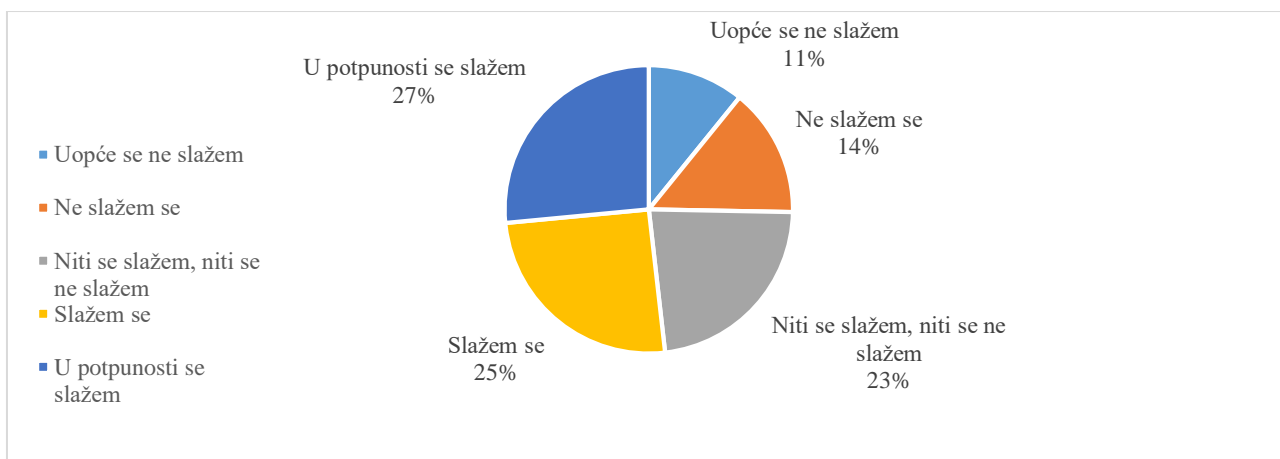
Grafički prikaz 5.8 Menadžment podupire rizične ideje s velikim potencijalom uspjeha

Sljedeća tvrdnja pokušala je prikazati kakav odnos menadžment ispitanih hrvatskih poduzeća ima prema timskom radu tj. razvoju ideja u timu. Ovo se ispituje zbog toga što tim ljudi može stvoriti veće znanje za poduzeće. Kako je širenje baze znanja jedna od temeljnih važnosti korporativnog poduzetništva, istražuje se navedena tvrdnja. Dobiveni rezultati (grafički prikaz 5.9) pokazuju kako se razvoj ideja u timu podupire od strane menadžmenta ispitanih poduzeća u 56% ispitanih slučajeva, a tek 15% ispitanika smatra da menadžment koči takav radu u poduzeću. Temeljem dobivenih postotak možemo zaključiti da u ispitanim poduzećima prevladava timski način razmišljanja.



Grafički prikaz 5.9 Menadžment dozvoljava razvoj ideja u timu

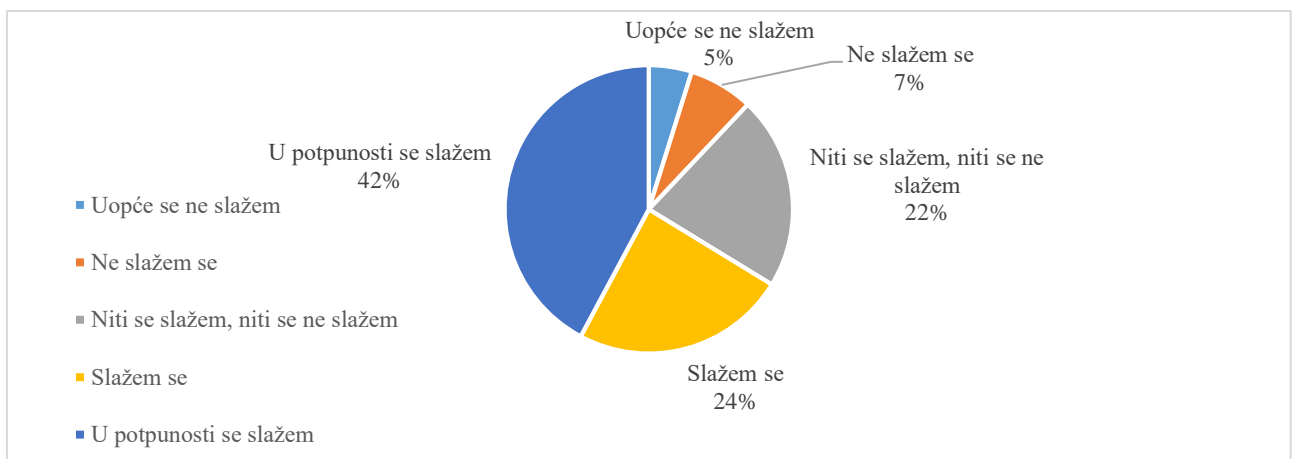
Posljednjom se tvrdnjom pokušao dobiti odgovor na pitanje da li menadžment stimulira izgradnju poduzetničkog duha i načina razmišljanja kod ispitanog uzorka. Rezultati nam pokazuju da se 52% ispitanih slaže s navedenom tvrdnjom što je na temelju svih prethodnih rezultata bilo logično za zaključiti. Ipak, dio ispitanika, točnije 25% njih smatra kako se poduzetništvo ne pokušava stimulirati na korporativnoj razini (grafički prikaz 5.10).



