



## POGLED NA PODUZETNIŠTVO / Views on Entrepreneurship

Policy osvrt Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR)  
Policy brief prepared by SMEs & Entrepreneurship Policy Centre (CEPOR)

### Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim poduzećima / Specifics of Human Resource Management in Small Enterprises

#### SAŽETAK

*U suvremenom poslovnom okruženju, kreiranje poticajne organizacijske kulture i ulaganje u razvoj zaposlenika ključni su za uspjeh malih poduzeća gdje svaki zaposlenik ima značajnu ulogu. Mala poduzeća često nemaju specijalizirane odjele za ljudske potencijale (HR) pa su njihovi HR procesi obično neformalni i usmjereni na operativne potrebe poslovanja. Dosadašnja istraživanja uglavnom se fokusiraju na velika poduzeća dok je tema upravljanja ljudskim potencijalima u malim poduzećima manje istražena. Zaključci provedenih istraživanja ukazuju na dominantnu primjenu neformalnih metoda zapošljavanja te neformalnih metoda učenja u malim poduzećima. Odluke o pružanju prilika za razvoj zaposlenika često ovise o osobnim vrijednostima vlasnika malih poduzeća. Razvoj zaposlenika ne ostvaruje se isključivo kroz formalne edukacije. Važni su i mentorski sustav, individualni rad sa zaposlenicima te neformalna druženja za koje je zamijećeno da doprinose učinkovitijem organizacijskom učenju i poboljšanju poslovnih procesa. Upravljanje ljudskim potencijalima u malim poduzećima zahtijeva prilagođen pristup koji uzima u obzir ograničenost resursa i potrebu za fleksibilnošću. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima preduvjet je uspjeha i održivosti malih poduzeća, dok je stvaranje okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i podržanima ključno za zadržavanje kvalitetnih zaposlenika.*

#### SUMMARY

*In the contemporary business environment, creating a motivating organizational culture and investing in employee development are crucial for the success of small enterprises where each employee plays a significant role. Small enterprises often lack specialized human resources (HR) departments, so their HR processes are typically informal and focused on the operational needs of the business. Existing research primarily focuses on large companies, while the topic of human resource management in small enterprises is less explored. Findings from conducted research indicate a predominant use of informal hiring methods and informal learning practices in small enterprises. Decisions regarding providing development opportunities for employees often depend on the personal values of the small business owners. Formal education is not the only way to foster employee development. Mentoring systems, individual work with employees, and informal socializing are also important as they contribute to more effective organizational learning and the improvement of business processes. Human resource management in small enterprises requires a tailored approach that considers their limited resources and need for flexibility. Effective human resource management is a prerequisite for the success and sustainability of small enterprises, while creating an environment where employees feel valued and supported is crucial for retaining high quality employees.*

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju stvaranje poticajne organizacijske kulture i kontinuirano ulaganje u razvoj zaposlenika ključni su faktori za postizanje konkurentnosti poduzeća. To je posebno izraženo u malim poduzećima u kojima svaki zaposlenik predstavlja važnu kariku u cjelokupnom poslovanju.

Zbog ograničenih resursa, mala poduzeća uvelike ovise o učinku svakog od svojih zaposlenika što naglašava važnost prilagodbe praksi upravljanja ljudskim potencijalima (engl. *Human Resource Management - HRM*) stvarnim potrebama poduzeća. Za razliku od velikih i srednjih poduzeća, mala poduzeća karakterizira jednostavnija organizacijska struktura te izostanak zasebnog organizacijskog odjela posvećenog isključivo upravljanju ljudskim potencijalima. Iz navedenih razloga, odgovornost za većinu aktivnosti vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima preuzima vlasnik i/ili direktor malog poduzeća ili odgovornost (djelomično) delegira jednoj osobi u poduzeću.<sup>1</sup> Implementacija HRM praksi u malim poduzećima često je neformalnog karaktera i utemeljena na operativnim potrebama poduzeća poput vođenja evidencije, selekcije i zapošljavanja, te nagrađivanja zaposlenika.<sup>2</sup>

Većina istraživanja usmjerena je proučavanju velikih poduzeća, a unatoč povećanim istraživačkim naporima u posljednjih 25 godina, tema upravljanja ljudskim potencijalima u malim poduzećima još uvijek nije dovoljno istražena.<sup>3</sup> Ipak, na temelju postojećih istraživanja, moguće je identificirati određene specifičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima koje su svojstvene malim poduzećima. U kontekstu zapošljavanja, mala poduzeća se uglavnom oslanjaju na neformalne metode zapošljavanja kao što su "usmena predaja" i pregledavanje životopisa koje je praćeno intervjuima, simulacijama radnih zadataka i probnim rokom.<sup>4</sup> U kontekstu edukacije i obrazovanja, mala i srednja poduzeća nude manje mogućnosti za obrazovanje i obuku u usporedbi s većim poduzećima te preferiraju neformalne metode učenja.<sup>5</sup> Izostanak sustavnog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima nosi i svoje nedostatke. Zbog nejasnih pravila rada, odgovornosti i očekivanja često dolazi do nejasnoća kod zaposlenika i neusklađenih očekivanja uprave i zaposlenika oko očekivane performanse.

