

# POKRETAČI KREATIVNOSTI U POSLOVNOM KONTEKSTU

---

Grujić, Lena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:169675>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Lena Grujić

**POKRETAČI KREATIVNOSTI U POSLOVNOM  
KONTEKSTU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Lena Grujić

**POKRETAČI KREATIVNOSTI U POSLOVNOM  
KONTEKSTU**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreativnost i inovativnost**

JMBAG: 0010213986

e-mail: [lena.grujic@gmail.com](mailto:lena.grujic@gmail.com)

Mentor: Prof. Dr. Sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2021.

Josipa Jurja Strossmayer University in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Lena Grujić

**DRIVERS OF CREATIVITY IN BUSINESS CONTEXT**

Graduate paper

Osijek, 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lena Grujić

**JMBAG:** 0010213986

**OIB:** 89863663223

**e-mail za kontakt:** lena.grujic@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Pokretači kreativnosti u poslovnom kontekstu

**Mentor/mentorica rada:** Prof. Dr. Sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 23. rujna 2021 godine

Potpis Lena Grujić

## SAŽETAK

Kreativnost u poslovnom kontekstu predstavlja nešto čemu većina poduzeća u današnje vrijeme teži. Cilj ovog rada bio je predstaviti pokretače kreativnosti, te ispitati razinu kreativnosti i pokretače iste u poslovnom subjektu Hrvatski Telekom d.d. Kako bi se kreativnost uklopila u potrebe poduzeća i organizacija, kao i njihovih zaposlenika, potrebno je uočiti koji su to njezini pokretači i na koji način ona može utjecati na uspjeh poduzeća. Kreativnost je sama po sebi pojam koji se svakodnevno koristi u svim sferama života, te je tako ušla i u poslovni svijet. U ovom je radu obrađena tematika kreativnosti u poslovnom kontekstu kao i njen utjecaj na zaposlenike. Ono što je prikazano u radu je način na koji kreativnost ulazi u poslovni subjekt, tko je zadužen za njezino poticanje, ta koje su sve njene mogućnosti. Kreativnost je sama po sebi povezana s inovativnosti. Ona je nužni nositelj promjena koje su sve više poželjne u svijetu s konkurencijom koja svakim danom sve više raste. Upravljanjem kreativnošću unutar poduzeća bavi se menadžment kroz uvođenje novih načina rada, upravljanje ljudima, te oblikovanjem radnih mjesta za inovativnost. Iako je poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća uglavnom pozitivna aktivnost, postoje i barijere i problemi s istima. Oni se odnose na troškove, lošu komunikaciju i sl. Pokretači kreativnosti, kao i razina iste prikazani su kroz istraživanje koje je provedeno na poslovnom subjektu „Hrvatski Telekom d.d“, koje se ponosi svojim projektima poticanja kreativnosti u društvu, no i dalje postoji prostor za napredak unutar vlastite organizacije kada je poticanje kreativnosti i rad s zaposlenicima na svim menadžerskim razinama u pitanju.

Ključne riječi: kreativnost, inovativnost, menadžment, razvoj, Hrvatski Telekom d.d

## SUMMARY

Creativity in a business context is something that most companies strive for these days. The aim of this paper was to present the drivers of creativity and to examine the extent of creativity and its drivers at the company Hrvatski Telekom d.d. In order for creativity to meet the needs of businesses and organizations as well as their employees, it is necessary to determine what its drivers are and how it can affect the success of the organization. Creativity in itself is a term that is used every day in all walks of life and thus has found its way into the business world as well. This paper looks at the issue of creativity in a business context as well as its impact on employees. It outlines how creativity enters businesses, who is responsible for fostering it, and the opportunities it offers. Creativity is inherently linked to innovation. It is a necessary vehicle for change, which is increasingly desirable in a world where competition is growing stronger by the day. Management in business deals with management by introducing new ways of working, managing employees and creating jobs for innovation. Although encouraging creativity and innovation in a company is usually a positive activity, there are also obstacles and problems with it. These relate to cost, poor communication etc. The drivers of creativity as well as the level of the same are presented through a survey conducted at the company "Hrvatski Telekom dd". The company prides itself on its projects to promote creativity in society, but there is still room for progress in your own company when it comes to promoting creativity and working with employees at all levels of management.

Keywords: creativity, innovations, management, development, Hrvatski Telekom d.d

<b>Sadržaj</b>	
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Cilj, informacijska i metodološka osnova rada.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Odrednice kreativnosti u poslovnom kontekstu.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Vrste inovacija i proces upravljanja inovacijama .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1. Vrste inovacija .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2. Inovacijski proces .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Pokretači kreativnosti i inovativnosti u poslovnim subjektima.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Upravljanje ljudima kao temelj kreativnosti i inovativnosti u poduzeću.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Oblikovanje radnih mjesta za inovativnost.....</b>	<b>25</b>
<b>8. Problemi, ograničenja i mogućnosti inoviranja u poslovnom kontekstu.....</b>	<b>27</b>
<b>8.1. Problemi i ograničenja inoviranja .....</b>	<b>27</b>
<b>8.2. Mogućnosti inoviranja .....</b>	<b>28</b>
<b>9. Empirijsko istraživanje .....</b>	<b>30</b>
<b>10. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>32</b>
<b>11. Rasprava, implikacije i preporuke .....</b>	<b>67</b>
<b>12. Zaključak .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>71</b>
<b>Web stranice.....</b>	<b>73</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>74</b>
<b>PRILOZI – ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>76</b>



# 1. Uvod

U ovom radu predstaviti će se značaj kreativnosti, a shodno tome i inovativnosti. Uz kritičku analizu teorijskog okvira i sekundarnog istraživanja relevantnih znanstvenih radova, u radu će biti predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koje je provedeno unutar poslovnog subjekta Hrvatski telekom d.d. Zagreb (u daljnjem tekstu HT). Na sve konkurentnijem i zasićenijem tržištu važno je prepoznati značaj kreativnosti kako bi poslovni subjekt stekao konkurentsku prednost koja je u poslovnom kontekstu neizmjerljivo važna. Kreativnost se kao važan faktor nameće pri internoj organizaciji poslovanja, kao i pri eksternom nastupu na tržištu proizvoda ili usluga. Kreativnost se u literaturi navodi kao osmišljavanje novih ideja, odnosno njihova implementacija u nova rješenja. Poduzeća kroz svoju organizacijsku strukturu i kulturu pokušavaju uvesti kreativan način razmišljanja kao primarni. Razvoj poduzeća, posebno na tržištu koje je zasićeno, temelji se na stvaranju kreativnih i inovativnih proizvoda i usluga kako bi brže i bolje riješili pretpostavljeni problem, te razvijali poduzeće u željenom smjeru. Jačanje kreativnog načina razmišljanja unutar poduzeća, u današnjem bi svijetu, trebao biti temelj stvaranja i provođenja poslovne politike.