Grafički prikaz 5.10 Menadžment stimulira razvoj poduzetničkog načina razmišljanja

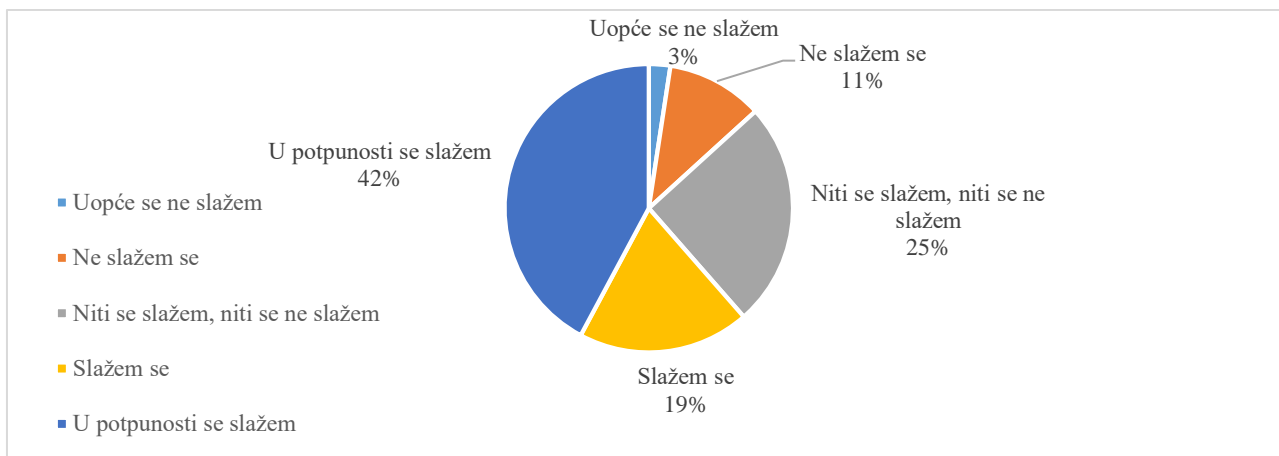
Na kraju prvog dijela tvrdnji provedenog anketnog upitnika možemo zaključiti da menadžment ispitanih hrvatskih poduzeća pozitivno djeluje na zaposlenike kroz poduzetnički način razmišljanja te da provodi potrebne korake kako bi se došlo do pravilne izgradnje poduzetništva na razini poduzeća. Time možemo potvrditi hipotezu H1 (tabela 5.1) što znači da nam dobiveni rezultati pokazuju kako se u hrvatskim poduzećima potiče poduzetnički način razmišljanja od strane menadžmenta. U nastavku istraživanja nastojat će se dokazati i hipoteza H2 (tabela 5.1) uz pomoć drugog dijela tvrdnji anketnog upitnika.

Prva tvrdnja u ovom se dijelu odnosi na to da li poduzetničko okruženje osigurava da zaposlenici u poduzeću postižu veći radni učinak. S danom tvrdnjom složilo se 66% ispitanika, dok samo 12% ispitanika smatra kako takvo okruženje nema utjecaja na performanse zaposlenika u poduzeću. Rezultate za ovu tvrdnju možemo vidjeti na grafičkom prikazu 5.11 u nastavku.