Upravljanje ljudskim potencijalima u malim poduzećima bila je tema konferencije održane u lipnju 2024. godine u Zagrebu u organizaciji CEPOR-a, u suradnji s Hrvatskom udrugom poslodavaca, Klubom poduzetnika seniora SENTOR, SELECTIO Grupom i Sveučilištem Algebra. Konferencija je održana u okviru EU projekta LEAD – *LEarning And Development project for Micro and*

*Small Enterprises* u kojem je CEPOR sudjelovao kao partner uz šest europskih sveučilišta<sup>6</sup>, a glavni cilj projekta bio je ukazati na važnost kontinuiranog usavršavanja ljudskih potencijala unutar mikro i malih poduzeća te olakšati implementaciju i transformaciju ekosustava učenja i razvoja unutar poduzeća.<sup>7</sup>

Tijekom konferencije predstavljeni su izazovi i uspješna rješenja pri uspostavljanju HR aktivnosti u malim poduzećima. Diskutiralo se o korištenju AI alata u HR procesima u malim poduzećima s ciljem kreiranja učinkovitijih procesa prilagođenih potrebama zaposlenika i organizacijskim zahtjevima. Posebno je naglašena potreba za prilagodbom stila upravljanja ljudskim potencijalima u različitim fazama razvoja poduzeća. Predstavljena su iskustva i savjeti vezano uz aktualnu temu integracije podzastupljenih skupina društva u radni kolektiv, uključujući osobe s invaliditetom, socijalno ugrožene skupine društva, te strane radnike.

Glavna pitanja oko kojih se vodila diskusija s poduzetnicima bila su:

*Koje HR prakse mogu i trebaju primjenjivati mala poduzeća kako bi privukla i zadržala kvalitetne zaposlenike?*

*Na koji način mala poduzeća mogu konkurirati velikima na tržištu rada?*

*Kada je vrijeme za angažman prve osobe u poduzeću zadužene isključivo za HR?*

*Može li si malo poduzeće uopće priuštiti angažman HR profesionalca ili treba interno prepoznati zaposlenika s afinitetom za ovo područje i pomoći da se razvije i preuzme tu ulogu?*

*Kako zadržati opuštenu radnu atmosferu karakterističnu za mala poduzeća, a opet ne izgubiti fokus na rezultate?*

U zaključku konferencije naglašeno je kako mala poduzeća, koja svoju konkurentnost temelje na fleksibilnosti i agilnosti u prepoznavanju promjena i iskorištavanju prilika, mogu rasti samo onoliko koliko rastu kompetencije, zadovoljstvo, odgovornost i motivacija njihovih zaposlenika.

Konferencija je okupila više od 80 sudionika što ukazuje na snažan interes za temu i predanost poboljšanju HR praksi u malim poduzećima, ali i na spremnost vlasnika malih poduzeća na učenje i razvoj u tom području. Ključne riječi koje su se spominjale na konferenciji su vrijednosti i podržavajuća organizacijska kultura koje drže ljude na okupu. "Potaknite okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i žele biti dio tima" – bio je savjet



većine sudionika, a navedeno potkrjepljuju i rezultati istraživanja *Boston Consulting Group*<sup>8</sup>, na 11.000 zaposlenika u svijetu u 2023. godine. Kao zaključna misao, na konferenciji je istaknuto kako su „najveći čimbenici zadržavanja zaposlenika, uz konkurentnu plaću i materijalne benefite, emocionalne potrebe koje utječu na opću dobrobit zaposlenika. Veća je vjerojatnost da će ljudi ostati kod svog poslodavca ako se osjećaju cijenjenim, podržanim i poštovanim; ako se s njima postupa pravedno, imaju osjećaj sigurnosti posla i uživaju u svom poslu.“

**Rezultati istraživanja** provedenog u okviru LEAD projekta također podržavaju ovaj zaključak. Glavni zaključci istraživanja ističu kako upravljanje ljudskim potencijalima u malim poduzećima zahtijeva prilagođene pristupe koji uzimaju u obzir ograničene resurse malih poduzeća, neformalnu organizacijsku kulturu i potrebu za fleksibilnošću.