Rad se sastoji od dvanaest poglavlja. Prvo poglavlje uvodi nas u kreativnost kao važno područje istraživanja te identificira kreativnost kao temelj suvremenog poslovanja i konkurentnosti. Drugo poglavlje opisuje ciljeve, metodološku i informacijsku osnovu ovog diplomskog rada. Treće poglavlje se odnosi na odrednice kreativnosti u poslovnom kontekstu, kao i što predstavlja kreativnost. učinke kreativnosti i inovativnosti na poslovne subjekte Četvrto poglavlje govori o vrstama inovacija, procesima provedbe, te na koji je način inovacija povezana s kreativnosti i uspjehom poduzeća. Ovo poglavlje predstavlja i pojmovni i konceptijski okvir inovacija i njihovu tipologiju. Peto poglavlje analizira učinke kreativnosti i inovativnosti na poslovne subjekte, različite utjecaje na privatne i državne poslovne subjekte, kao i utjecaj kreativnosti i inovativnosti na cijelo gospodarstvo. Šesto poglavlje govori o upravljanju ljudima unutar poduzeća kroz kreativnost. Navodi se važnost menadžmenta, kao i upravljanja ljudskim resursima. Sedmo poglavlje opisuje osmišljavanje radnih mjesta za inovativnost, odnosno govori o tome koliki utjecaj radno mjesto može imati na kreativnost zaposlenika. Osmo poglavlje govori o problemima, ograničenjima i mogućnostima inoviranja u poslovnim subjektima. Deveto poglavlje predstavlja uvod u empirijski dio, odnosno istraživanje unutar poduzeća „Hrvatski Telekom d.d.“. Deseto poglavlje daje analizu dobivenih

rezultata, kako sveukupne rezultate, tako i pojedinačne za svaku od tri razine menadžmenta. Jedanaesto poglavlje predstavlja raspravu, implikacije i preporuke s obzirom na dobivene rezultate i predstavljene premise, dok dvanaesto poglavlje donosi zaključak ovog diplomskog rada.

## 2. Cilj, informacijska i metodološka osnova rada

Cilj ovog rada je analizirati načine na koji je kreativnost prisutna u poslovnom kontekstu, te ocijeniti njezine koristi za dobrobit poslovanja i konkurentske prednosti. Isto tako, u ovom će se radu analizirati odrednice i pokretače kreativnosti u poslovnim subjektima, a osobita će se pozornost posvetiti ulozi organizacijskih, suradničkih ili upravljačkih značajki. S obzirom da je rađena statistička obrada ankete, za istraživanje su predstavljene tri premise koje će se propitivati u radu:

- Poslovni subjekt „Hrvatski Telekom d.d. Zagreb“ potiče svoje zaposlenike na kreativnost, te pruža potporu i vrijeme potrebno za rad na vlastitim projektima i idejama.
- Ukoliko nadređeni/član menadžmenta potiče kreativnost u radu, zaposlenik će biti produktivniji u radu.
- Timski rad pridonosi porastu kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća.

U diplomskom su radu korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. Teorijska podloga ovog rada temelji se na sekundarnom kritičnom analiziranju relevantne literature te definira ključne pojmove vezane uz kreativnost u poslovnom kontekstu, tipove inovacija i konceptijske modele inovacija u poslovnom subjektu. Ujedno, ovaj rad temelji se i na primarnom istraživanju koje je provedeno u organizaciji Hrvatski Telekom. Istraživanje je provedeno anketom koju su ispunjavali zaposlenici kroz Google obrazac koja je poslana elektroničkim putem. Anketu su ispunila pedeset i dva zaposlenika zaposlena na različitim razinama menadžmenta unutar poduzeća, od toga su devet članova vrhovnog menadžmenta, dvadeset i pet zaposlenika srednjeg menadžmenta i osamnaest ispitanika zaposlenih na razini operativnog menadžmenta. Anketiranje je provedeno u razdoblju od 01.08.2021 do 12.08.2021.

U radu su korištene razne znanstveno-istraživačke metode. Metoda deskripcije koristi se pri opisivanju činjenica i procesa te empirijskih potvrđivanja njihova odnosa u skladu s teorijskim spoznajama iz domaće i strane literature. Isto tako, koristila se metoda klasifikacije kao najstarija i najjednostavnija znanstvena metoda, pomoću koje se odvija sistematska i potpuna podjela općih pojmova na posebne. U radu se koristila i metoda analize, koja se koristi za raščlanjivanje jedne cjeline na sustavne elemente kako bi se mogli razmatrati zasebno, a sve s ciljem kako bi se bolje razumjela cjelina. U empirijskom dijelu rada korišten je upitnik, odnosno korištena je metoda anketiranja gdje su prikupljeni podatci o stavovima i mišljenjima

anketiranih osoba, te njihova iskustva. Prikupljeni podaci su analizirani metodama deskriptivne statistike kako bi se bolje razumjeli dobiveni rezultati.

### 3. Odrednice kreativnosti u poslovnom kontekstu

„Kreativnost je ljudima prirodna sposobnost stvaranja novih i korisnih stvari“. (Mumford, 2003, p.110)

Kreativnost je pojam koji se svakodnevno koristi u svim sferama života. S obzirom da je tržište postalo zasićeno proizvodima i uslugama, pojam „kreativnost“ i „kreativno razmišljanje“ koristi se kako bi se osmislila nova i još neotkrivena rješenja ili varijacije već postojećih. Nisula i dr. (2017) navode kako se o kreativnosti unutar organizacija nije pričalo do prije deset godina, odnosno kako je kreativnost uglavnom bila povezivana s kreativnim industrijama i umjetnicima. No, navode kako je kreativnost posebno važna, kako za zaposlenike kao individue, tako i za organizaciju kao cjelinu. Isto tako navodi se kako je motivacija jedan od glavnih čimbenika uspjeha kreativnog procesa, odnosno kreativnosti unutar poduzeća.

Kreativnost se u području ekonomskih istraživanja prema Amabile (1996) definira kao sposobnost stvaranja:

- Novih, originalnih rješenja
- Koja udovoljavaju zahtjevima
- Primjenjiva su i prihvatljiva, korisna i djelotvorna,
- Te utječu na način i sadržaj poslovanja

Cilj je kreativnosti jasan; pronaći nova rješenja za pretpostavljeni problem i pomoći u napretku poduzeća i njegovih zaposlenika. „Faze kreativnog procesa uključuju:

- Pripremu inovacije
- Inkubaciju
- Iluminaciju
- Implementaciju/verifikaciju

Tijekom faze pripreme pojedinac mora sagledati probleme i ispitati međuovisnost tih problema. Fazom inkubacije tj. produkcije nesvjesno se djeluje na rješavanje problema s kojim se susreće. Kroz fazu iluminacije pojedinac će postati svjestan novih rješenja i sve će dijelove složiti u novokomponiranu cjelinu. To se može dogoditi spontanim putem ili pažljivim istraživanjem. Iluminacija predstavlja zapravo vrhunac inkubacije. Kroz fazu verifikacije donositelj odluke mora potvrditi rješenje, tj. odgonetnuti hoće li rješenje zadovoljiti postavljene probleme i ciljeve.“ (Jakovljević i dr.2012:26)

Prema Seelig (2012) izučavanje kreativnosti postaje sve zanimljivija tema jer kreativnost omogućava napredak u svijetu koji je u posljednje vrijeme postao digitalan, ubrzano se mijenja i otključava neograničene mogućnosti. Ideje su vrijedan resurs i poluga koja izvlači pojedince i organizacije iz ustaljenih rutina i usmjerava ih prema napretku.

Seelig-ova (2012) definira inovativnost kao sekundarni izričaj, koji proizlazi iz kreativnosti kao primarne ljudske sposobnosti. Kreativnost je jednostavna te označava ideje koje su nove pojedincima, a inovativnost je kompleksna, zahtijeva više truda i predstavlja ideje koje su nove u širem kontekstu. Kreativnost je evolucijska, a inovacija je revolucionarna. Rezultati kreativnosti i dobrih ideja jesu inovativnosti koje se nalaze u predmetima svuda oko nas, od stolova, budilica, olovki i slično.