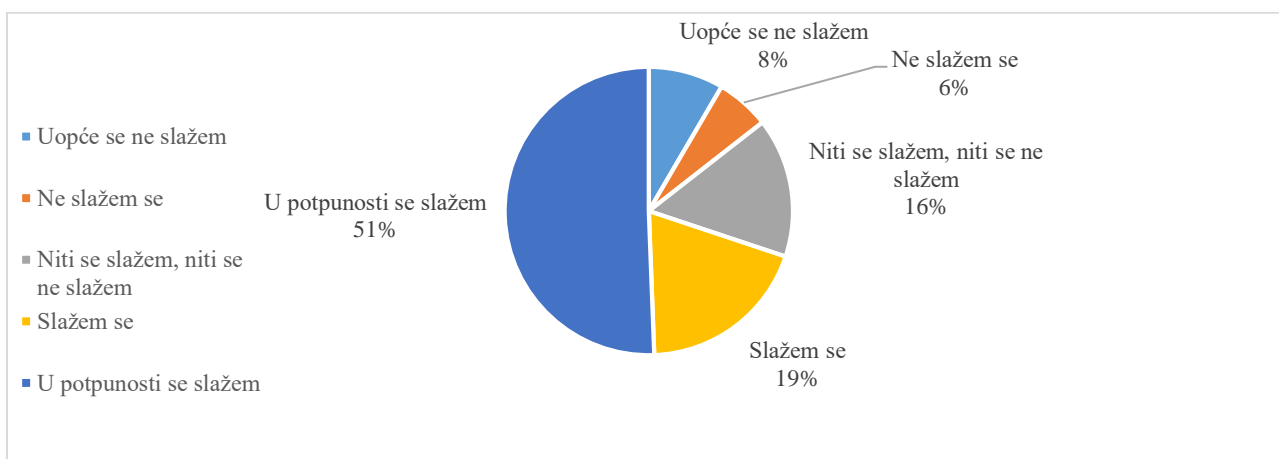
Grafički prikaz 5.11 Radni učinak zaposlenika je veći zbog poduzetničkog okruženja

Druga se tvrdnja usmjeravala na ispitivanje organizacijskih pravila te kako ona utječu na razinu radne učinkovitosti zaposlenika. U ovom slučaju, ispitalo se da li rigorozna, stroga organizacijska pravila djeluju negativno na radni učinak zaposlenih. Grafički prikaz 5.12 pokazuje nam kako 61% ispitanih smatra da rigorozna pravila koče učinkovitost zaposlenika, dok 14% njih smatra da rigorozna pravila ili nisu bitan faktor za učinkovitost ili smatraju da ona ne predstavljaju barijeru za performanse zaposlenih. Ovim se htjelo prikazati kako je za pravilnu provedbu korporativnog poduzetništva važno postaviti organizacijska pravila koja osiguravaju određenu slobodu zaposlenicima koji će onda u takvom slobodnom okruženju imati mjesta za kreativnost i napredak u pogledu noviteta za poduzeće.



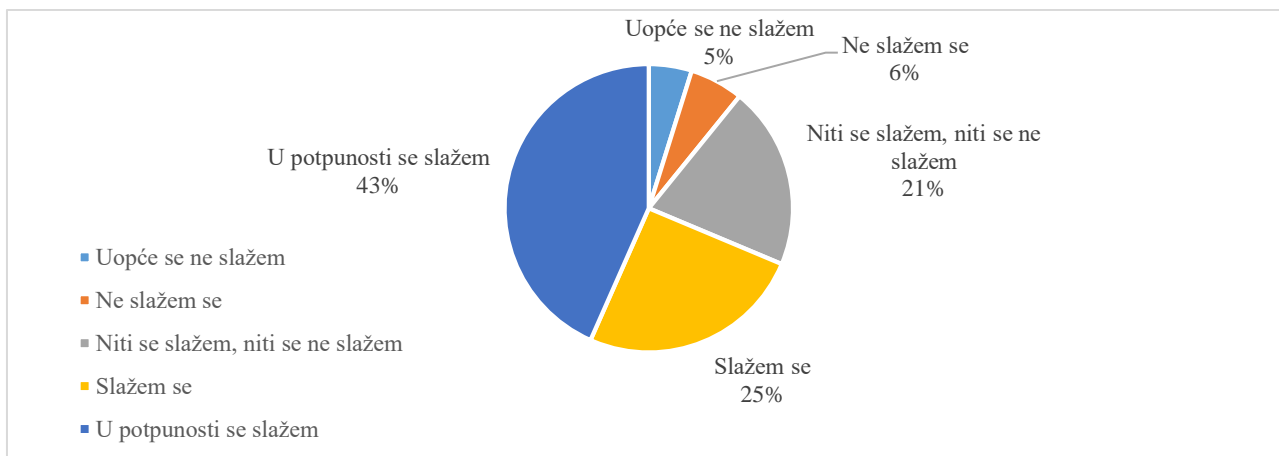
Grafički prikaz 5.12 Rigorozna organizacijska pravila smanjuju razinu radne učinkovitosti