U malim poduzećima sve važne odluke polaze od vlasnika i direktora poduzeća, a iznimka nisu ni one vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima. Potrebe za razvojem zaposlenika stoga su, također, uvjetovane i oblikovane na temelju osobnih vrijednosti i stavova vlasnika poduzeća o važnosti zaposlenika i njihovog kontinuiranog učenja i razvoja. Osobni sustav vrijednosti vlasnika poduzeća temelj je izgradnje organizacijske kulture poduzeća koja neizravno pridonosi stvaranju pozitivnog stava prema učenju i usavršavanju zaposlenika. U malim poduzećima, komunikacija je često izravna i brza, bez složenih hijerarhijskih struktura što omogućava brže donošenje odluka i veću uključenost zaposlenika u procese donošenja odluka. Važan stup podržavajuće organizacijske kulture je otvorena komunikacija između svih zaposlenika kao i davanje i primanje *feedback-a*. Osim formalnih edukacija, važnu ulogu u prikupljanju i dijeljenju znanja ima mentorski sustav, individualan rad sa zaposlenicima, te prilike za neformalna druženja organizirana za zaposlenike poput zajedničkih izleta i *teambuilding-a*. Navedene aktivnosti pridonose izgradnji čvrste organizacijske kulture, učinkovitijem organizacijskom učenju i poboljšanju poslovnih procesa unutar poduzeća.<sup>9</sup>

Iako su veličina poduzeća i ograničeni resursi najčešće prikazani u literaturi kao ograničavajući faktori pri implementaciji HR praksi u malim poduzećima<sup>10</sup>, njihova veličina može biti prednost u razvoju podržavajuće organizacijske kulture koja uvažava potrebe zaposlenika. U malim poduzećima lakše je primijeniti personalizirani pristup u korištenju alata za upravljanje ljudskim potencijalima što može doprinijeti stvaranju organizacijske kulture koja se fokusira na kontinuirano učenje i međusobno poštovanje među zaposlenicima. Unatoč izazovima, učinkovito upravljanje ljudskim potencijali-

ma može značajno doprinijeti uspjehu i održivosti malih poduzeća, poboljšavajući njihovu sposobnost da privuku, zadrže i razviju kvalitetne zaposlenike.

**Policy osvrt pripremljen je u sklopu projekta LEAD – LEarning And Development in Micro and Small Enterprises**

## LEAD



Co-funded by  
the European Union

**Autorice:** Maja Has, CEPOR / Sveučilište  
Algebra i prof.dr.sc. Mirela Alpeza, CEPOR /  
Ekonomski fakultet u Osijeku

**Urednica:** prof.dr.sc. Sunčica Oberman  
Peterka, Ekonomski fakultet u Osijeku

**CEPOR** – Centar za politiku razvoja malih i  
srednjih poduzeća i poduzetništva

Trg J.F. Kennedy-a 7, Zagreb

www.cepor.hr

Zagreb, kolovoz 2024.

## ENDNOTES

- 1 Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. Á. (2019). What makes small beautiful? Learning and development in small firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 453–476. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
- 2 Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320. 10.1108/14626000710746727
- Heneman, H. & Berkley, R. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53–74.
- Hornsby, J. & Kuratko, D. (2003). Human resource management in US small business: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73–92
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 6–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123>.
- 3 Harney, B. & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5–29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Marlow, S., Taylor, S. & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21, 954–966
- Rauch, A. & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504. 10.1016/j.jbusvent.2016.05.005
- 4 Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L. & Szászvári, K. Á. (2019). Typical features of family-owned SME's HR practices. *Prosperitas*, 6(1), 55-75. [https://doi.org/10.31570/Prosp\\_2019\\_01\\_3](https://doi.org/10.31570/Prosp_2019_01_3)
- 5 Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. Á. (2019). What makes small beautiful? Learning and development in small firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 453–476. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
- Wapshott, R. & Mallett, O. (2015). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: entrepreneurship and the employment relationship*. Routledge.
- 6 Budapest Business University – BBU (Mađarska), University Paris Nanterre – UPN (Francuska), Tallinn University of Technology – TalTech (Estonija), Wrocław University of Economics and Business – WUEB (Poljska), Portuguese Catholic University – UCP (Portugal) i ADINVEST Europe (Belgija)
- 7 <https://www.lead-mse-project.eu/>
- 8 <https://www.bcg.com/press/18december2023-employees-move-on-from-current-jobs>
- 9 Has, M. & Alpeza, M. (2024). Human resource management in small enterprises: Findings from Croatia. *Management*, 29 (1), 19-30. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.1.2>
- 10 Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>