S obzirom na veliku povezanost kreativnosti i inovativnosti s poslovanjem poduzeća i poduzetništvom, znanstvenici su pokušali otkriti kako se kreativni potencijal može iskoristiti u poduzeću. Osnovni model upravljanja kreativnošću i sistematiziranja inovacija unutar poslovnog subjekta stvorio je Peter Drucker. Drucker (1992) navodi kako svako poduzeće koje želi uvoditi inovacije mora stvoriti strukturu koja ljudima dopušta poduzetničko ponašanje te stvoriti odnose u čijem je središtu poduzetništvo. Peter Drucker (1992) u knjizi „Inovacije i poduzetništvo“ navodi kako su za poduzetničko upravljanje poduzećima važne odrednice i postupci iz četiri područja:

1. Organizacija mora biti spremna prihvatiti inovaciju i u promjeni vidjeti povoljnu priliku, a ne prijetnju, te mora biti pripremljena za naporan poduzetnički posao
2. Obavezno je da se unutar poduzeća sustavno prate i procjenjuju rezultati poduzetničkog i inovativnog ponašanja te ugraditi i poduke za poboljšanje rezultata na tom području
3. Poduzetničko upravljanje povlači za sobom određene postupke uvjetovane organizacijskim ustrojstvom, radnom snagom, rukovodećim kadrom, kompenzacijama, stimulacijama i nagrađivanjem
4. Napraviti nekoliko preporuka protiv, odnosno, što ne činiti u sklopu poduzetničkog upravljanja poduzećem.

Osim Druckera, slične ideje imali su i Logan, Fischer-Knight i King (2008) koji su ispitali važnost izgradnje "organizacijskog plemena" za kreativna, pa onda i uspješna poduzeća, što uključuje tehnike poboljšanja okruženja od izgradnje posebnog prostora, posebnih pravila i kulture poduzeća do usmjerenosti na misiju poduzeća. Pleme je definirano kao skup ljudi od 20

do 150 članova. Ukoliko broj zaposlenika u poduzeću broji više od 150, poduzeće se fragmentira na dva plemena, a svako poduzeće je zbroj svih svojih ukupnih plemena. Pri tome se definira pet različitih stanja u plemenskom upravljanju. Većina poduzeća egzistira u prva tri stanja, a tek poduzeća koja su u četvrtom ili petom stanju postaju uspješna, kreativna i inovativna. Logan i dr. (2008) navode slijedeća stanja:

- Stanje broj 1 (2 % svih poduzeća) – moto ovog stanja glasi "život je grozan", a zaposlenici na posao dolaze u stanju očaja i odbojnosti.
- Stanje broj 2 (25 % svih poduzeća) – u ovom stanju moto prelazi iz generalnog "život je grozan" u specifično "moj život je grozan". Ljudi su neprijateljski raspoloženi i u stanju apatije, dok strast ne postoji. Pleme je skup pojedinaca koji sebe smatraju žrtvom, odgovornost se izbjegava, a inovacija je nepostojeća.
- Stanje broj 3 (49 %) – u ovom stanju moto je "ja sam super, a ti nisi." Pleme se sastoji od skupine motiviranih i sposobnih individualaca koji su voljni raditi, ali nisu skloni suradnji. "Znanje je moć", a pojedinci svoje znanje, iskustvo i socijalni kapital nagomilavaju isključivo za sebe i ljubomorno čuvaju. Zaposlenici unutar organizacija često gube vrijeme na internu politiku i osobni napredak.
- Stanje broj 4 (22 % svih poduzeća) – u ovom stanju moto je "mi smo super." Zaposlenici su se identificirali sa svojom grupom te je smatraju važnim dijelom svog identiteta. Zadovoljni su što sa svojim kolegama rade za dobrobit poduzeća i svoje grupe te sa zadovoljstvom sudjeluju na projektima. Informacije, iskustvo, znanje se razmjenjuje između zaposlenika, a kreativnost i inovacije bujaju. Razlika između stanja 4 i stanja 3 je mnogo veća nego razlika između stanja 3 i stanja 2.
- Stanje broj 5 (2 % svih poduzeća) – događa se rijetko i traje kratko. Moto ovog stanja je "život je sjajan", a zaposlenici su spremni i željni mijenjati svijet. Plemena u ovom stanju su osmislila i provela čudesne inovacije – slanje čovjeka na mjesec, prvo osobno računalo, prvi pametni telefon i slično.

Perez-Breva (2019) navodi kako su ljudi naviknuti da inovaciju i poduzetništvo gledaju kao jedno. Pri tome se sve više pozornosti posvećuje tehnikama i metodama kreativnosti te njihovoj ulozi u procesu donošenja odluka u poslovnom subjektu.

U identificiranju pokretača kreativnosti Srića (1994) ukazuje na značaj izučavanja ključnih čimbenika o kojima ovisi kreativnost u poduzeću. On navodi kako se ključni čimbenici kreativnosti mogu podijeliti u dvije skupine: mikro i makro čimbenike. U skupinu mikro-

čimbenika ubrajaju se: motivacija za stvaralački rad, kadrovska struktura i kvaliteta inovacijskog potencijala, načini vođenja organizacije, primjena modernih tehnika menadžmenta, poticanje stvaralačkog mišljenja i drugo. U skupinu makro-čimbenika ubrajaju se čimbenici koji ovise o cijelom sklopu političkih i ekonomskih značajki nekog prostora, pri čemu se prvenstveno misli na stupanj demokratizacije, slobodu iskazivanja misli, stabilnost zakonodavnih sustava, pravila pravne države te na kvalitetu infrastrukture.

Ujedno, Srića (2017) navodi kako je kreativnost nužni temelj promjena, ali kako sama po sebi nije dovoljna. Ono što je važno prihvatiti pri provođenju kreativnog procesa jest da će različiti pojedinci imati različita shvaćanja i različite ideje, ali isto tako, važno je osvijestiti kako je za provedbu potrebno puno više od kreativne ideje. Kreativnost u poslovnom kontekstu se ogleda kroz, između ostalog, sposobnost vođe da prvo okupi tim ljudi koji su mu potrebni. Kako znati tko su pravi ljudi? Tim je potrebno sastavljati prema kvaliteti jer više ljudi koji imaju ista znanja neće biti više uspješni od malog tima ljudi u kojem su svi eksperti u različitim poljima.

S druge strane, Jakovljević i suradnici (2012:27) sugeriraju sljedeće: „Postoje različiti aspekti kreativnosti i inovativnosti u organizacijama, koje možemo podijeliti na eksterne i interne. Eksterni obuhvaćaju podršku društvenog sustava, a to je, u slučaju RH, obuhvaćeno kroz postojeću Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore (HGK) "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003) te EU fondove za poticanje inovativnosti. Interni aspekti ispituju se kroz umreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca, grupa/timova i organizacije u cjelini) te kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima specifičnima za inovaciju (motivacija/nagrađivanje), inovativno pismeno rukovodstvo spremno na promjene i organizacijsku klimu i/ili kulturu.“

Dakle, ključne odrednice kreativnosti u poslovnom kontekstu se odnose na stvaranje nečega što je puno više od kreativne ideje. Kreativnost unutar organizacije se ogleda u sposobnosti nadređenih da potaknu zaposlenike na kreativnost, kako individualnu, tako i timsku. Također, važno je da cijela organizacija potiče kreativnost, a ne samo nadređeni. Kako bi se kreativnost u organizaciji potaknula, važno je imati odličnu komunikaciju. Isto tako, vrlo je važno uspostaviti atmosferu povjerenja kroz otvorenu komunikaciju, delegirati zadatke, kao i podržati zaposlenike pri osmišljavanju i predlaganju kreativnih rješenja. U trenutku kada se unutar organizacije počne kreativno razmišljati i uvažavati elemente kreativnosti kao odrednice puta ka uspjehu poduzeća, nastaju inovacije. Postoji više vrsta inovacija, te je proces upravljanja istima specifičan i iznimno važan kako bi cijeli kreativni proces ostvario cilj koji je prvotno postavljen. Vrste inovacija i proces upravljanja istima biti će analiziran u slijedećem poglavlju.