Kod sljedeće tvrdnje pokušalo se istražiti da li ispitanicu smatraju da njihova poduzeća imaju takve sustave nagrađivanja koji ih potiču na veći angažman, a posljedično i veću učinkovitost. Gotovo dvije trećine ispitanih tj. 70% se složilo s navedenom tvrdnjom čime su potvrdili da njihova poduzeća provode sustav nagrađivanja koji pozitivno djeluje na njihov rad. S druge strane, samo 14% ispitanih smatra kako njihova poduzeća nemaju pravilno postavljen sustav nagrađivanja tj. imaju takav sustav koji ih ne potiče na veći angažman. Temeljem toga možemo pretpostaviti da se takav sustav onda temelji na nedovoljno motivirajućim ili financijskim ili nefinancijskim poticajima. Dobiveni su rezultati prikazani grafom 5.13.



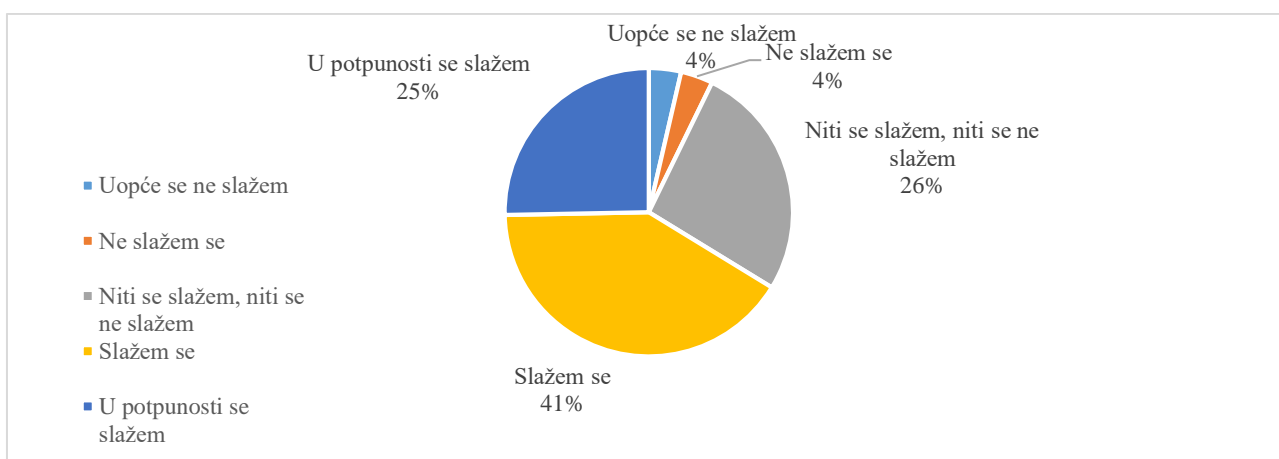
Grafički prikaz 5.13 Sustav nagrađivanja poduzeća potiče zaposlenike na veći angažman

Još jedan važan faktor korporativnog poduzetništva jest pravilna alokacija tj. dostupnost resursa koji su zaposlenicima potrebni za razvijanje noviteta u poduzeću. Po pitanju raspoloživosti bilo financijskih ili nefinancijskih sredstava, 68% smatra kako u njihovim poduzećima raspoloživost resursa olakšava razvoj inovacija, dok se njih 11% izjasnilo da se ne slažu s navedenom tvrdnjom (grafički prikaz 5.14).