## 4. Vrste inovacija i proces upravljanja inovacijama

Kreativnost predstavlja temelj za inovacije, te se kreativno razmišljanje i njegove determinante često povezuju s odrednicama inovativnosti, te se u nastavku fokus usmjerava na proces upravljanja inovacijama, kao i na tipove inovacija. Inovativnost predstavlja komercijalizaciju kreativnih (originalnih) ideja. Također, inovativnost predstavlja pretvaranje ideje u poboljšani proces, proizvod ili uslugu kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Povezanost kreativnosti i inovativnosti proizlazi od toga što inovacija kreativnu ideju pretvara u proizvod ili uslugu koja svima može biti od koristi. Prema Kolakoviću (2006: 122) inoviranje je „svako obnavljanje, dizajnirano i realizirano tako da ojača poziciju poduzeća nasuprot konkurenciji, što omogućuje dugoročni i konkurentni probitak koji će se moći održati“.

„Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost. Možemo ju prikazati kao disciplinu, možemo je naučiti, možemo je koristiti. Poduzetnici trebaju neprestano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji ukazuju na povoljne prilike za uspješnu inovaciju.“ (Drucker, 1992:27)

Srića (2017:284) navodi kako ideja postaje izum kada se pokaže da „funkcionira“ u laboratorijskim uvjetima. Ista ta ideja postaje inovacija tek kada se može pouzdano primijeniti uz prihvatljive troškove.

Glavni aspekti inoviranja odnose se na (Tomljenović, 2007:94):

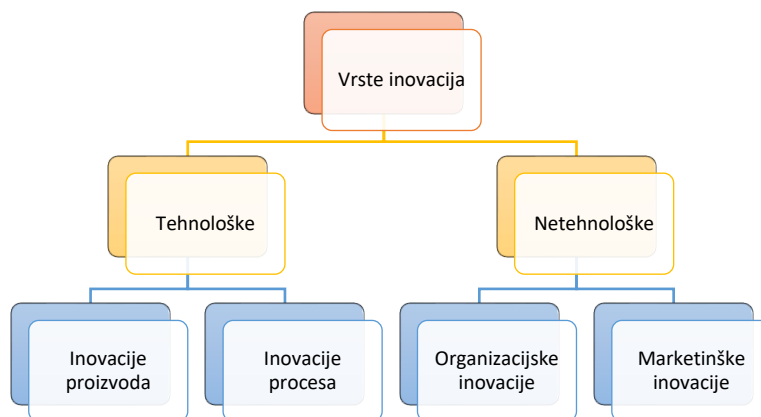
- uvođenje nečeg novog barem za postojeću organizaciju (novi proizvod ili usluga, nova tehnologija ili nova organizacijska forma)
- procesni aspekt inovacije – inovacija predstavlja aktivnosti/etape kao što su formuliranje ciljeva, dizajn i organizacija, implementacija i monitoring nečeg novog/inovativnog,
- kontinuirano inoviranje koje predstavlja proces koji je stalno prisutan i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima.

Inovacija se smatra uspješnom ukoliko za cilj ima osmišljavanje novih procesa, proizvoda ili rješenja uz kreativno razmišljanje, odnosno poticanje kreativnosti. Gledajući na poduzetništvo kao pothvat s kojim se želi osvijestiti svoje mogućnosti i raditi na novim rješenjima, inovativnost se predstavlja kao pojam koji živi s poduzetništvom u simbiozi. Peter F. Drucker kroz cijelo svoje djelo „Inovacije i poduzetništvo“ opisuje inovacije i poduzetništvo kao cjelovite i svrhovite discipline.

## 4.1. Vrste inovacija

Kada se govori o inovacijama, prema Oslo Manual-u, koji je ključni dokument koji definira inovacije na području EU, prepoznaju se slijedeće vrste inovacija:

1. Inovativni proizvod
2. Inovativni proces
3. Organizacijska inovacija
4. Marketinška inovacija



Slika 1 Vrste inovacija

Izvor: rad autorice

Inovativni proizvod pridonosi konkurentskoj prednosti, kao i inovacija. Novi, odnosno inovativni proizvod omogućuje širenje zahvaćenog tržišta, rast prihoda i privlačenje novih kupaca. Isto tako, osim stvaranja potpuno novog proizvoda, inoviranje se može odnositi i na poboljšavanje postojećih komponenti kako bi proizvod bio još uspješniji pri rješavanju određenih problema, kao što može biti poboljšanje rezolucije na novom mobilnom uređaju ili slično. Također postoji i mogućnost dodavanja novih i inovativnih performansi već postojećem proizvodu. Svaka od nabrojanih je način inoviranja proizvoda, što govori o tome kako inovacija ne znači isključivo stvaranje potpuno novih proizvoda.

Inovativni proces odnosi se na promjenu načina proizvodnje određenog proizvoda. Ona donosi značajno poboljšan ili potpuno nov način stvaranja proizvoda. Kroz kombiniranje različitih procesa, tehnologije, znanja, vještine i strojeva, stvara se konkurentska prednost, smanjuju se troškovi i povećava se kvaliteta završnog proizvoda. Iako su inovacije proizvoda vidljive

krajnjem korisniku, inovacije procesa se uglavnom vrednuju interno, što dovodi do toga da se inovacija procesa smatra uspješnom kroz smanjenje troškova, više nego kroz povećanje prihoda. Iako su inovacije unutar procesa privlačne poduzetnicima u našoj okolini, GEM istraživanje iz 2018. godine za Hrvatsku dolazi do vrlo zanimljivih zaključaka. Naime, prema rezultatima GEM istraživanja (Singer S. i dr., 2018.) zaključeno je kako su ulaganja u tehnologiju i tehnološku opremljenost velika, ali je malo novih proizvoda na tržištu. „Hrvatska je zemlja s najvećim učešćem „zrelih“ poduzeća s najnovijom tehnologijom u Europskoj uniji u sve tri promatrane godine, te na prvom mjestu po učešću TEA poduzeća s najnovijom tehnologijom u 2018. godini. Iako je Hrvatska bolja po tehnološkoj opremljenosti svojih poduzeća od EU i usporedne skupine zemalja s obzirom na razvojnu razinu, po inovativnosti proizvoda Hrvatska zaostaje“ (Singer S. i dr., 2018.) Ovakav zaključak govori kako nove tehnologije ima za inoviranje procesa, ali da postoji zastoj u komunikaciji između institucija i prakse.

Kako navodi portal Infini<sup>1</sup> (2020.) po definiciji, organizacijske inovacije obuhvaćaju primjenu nove menadžerske prakse, procesa i strukture, koji značajno odstupaju od postojećih praksi i normi. Uglavnom se odnose na koordiniranje ljudskih resursa. Ovakva vrsta inovacija se odnosi na internu komunikaciju u sklopu poduzeća. Ona može promijeniti sustav komunikacije, uvesti nove procedure i slično. S obzirom da je tržište uglavnom zasićeno novim proizvodima, poduzetnici se uglavnom okreću inoviranju načina komunikacije te velikim organizacijskim preokretima kako bi stekli konkurentsku prednost kroz praćenje tržišnih trendova i držanje koraka s istima. Inovacije same po sebi predstavljaju velike napore. U svojoj knjizi Drucker (1991) navodi kako u inovacije treba uložiti puno rada, te kako su vrijedni, sposobni ljudi najtanji resurs svake organizacije. Koliko god da su sposobni ljudi vrijedni resurs, potrebna je hrabrost kako bi se isti ti ljudi otpustili i kako bi organizacija uspjela odgovoriti na inovacijske izazove, kojih je u današnje doba sve više. Znajući sve ovo, da se zaključiti kako je organizacijska inovacija temelj za ostvarivanje konkurentске prednosti.