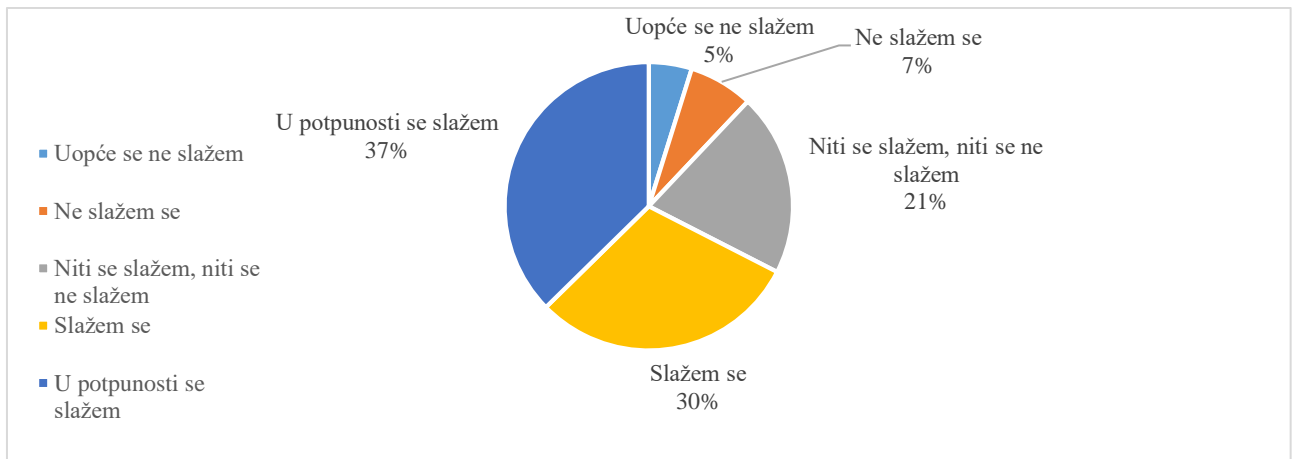
Grafički prikaz 5.14 Dostupnost resursa olakšava zaposlenicima razvoj noviteta u poduzeću

Sljedeća se tvrdnja odnosila na direktnu vezu između korporativnog poduzetništva i njegovog utjecaja na ostvarivanje poboljšanih poslovnih rezultata. Grafički prikaz 5.15 pokazuje kako 66% ispitanika smatra da se provođenjem korporativnog poduzetništva rezultat poduzeća povećava na višu razinu, dok se samo 8% ispitanih ne slaže s tom tvrdnjom.



Grafički prikaz 5.15 Provođenjem korporativnog poduzetništva, poduzeće ostvaruje bolje poslovne rezultate (financijske i nefinancijske)

Posljednja tvrdnja bila je povezana s direktnim učinkom korporativnog poduzetništva na učinkovitost poduzeća. Ova je tvrdnja prikazana grafičkim prikazom 5.16 koji govori kako se 67% ispitanih slaže s tom tvrdnjom čime potvrđuju vezu između učinkovitosti poduzeća kao pozitivne posljedice provedbe korporativnog poduzetništva. Samo 12% ispitanih smatra da takvo okruženje neće dovesti poduzeće do veće učinkovitosti i boljih performansi. Temeljem prikazanih brojki možemo zaključiti kako korporativno poduzetništvo ima veliki utjecaj u hrvatskim poduzećima koja su činila uzorak ovog istraživanja.



Grafički prikaz 5.16 Poduzetničko okruženje vodi do veće učinkovitosti poduzeća

Na temelju rezultata istraživanja drugog dijela tvrdnji može se zaključiti kako je hipoteza H2 iz tabele 5.1 također potvrđena što znači da se provedbom korporativnog poduzetništva postižu pozitivni rezultati po pitanju poboljšanih performansi zaposlenika i performansi poduzeća općenito.

Širi zaključak ovog istraživanja pokazuje kako većina ispitanih poduzeća u Hrvatskoj nastoji uvesti ili već potiče na poduzetnički način razmišljanja među zaposlenicima. To naravno pomaže poduzećima da dosegnu jednu veću razinu o odnosu na konkurenciju te da za svoje poduzeće stvore dodanu vrijednost koja će ih uvijek držati korak ispred konkurencije.

Svakako je bitno istaknuti kako svi istraživani faktori zasebno imaju veliki potencijal za daljnja istraživanja koja bi se trebala provesti na većem uzorku. Jedan od takvih faktora koji bi se mogao uvesti u daljnja istraživanja bio bi rizik. Prijedlog je istraživanje o tome kako on, u sklopu korporativnog poduzetništva, djeluje na organizaciju, njene zaposlenike i općenito okruženje u kojem se organizacija nalazi.

6. Zaključak

Ovim završnim radom ponajprije je dan teorijski pregled korporativnog poduzetništva iz kojeg se može zaključiti kako je korporativno poduzetništvo neizostavan faktor u današnjem vrlo promjenjivom poslovnom okruženju. Ono poduzećima omogućuje da stvore dodanu vrijednost koja će pomoći u uspostavljanju održive konkurentske prednosti i konstantnog, pozitivnog napretka poduzeća i njegovih zaposlenika. Također, važno je naglasiti kako menadžment igra izrazito veliku ulogu u provedbi korporativnog poduzetništva, a posebice kod upravljanja ljudskim potencijalima bez kojih se takva politika poslovanja ne bi mogla uvesti u određeno poduzeće.

Konceptualni modeli prikazani u radu pokazali su nam vrlo jako vezu između korporativnog poduzetništva i intelektualnog kapitala poduzeća. Nadalje, pokazali su nam kako ta veza izrazito pozitivno utječe na povećanje angažmana zaposlenika, a posljedično tome i povećanje njihove učinkovitosti. Osim performansi zaposlenika, možemo zaključiti kako poduzetničko okruženje izrazito jako i pozitivno djeluje na učinkovitost poduzeća odnosno na njegove financijske, ali i nefinancijske aspekte. To je dokazano i provedenim istraživanjem.

Možemo zaključiti da, u ispitanim hrvatskim poduzećima, menadžment nastoji poticati poduzetnički način razmišljanja među zaposlenicima, a korporativno poduzetništvo i faktori koje ono nosi sa sobom pozitivno djeluju na radni učinak zaposlenika te performanse poduzeća općenito. To nam govori da su hipoteze H1 i H2 navedene u tabeli 5.1 prihvaćene. Kako je istraživanje bilo provedeno na malom, namjernom uzorku, prijedlog za daljnje istraživanje ponajprije bi bio da se slično istraživanje provede na većem uzorku uz naglasak na ideju rizika koju korporativno poduzetništvo, uz sve ostale elemente, konceptualno nosi sa sobom. U istraživanju se moglo zamijetiti kako ipak veći broj ispitanika smatra da rizičnost još uvijek nije dobrodošla u poslovanje, no kako je rizik sastavnica poduzetništva daljnje istraživanje moglo bi pokazati kako baš taj element utječe na zaposlenike poduzeća i poduzeće kao cjelinu.

Na kraju, korporativno poduzetništvo je koncept koji sve više raste u ubrzanom globaliziranom svijetu te se počinje javljati ne kao potreba, već kao zahtjev kojeg će poduzeća morati prihvatiti i provesti. U suprotnom, snaga i konkurentnost poduzeća će biti manja u odnosu na ona koja poduzetnički način razmišljanja prihvaćaju kao temelj njihove kulture i politike čime će se ona isticati, a ostatak poduzeća će polako gubiti na vrijednosti i padati u zaborav.



**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, TIHOMIR BENDELJA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST KODIFIKATIVNOG POUČAVANJA I LUDSKIH POTEZIOVA TE NJIHOV UTJECAJ NA UČINAKovitost POUČAVANJA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Tihomir Bendelja
(vlastoručni potpis)

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

Ja, TIHOMIR BENDELJA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST KODIFIKATIVNOG POUČAVANJA I LUDSKIH POTEZIOVA TE NJIHOV UTJECAJ NA UČINAKovitost POUČAVANJA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Tihomir Bendelja
(vlastoručni potpis)