Posljednja vrsta inovacije se odnosi na marketinšku inovaciju. Marketinška inovacija se najčešće odnosi na inovacije u prodaji. Portal Infini (2020.) navodi kako je Marketinška inovacija spoj inovacije i marketinga. Kombinacijom ovih dvaju pojmova u poslovanju, dolazi se do pojma inovacijskog marketinga, a pod kojim se podrazumijeva primjena nove marketinške metode koja nije ranije korištena i obično uključuje i značajne promjene u dizajnu

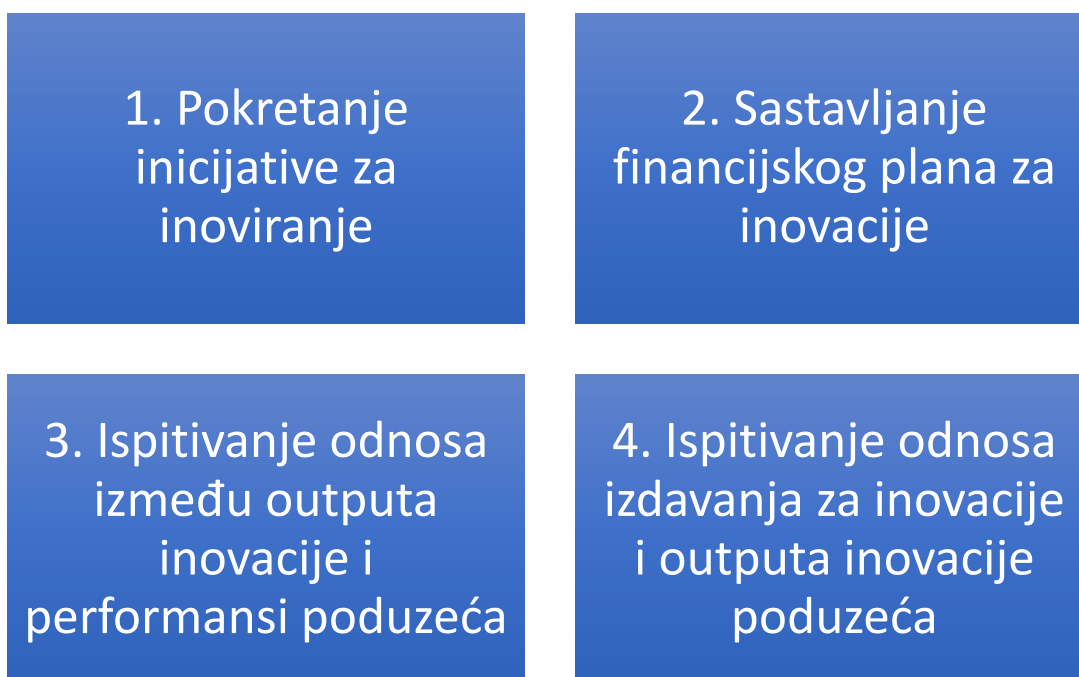
---

<sup>1</sup> <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>

proizvoda i njegovom pakiranju, plasiranju, promociji i cijeni. Kao i marketing, i u fokusu ove vrste inovacije je kupac i njegove potrebe.

#### 4.2. Inovacijski proces

S obzirom da je inovacija pokretač promjene unutar poduzeća ili organizacije, potreban je proces koji će promjenu donijeti. Prije pokretanja cijelog procesa inoviranja, važno je ispitati njenu isplativost. Galović (2016) pojašnjava kako postoje četiri faze u inovacijskom procesu koje se obavljaju kao predradnje.



*Slika 2 Predradnje inovacijskog procesa poduzeća*

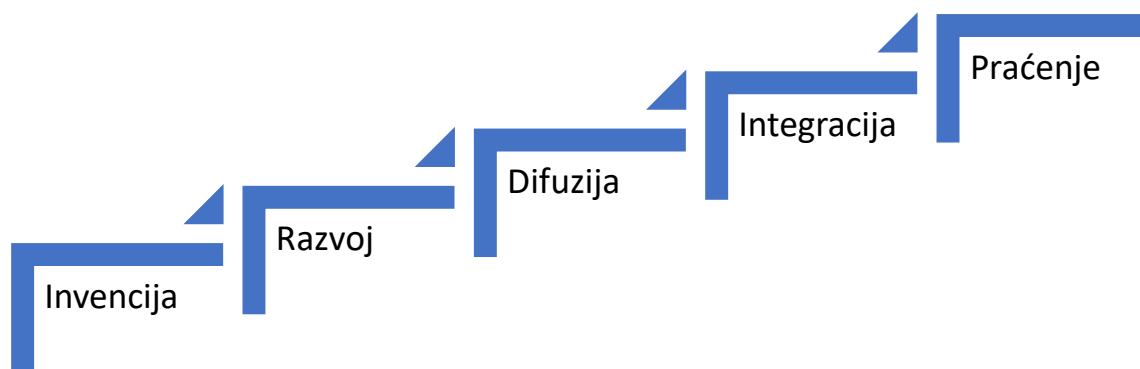
Izvor: Rad autorice prema Galović T. (2016:39)

Ilustracija prikazuje četiri faze u predradnji inovacijskog procesa poslovnog subjekta. Faze su prema Galović T. (2016) sekvencijalno raspoređene, započevši od inicijative za inoviranje pa sve do povećanja performansi poduzeća. Prvo što poslovni subjekt radi, jest to da odlučuje hoće li inovirati ili ne. Većina istraživanja ima zajedničku praksu uključivanja elemenata poput veličine poduzeća, pristupa financijskim izvorima, raspoloživosti intelektualnog kapitala, mogućnosti suradnje s institutima ili sveučilištima te prethodnu istraživačku aktivnost poduzeća sa svrhom procjene inovirati ili ne, ili pak koliko uložiti u vlastite inovativne aktivnosti.

Nakon početnih koraka, poduzeće analizira financijsku situaciju, odlučuje koliko će potrošiti na inoviranje, te sastavlja financijski plan. „Zatim, poduzeće izračunava omjer izdvajanja za inovacije i outputa odnosa te omjer outputa inovacija i performansi poduzeća, s ciljem jednostavnije projekcije troškova i rentabilnosti inovacije. U većini istraživanja inovacijske inpute predstavljaju izdvajanja za istraživanje i razvoj, apsolutna vrijednost ulaganja te odnos između izdvajanja za inovacije i prihoda od prodaje.“ (Galović T., 2016:39)

Kako bi se stvorilo inovativno poduzeće, potrebno je proći kroz proces koji će to ostvariti. U literaturi postoji nekoliko različitih opisa procesa inoviranja. Za potrebu ovog rada i što lakšeg shvaćanja tematike, odabran je pristup koji na logičan i jednostavan način opisuje proces inoviranja unutar poduzeća.

Proces inoviranja obuhvaća korake koje je potrebno ostvariti kako bi se inovacija ostvarila, te kako bi se stvorila konkurentska prednost. Navedeni proces je vizualno prikazan na slici 3.



*Slika 3: Proces inoviranja*

Izvor: izrada autorice prema Certo i Certo, 2008: 461-65.

Prvi korak se odnosi na invencije gdje se stvara početna ideja i razmatra u kolikoj mjeri može pomoći poduzeću pri ostvarivanju konkurentske prednosti. Govori se o idejama koje se prema Certo i Certo (2008: 462-63) nalaze u jednoj od navedenih skupina:

- Proizvodne ideje koje stavljaju naglasak na izum koji donosi poboljšava postojeći ili stvara novi proizvod ili uslugu.
- Tehnološke ideje koje se temelje na izumu koji poboljšava korištenje tehnologije unutar poduzeća.
- Procesne ideje koje stavljaju naglasak na ideju koja će poboljšati proces proizvodnje

- Upravljačke ideje koje stavljaju naglasak na izum koji se povezuje s načinom upravljanja poduzećem.

Drugi korak se odnosi na razvoj ideje koja je definirana u prethodnom koraku. Ideja se mora razviti i oplemeniti kako bi se komercijalizirala i ostvarila cilj konkurentske prednosti. Organizacija unutar poduzeća, kao i politika poslovanja treba biti jednostavna za razumjeti, formalna i mora pružati sigurnost da će se svaka ideja za koju se smatra da je kvalitetna, na kraju i razviti.

Treći korak se odnosi na difuziju. U ovom koraku potrošači i korisnici dolaze u dodir s idejom koja je razvijena i primjenjuju je u praksi. Ovaj korak je vrlo važan, jer u poduzeće dolaze povratne informacije koje određuju nastavak procesa inoviranja ili završetak cijelog procesa ukoliko su povratne informacije negativne.

Četvrti korak je integracija. Ona se odnosi na to da proizvod ili usluga postaju sastavnim dijelom poduzeća. Ako se govori o inovaciji određenog procesa, on se tada integrira kao jedan od postupaka poduzeća. Ako je riječ o novom proizvodu, on se tada počinje proizvoditi i nakon toga izlazi na tržište.

Peti se korak odnosi na praćenje. Prati se kako bi se uočilo što se treba nadograditi ili kada ju treba ukinuti. Svaka ideja ili novi proizvod se moraju pratiti kako bi se ustanovila korist ili trošak koju stvara unutar poduzeća. Peti korak je taj koji govori o konstantnom inoviranju kako ideja ili proizvod ne bi postali trošak za poduzeće, odnosno daje ideju o tome kada ih treba usavršiti ili ukinuti i krenuti u razvoj nove ideje.

Hamel (2009) navodi kako nisu svi tipovi inovacije isti. „Ovisno o stupnju novosti razlikujemo inkrementalne i radikalne inovacije.

Inkrementalne inovacije odnose se na niži stupanj novosti i najčešće podrazumijevaju nove mogućnosti postojećim proizvodima/uslugama (promjene u materijalima, sigurnosti, dodatnim mogućnostima i slično). Ovaj oblik inovacija je češće prisutan od radikalnih. Radikalne inovacije donose visok stupanj novosti (radikalne promjene) koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se rabi (potpuno nove koristi). Radikalne inovacije ponekad uzrokuju promjene na razini cijelog društva (poput napretka u komunikacijskim tehnologijama).

Prema pojedinim autorima, samo 25% inovacija koja etablirana poduzeća lansiraju na tržište doživi uspjeh (tj. 75% novih proizvoda završe kao neuspjesi). Od 25% novih uspješnih

proizvoda, tek se 6 – 10% zaista može smatrati radikalnim inovacijama.“ (Stanić M.,2017/2018:4)

## 5. Učinak kreativnosti i inovativnosti na poslovne subjekte

Poslovni subjekti teže ostvarivanju konkurentske prednosti u svojim granama poslovanja, ali često ne samo kroz proizvod ili uslugu koju nude. Poticanje kreativnosti i inovativnosti kroz sve sfere poslovnog subjekta također je jedan od načina kako postati lider unutar svog polja poslovanja. Inovativni načini rješavanja problema, kreativno razmišljanje, osmišljavanje radnih mjesta i još puno načina korištenja inovativnosti i kreativnosti unutar poslovnih subjekata dovodi do ostvarivanja konkurentske prednosti uz već poznate načine na tržištu. Utjecaj koji kreativnost i inovativnost imaju na poslovne subjekte ne pomaže samo kako bi se ostvarili veći prihodi i konkurentska prednost, već se poboljšava i klima unutar poduzeća. Kreativnost u ljudima budi pozitivne emocije, više su otvoreni, razgovaraju, dijele ideje i stvaraju se bolji međuljudski odnosi. Neki od učinaka kreativnosti i inovativnosti na poslovne subjekte prema Božić Lj. i Radas S. (2005.) su porast tržišnog udjela, poboljšanje kvalitete proizvoda, smanjenje troškova materijala po jedinici proizvoda, poboljšanje utjecaja na okoliš ili zdravstvenih uvjeta i sigurnosnih aspekata, kao i zadovoljavanje zakonske regulative i standarda. Isto tako, Božić Lj. i Radas S. (2005) u svom radu opisuju razliku u mogućnosti inoviranja između privatnih i državnih poduzeća s obzirom na njihovu organizaciju, znanje i ostale faktore. „Zbog organizacijske tromosti, mogućeg nedostatka potrebnih poslovnih znanja, te nedostatka poduzetničkog duha koji često karakterizira državna poduzeća, očekivali bismo da državna poduzeća pokazuju manje izražen utjecaj inovacija na navedene rezultate inovacijskih aktivnosti. Zbog veće sklonosti prilagođavanju tržišnim trendovima, u privatnim i stranim poduzećima je za očekivati pozitivan utjecaj na poboljšanje utjecaja na okoliš, zdravstvene i sigurnosne aspekte proizvoda.“ (Božić i Radas, 2005:36). Isto tako, Galović (2016) navodi primjer iz 1998. godine kada su privatna poduzeća u Poljskoj ostvarivala bolje financijske rezultate i tržišni položaj u odnosu na javna poduzeća. Takva situacija je bila rezultat mogućnosti inoviranja unutar poduzeća i koliki ona ima utjecaj na poslovanje i krajnje rezultate.

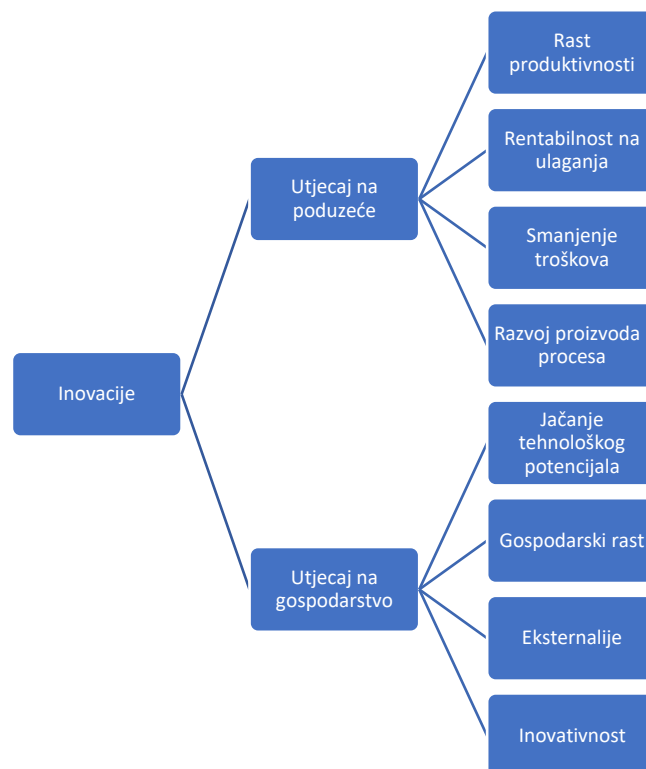
Osim razlike učinaka između državnih i privatnih poduzeća, postoji razlika i između onih poduzeća koja djeluju na domaćem i na međunarodnom tržištu. Naime, kako Božić i Radas (2005) navode u svom članku, poduzeća koja prodaju svoje proizvode na inozemnom tržištu suočavaju se s potrebom modifikacije proizvoda, ali ne samo kako bi ostvarili zavidne rezultate i konkurentske prednost, već kako bi uopće ušli i opstali na tržištu. Prema tome, tržišni domet se može odraziti na učinke inovacijskih aktivnosti. Što je poduzeće više prisutno na



međunarodnom tržištu, to su njegove inovacijske aktivnosti usmjerene prema poboljšanju kvalitete, kao i poboljšanju ekoloških i zdravstvenih aspekata proizvoda. Isto tako, s obzirom da se izlazi s proizvodom ili uslugom na inozemno tržište, pri pokretanju procesa inoviranja i istraživanju njegovog utjecaja na poslovni subjekt vrlo je važno voditi računa o zadovoljavanju zakonskih normi i različitih propisa određenog tržišta.