7. Literatura

1. Agrawal, Anand; Srivastava, Nidhi. 2010. *Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*. The Journal of Business Perspective. 163-171.
2. Amami, Iness; Maalej, Rabii; Saadaoui, Sawsan. 2014. *Linking Corporate Entrepreneurship with Human Resources Management Practices*. International Journal of Innovation and Applied Studies. 689-696.
3. Anderson, Alan. 1999. *A Manager's Guide to Management Development*. Asia Pacific Journal of Human Resources. 150-158.
4. Angioni, Enrico. 2015. *The Nature of Corporate Entrepreneurship: Theoretical and Empirical Insights*. Doktorski rad. University of Cagliari. Cagliari. 2-4.
5. Arikan, Cenk Lacin; Enginoglu, Didem. 2016. *Creating a Corporate Entrepreneurship Strategy for Competitive Advantage*. University of Turkey. Izmir. 12-28.
6. Burns, Paul. 2011. *Case Studies in Entrepreneurship: 3M*. Palgrave Macmillan. <http://tgtan.weebly.com/uploads/1/1/6/2/11624580/3m.pdf> (pristupljeno: 7. srpnja 2016.)
7. Business Dictionary, HRM <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html> (pristupljeno: 14. srpnja 2016.)
8. Chen, J. Zhu; Anquan, W. 2005. *A Systems Model of Corporate Entrepreneurship*. International Journal of Manpower. 529-543.
9. Clark, N, D. 2010. *Innovation Management in SMMEs: Active Innovators in New Zealand*. Journal of Small Business and Entrepreneurship. 601-619.
10. Cropanzano, R.; Mitchell, M.S. 2005. *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. Journal of Management. 874-900.
11. Demirci, A. 2013. *In Pursuit of Corporate Entrepreneurship: How Employees Perceive the Role of Formalization and Centralization*. Journal of Management Research. 115-133.
12. De Jong, J.; Wenneker S. 2008, *Intrapreneurship; Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behavior*. Research Report 14200802. Zoetemeer.

13. Džanić, Emir; Šlabek, Snježana. 2016. *Poticanje kreativnosti zaposlenika kroz uvođenje nove poslovne prakse*.
<http://cdn.podravka.net/repository/files/b/a/bacee9bb10ba41ecf437bed82d5d8676.pdf>
(pristupljeno: 9. srpnja 2016.)
14. Foley, Susan. 2013. *5 Reasons Why Intrapreneurship is Important*.
<http://www.corporate-entrepreneurs.com/2013/11/08/5-reasons-why-intrapreneurship-is-important/> (pristupljeno: 10. srpnja 2016.)
15. Garand, D.; Fabi, B. 1992. *Les Pratiques De Gestions De Ressources Humaines*.
Revue Organisation. Motreal. 61-97.
16. Haller, E. Howard. 2012. *Intrapreneurship: Case Study of the Sony Corporation's PlayStation by Intrapreneur (Corporate Entrepreneur) Ken Kutaragi*.
<http://www.selfgrowth.com/articles/intrapreneurship-case-study-of-the-sony-corporation-s-playstation-by-intrapreneur-corporate> (pristupljeno: 8. srpnja 2016.)
17. Hishrich, R.D.; Kearney, C. 2012. *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*. McGraw-Hill. New York.
18. Ireland, R.D.; Kuratko, D.F.; Morris, M.H. 2006. *A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part II*. Journal of Business Strategy. str. 27.
19. Jonnalagadda, Harish. 2016. *Sony Records Huge Net Profit in 2015 Even as Mobile Sales Decline*. <http://www.androidcentral.com/sony-records-huge-net-profit-2015-even-mobile-sales-diminish> (pristupljeno: 8. srpnja 2016.)
20. Jung, Elizabeth. 2016. *The Importance of Entrepreneurship in Your Company – Why Intrapreneurship Matters*. <https://us.experteer.com/magazine/the-importance-of-entrepreneurship-in-your-company/> (pristupljeno: 11. srpnja 2016.)
21. Kassa, Afework G. 2014. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. European Journal of Business and Management. University of Arba Minch. Ethiopia. 52-53.
22. Kassa, Afework G.; Raju, R. Satya. 2015. *Investigating the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Employee Engagement*. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. 148-167.
23. Kearney, C.; Hisrich, R.D.; Rochel, F. 2007. *A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship*. International Entrepreneurship and Management Journal. 295-313.
24. Lekmat,, L.; Selvarajah, C. 2008. *Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: An Empirical Study In Auto Parts Manufacturing Firms In Thailand*.

- Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Management Education in Conjunction with the International Conference on Business and Management Education. Bangkok.
25. Martinović, Milan; Tanasković, Zorica. 2014. *Menadžment ljudskih resursa*. Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija. Užice. 4. str.
 26. Mokaya, Obino Samuel. 2012. *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*. International Journal of Arts and Commerce. University of Agriculture and Technology. Nairobi. 133-139.
 27. May, Ryan. 2011. *Corporate Entrepreneurship and its Importance in Large Companies*. <http://www.businessdictionary.com/article/726/corporate-entrepreneurship-and-its-importance-in-large-companies/> (pristupljeno: 10. srpnja 2016.)
 28. Montoro-Sanchez, Angeles; Ribeiro, Soriano Domingo. 2011. *Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship*. International Journal of Manpower. 6-13.
 29. Omazić, Mislav Ante. 2013. *Menadžment ljudskih potencijala*. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//menadzment%20-%202013/20131210%20-%20MLJP.pdf> (pristupljeno: 28. srpanj 2016.)
 30. Othman, Nor Hafiza Binti; Shuaib, Azlinda Shazneem Binti. 2014. *The Relationship between Corporate Entrepreneurship towards Organizational Performance*. University Malaysia Kelantan. Malaysia.
 31. Robbins, S.P.; Judge, T.A.; Campbell, T.T. 2010. *Organizacijsko ponašanje*. Mate d.o.o. Zagreb. 536-561.
 32. Roomi, Azam Muhammad. 2012. *Benefits of Corporate Entrepreneurship*. <http://mroomi.com/benefits-of-corporate-entrepreneurship/> (pristupljeno: 12. srpanj 2016.)
 33. Roomi, Azam Muhammad. 2012. *Making Corporate Entrepreneurship Work: "The Innovation Rule" at 3M*. <http://mroomi.com/making-corporate-entrepreneurship-work-the-innovation-rule-at-3m/> (pristupljeno: 7. srpnja 2016.)
 34. Scheeper, M.J.; Bloom, J.Z.; Hough, J. 2008. *Nurturing the Corporate Entrepreneurship Capability*. Southern African Business Review. 50-74.
 35. Who We Are, 3M http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Company/Information/AboutUs/WhoWeAre/ (pristupljeno: 7. srpnja 2016.)

36. Wood, C.C.; Hudgens, B.J.; Reed, T.S. 2014. *Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes*. Journal of Small Business & Entrepreneurship. 117-132.
37. Ziyae, Babak. 2016. *Presenting an Evaluation Model of Human Resource Management's Effect on Corporate Entrepreneurship*. World Journal of Entrepreneurship. Management and Sustainable Development.

Popis slika:

Slika 2.1 Faktori koji podržavaju razvoj korporativnog poduzetništva	6
Slika 3.1 Tradicionalni pristup upravljanju ljudskim potencijalima	13
Slika 4.1 Povezanost upravljanja ljudskim potencijalima i korporativnog poduzetništva te njihov utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika i cijele organizacije	16
Slika 4.2 Utjecaj korporativnog poduzetništva na veću radnu učinkovitost kroz povećan angažman zaposlenika.....	17
Slika 4.3 Utjecaj korporativnog poduzetništva na uspješnost poslovanja poduzeća	18

Popis tabela:

Tabela 5.1 Hipoteze istraživanja	24
--	----

Popis grafičkih prikaza:

Grafički prikaz 5.1 Demografska struktura ispitanika	21
Grafički prikaz 5.2 Veličina poduzeća ispitanika	22
Grafički prikaz 5.3 Vlasnička struktura poduzeća	22
Grafički prikaz 5.4 Područje djelatnosti poduzeća.....	23
Grafički prikaz 5.5 Menadžment potiče razvoj ideja zaposlenika unutar poduzeća	25
Grafički prikaz 5.6 Menadžment nagrađuje inovativne projekte.....	25
Grafički prikaz 5.7 Menadžment osigurava potrebne resurse za razvoj ideja zaposlenika.....	26
Grafički prikaz 5.8 Menadžment podupire rizične ideje s velikim potencijalom uspjeha.....	26
Grafički prikaz 5.9 Menadžment dozvoljava razvoj ideja u timu	27
Grafički prikaz 5.10 Menadžment stimulira razvoj poduzetničkog načina razmišljanja.....	27
Grafički prikaz 5.11 Radni učinak zaposlenika je veći zbog poduzetničkog okruženja.....	28
Grafički prikaz 5.12 Rigorozna organizacijska pravila smanjuju razinu radne učinkovitosti .	29
Grafički prikaz 5.13 Sustav nagrađivanja poduzeća potiče zaposlenike na veći angažman	29
Grafički prikaz 5.14 Dostupnost resursa olakšava zaposlenicima razvoj noviteta u poduzeću	30
Grafički prikaz 5.15 Provođenjem korporativnog poduzetništva, poduzeće ostvaruje bolje poslovne rezultate (financijske i nefinancijske)	30
Grafički prikaz 5.16 Poduzetničko okruženje vodi do veće učinkovitosti poduzeća.....	31