Jedan od čimbenika koji utječe na inovacijske učinke je strategija marketinga. Marketing je jedna od strategija koja poduzećima daje najviše povratnih informacija o tome koliko je proces inoviranja bio uspješan, te kakve učinke je ostavio na poslovni subjekt. „Postizanje profita kroz inoviranje ovisi o tome koliko poduzeće ima pristup komplementarnim vještinama, pogotovo u marketingu i distribuciji, bez kojih inovativna ideja ne bi mogla biti dobro komercijalizirana. Strategija marketinga se tako pokazuje kao važna komponenta u realizaciji koristi od inovacija.“ (Božić Lj., Radas S., 2005:37)

Osim na poslovni subjekt, inovacije utječu i na gospodarstvo u cjelini. Slika 4. prikazuje različite pozitivne učinke inovacija na poduzeće i gospodarstvo.



Slika 4: Utjecaj inovacija na aktivnost poduzeća i gospodarstva

Izvor: Rad autorice prema Galović, T. (2016:50)

Slika 4. prikazuje utjecaje inovacija na poduzeće i gospodarstvo. Galović (2016) navodi kako je potrebno istaknuti kako nisu zanemarivi i utjecaji na međunarodnu konkurentnost, kao i povećanje profita poduzeća. S obzirom na odvojeno razmatranje tih utjecaja, valja istaknuti povezanost i međusobnu komplementarnost poduzeća i gospodarstva. Bitno je navesti da prezentirani elementi ne moraju isključivo biti posljedica rezultata inovacija. Inovacije bitno pridonose jačanju pozicije poduzeća i to putem smanjenja troškova i razvoja proizvoda.

Ono što je već dokazano puno puta u poslovnom svijetu je da kreativnost i inovativnost poduzeću mogu donijeti većinom pozitivne promjene, bolju komunikaciju, povjerenje između zaposlenika i konkurentsku prednost, odnosno da je najteži korak odluka na početak takvog procesa unutar poduzeća. Dobar primjer korištenja kreativnosti unutar poduzeća je i odgovor poduzeća na Covid krizu. Jedan od primjera je i Studio Sonda u Istarskoj Vižinadi, koji su za portal Poslovni.hr<sup>2</sup> izjavili kako je u pitanju je industrija u kojoj djeluje puno kreativaca i da je kreativno iznalaženje rješenja zapravo u prirodi njih i njihovog posla. Tako da, osim što su našli načina odgovorno obavljati poslove za klijente i zajednicu, nađe se također vremena za virtualne *team buildinge*, *after work* zabave i slične projekte koji čine dan u karanteni podnošljivijim. Također postoje i primjeri pozitivnog utjecaja kreativnosti i inovativnosti na stvaranje nove ponude i proizvoda kao rješenje:

- Ryanair koji je smanjio cijenu svojih usluga, a s time i prtljage ostvario konkurentsku prednost pred drugim low budget aviokompanijama. Iako je takav korak bio rizičan, odluka se na kraju pokazala kao isplativa, a kako bi do te odluke došli, zaposlenici i njihovi nadređeni su morali biti otvoreni za inovacije i kreativno razmišljanje.
- Crocs poduzeće koje je osmislilo nov način zarade na već postojećim kupcima kroz prodaju ukrasa za svoju obuću i sl. Ovaj slučaj isto tako pokazuje kako kreativnost pri osmišljavanju rješenja problema uglavnom ima pozitivne posljedice. Poduzeće Crocs je osmislilo nov način zarade na već postojećim kupcima kroz inovaciju, ukrase za obuću.

Dakle, utjecaj koji kreativnost ima na poduzeće se ne ogleda samo prema uspjehu koje postiže na tržištu, iako je i to važan faktor. Dobra komunikacija, odnosi u poduzeću i pozitivna atmosfera su sve pozitivni učinci kreativnosti unutar poduzeća. Stoga utjecaj koji kreativnost i inovativnost imaju na poslovne subjekte ne pomaže samo kako bi se ostvarili veći prihodi i konkurentska prednost, već se poboljšava i klima unutar poduzeća. Isto tako, inovacije utječu

---

<sup>2</sup> : <https://www.poslovni.hr/hrvatska/i-nesvjесno-smo-se-pripremali-јer-kreativnost-u-rjesavanju-problema-nam-je-u-prirodi-posla-4223005>

na poduzeće kroz smanjenje troškova, povećanje konkurentnost, te razvoj prihoda. Ono što je važno napomenuti je da postoji bitna razlika između državnih i privatnih poduzeća kada se govori o utjecaju inovativnosti, s obzirom kako je navedeno da državna poduzeća često u puno manjem obimu osjete učinke inovacija na svoje poslovanje od privatnih poduzeća. No, kako bi uopće došlo do utjecaja kreativnih procesa na poduzeće, potrebno je pronaći način pokretanja kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća, odnosno uočiti koji su to pokretači.

## 5. Pokretači kreativnosti i inovativnosti u poslovnim subjektima

Organizacije se danas suočavaju s konkurencijom koja je rastuća, te koja koristi suvremene tehnologije. Kako bi se organizacija što lakše nosila s konkurencijom i promjenama, bitno je raditi na kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća. Kako bi se kreativnost i inovativnost pokrenuli unutar poduzeća, potrebno je uočiti tko su nositelji i pokretači kreativnog razmišljanja. Kreativnost unutar poslovnog subjekta uvodi menadžment, te su oni ti koji su pokretači procesa inoviranja i kreativnog razmišljanja. Menadžment koristi razne aktivnosti, mjere i načine kako bi uvela kreativnost i inovativnost u poslovni subjekt. Muller (2004) navodi kako je glavna prepreka za razvoj poduzetničkih inovacija u suvremenim uvjetima poslovanja organizacijska hijerarhija.

Kako potaknuti organizacijsku kreativnost? Poduzeće bi se prvotno trebalo okrenuti zaposlenicima, te povećati njihovu kreativnost. U tu svrhu moguće je koristiti edukacije za podizanje svijesti i razvoj kreativnog načina razmišljanja. Potrebno je istaknuti kako je važno da edukacija o kreativnosti kreće od i ima potporu najviših razina menadžmenta. Važnost top menadžmenta je u tome što oni trebaju služiti kao primjer nižim razinama organizacije, te svaki novi proces koji se uvodi u poduzeće treba biti odobren i potaknut od top razine. Ujedno, postoji mogućnost organizacije kreativnih radionica koje vode vanjski suradnici, kao konzultanti za kreativnost. Kako bi se unutar poduzeća uspjelo inovirati i kako bi zaposlenici naučili biti kreativni, zadatak poduzeća je osigurati resurse. Isto tako, kako bi poduzeće uspješno provelo proces inoviranja i kreativnosti, potrebno je da je cijela organizacijska kultura poticajna. Potrebno je stvoriti zabavnu okolinu kroz proslave novih ideja, raznih natjecanja i obilježavanja zanimljivih dana unutar godine, ali i stimulirati takvo kreativno ponašanje. Također, vrlo je važno ohrabriti zaposlenike čak i ako njihova ideja nije bila uspješna, odnosno pohvaliti i dati važnost trudu koji je uloženo.

Slijedeća slika prikazuje čimbenike unutar organizacije koji stimuliraju inovativnost.



*Slika 5: Unutarnji organizacijski čimbenici koji stimuliraju inovativnost*

Izvor: Izrada autorice prema Pfeifer, S. (2017/2018:215)

„Može se reći kako kultura predstavlja, zapravo, skup pravila i normi koje određuju ponašanje unutar organizacije, a organizacijska klima se odnosi na doživljaj pojedinca o njegovoj radnoj okolini. Osim što organizacijska inovativnost ovisi o kreativnim karakteristikama pojedinaca, grupe, ona ovisi i o određenim kreativnim karakteristikama kulture i klime. Kao osnovni preduvjet inovativne kulture navode postojanje rukovodstva spremnog na promjene koje promiče otvorenost i fleksibilnost kod svojih sljedbenika“ (Peša, i dr. 2015:17).

Prema Pfeifer, S.(2017/2018) kultura inovativnosti se odnosi na slijedeće organizacijske principe koji su poticaj inovativnosti:

- Tolerancija rizika – dozvoljeno je pogriješiti uz uvjet da je izvučena pouka, odnosno da se ne događa ponavljanje istih grešaka.
- Tolerancija različitosti – visoka razina neslaganja ne smatra se garancijom visoke performanse
- Otvorenost i interakcija – podupire se konstantan kontakt s vanjskom okolinom
- Prihvaćanje neodređenosti – ne mora sve biti planirano do zadnjih detalja

- Povratna informacija osnažuje poželjna ponašanja (zaposlenici koji dolaze s idejama dobivaju više pozornosti, pohvala i pristupa nadređenima)

Osim kulture inovativnosti, jedna od stavki je i politika upravljanja ljudskim potencijalima. Poticanje inovacija se može ostvariti kroz razvoj, obuku i promoviranje sličnih aktivnosti na svim razinama menadžmenta, kao i na ne menadžerskim pozicijama. Također, moguće je i imenovanje „promotora inovativnosti“, odnosno zaposlenika koji bi bio zadužen za poticanje svojih kolega na inovativnost pri osmišljavanju rješenja.

Još jedna od mogućnosti kako potaknuti inovativnost u poduzeću odnosi se na organizacijsku strukturu i inovativnost. Naime, zaposlenici će biti više potaknuti inovirati ako za to imaju adekvatne resurse, dovoljno vremena, kao i odličnu komunikaciju s svojim nadređenima. Ono što će zaposlenicima dati poticaj i hrabrost da inoviraju na radnom mjestu će biti čak i poticaj kreativnom ponašanju i izvan posla, odnosno nevezano za posao, jer ukoliko je zaposlenik kreativan izvan radnog mjesta, veća je mogućnost da će tu kreativnost početi koristiti i na radnom mjestu.

Stoga kada se govori o pokretačima inovativnosti unutar poduzeća, važno je zapamtiti kako je menadžment taj koji uvodi kreativnost i kreativno razmišljanje u poduzeće, odnosno kako je menadžment jedan od glavnih pokretača. Isto tako, radnike je potrebno poticati kroz seminare, radionice i otvorenu komunikaciju. Također je važno poticati zaposlenike kroz davanje pozitivnog primjera koji će krenuti od top menadžmenta. Neki od čimbenika koji potiču inovativnost su organizacijska struktura i kultura, kultura inovativnosti, kao i upravljanje ljudskim resursima.

## 6. Upravljanje ljudima kao temelj kreativnosti i inovativnosti u poduzeću

„Upravljanje ljudskim resursima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti.“ Dessler, G. (2015:30)

Koncept menadžmenta se prema Požegi (2012) javlja još ranih osamdesetih godina i u potpunosti zamjenjuje dotadašnju osobnu funkciju. Teorija o upravljanju ljudskim potencijalima potekla je iz stvarne potrebe da se stvori sustav kojim će se upravljati najmoćnijim resursom svakog poslovnog sustava koji čine zaposlenici. „Menadžment ljudskih potencijala može se definirati kao upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u poduzeću, odnosno njihovom ukupnom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama; a sve u cilju postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnosno u cilju ostvarivanja što većih i brzih stopa profita.“ (Požega, 2012:19)

„Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja “pravih ljudi”, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno “nose” sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne.“ Jambrek, I. i dr. (2008:1196)

U poslovnom svijetu dvadeset i prvog stoljeća, gdje se životni vijek poduzeća značajno smanjuje s obzirom na količinu i brzinu promjena, inovacija je jedini način na koji poduzeće može opstati. Upravo zbog toga je važno kako svaki zaposlenik unutar poslovnog subjekta shvati važnost i svoju ulogu u inoviranju.

Osim menadžmenta i odjela za stvaranje inovacija, često se zaboravlja kako i odjel za ljudske resurse ima veliku ulogu u inoviranju i upravljanju ljudima.

Aksentijević i dr. (2008) navode kako strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima postaje presudno za pronalaženje originalnih rješenja u proizvodnom i uslužnom sektoru radi udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima te radi poboljšanja konkurentskog položaja poduzeća. Uključivanjem svih procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala u dugoročnu razvojnu politiku, moguće je povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve poduzeća.

Ono što je presudno u tome hoće li poduzeće krenuti u proces poticanja i stvaranja klime unutar poduzeća koje je inovativno, je *mindset* zaposlenika. Poticanjem promjene načina razmišljanja

zaposlenih unutar poduzeća dolazi se do često potrebnog poticaja kako bi zaposlenici postali kreativniji i inovativniji. Ljudski potencijali se najčešće sastoje od timova zaposlenika. West (2005) navodi kako su timovi prirodna jedinica za sva ljudska nastojanja. Isto tako, timove su tek posljednjih godina organizacije počele cijeniti, kao i prihvaćati kako timovi mogu donijeti dobrobit poslovanju u cjelini, kao i ljudima koji rade u njima. Važnost timova za proces inoviranja unutar poduzeća leži tu činjenici kako zaposlenici uglavnom dolaze do najboljih ideja ukoliko rade u timu, što je dokazano kroz povijest. West (2005) navodi kako je nakon Drugog svjetskog rata Japan započeo i prednjačio primjenom timske etike u poslovanju. „Japanski su zaposlenici bili visoko motivirani, predani kvaliteti i vrlo produktivni. Poduzeća za koja su radili preplašila su europske i američke takmičare, te su oni počeli oponašati njihov način organizacije.“ (West, M., 2005:13)

Džubur (2003) navodi kako je timsko učenje neobično važno za organizaciju, jer su timovi, a ne organizacije temeljne jedinice učenja u modernim poduzećima. Također, može se slobodno reći da ako ne uče timovi, ne uči ni organizacija. Što se više uči, to se više postaje svjestan svoga neznanja. Jedna tvrtka ne može biti „izvrсна“ u smislu da je postigla trajno savršenstvo. Ona je uvijek u stanju provjeravanja disciplina učenja postajući tako bolja ili lošija. Osim pozitivnog utjecaja na organizaciju, rad u timovima pomaže zaposlenicima kako bi smanjili razinu stresa, kako bi se osjećali prihvaćeno, te kako bi bili više uključeni i učili jedni od drugih.

Timski rad, kao posljedica dobrog upravljanja zaposlenicima, mogu prema Westu (2005) dovesti do preispitivanja kvalitete proizvoda ili usluge. Takvo uzajamno obogaćivanje zamisli također potiče kreativnost i inovativnost.

Dakle, upravljanje ljudima je najvažniji proces unutar poduzeća kako bi se potaknula kreativnost, a posljedično i inovativnost. Također, osim menadžmenta, važnu ulogu ima i odjel za ljudske resurse. Isto tako, vrlo je važno brinuti o *mindset-u* zaposlenika. Ukoliko se zaposlenik osjeća ugodno na radnom mjestu i osjeća kako ima potrebnu slobodu i sigurnost, biti će više kreativan i inovativan. Osim dobrog upravljanja ljudima i timskog rada, kreativnost se unutar poduzeća može uvesti kroz dizajniranje radnih mjesta za inovativnost, odnosno kako bi bili više okrenuti prema zaposleniku i njegovim potrebama. Stvaranje radnih mjesta za inovativnost će biti analizirana kroz iduće poglavlje, odnosno način na koji se kreativnost i inovativnost može poticati i kroz radno mjesto.



## 7. Oblikovanje radnih mjesta za inovativnost

Upravljanje ljudskim potencijalima ima veliku važnost za poticanje kreativnosti i inovativnosti u poduzeću. Ukoliko poduzeće želi poticati kreativnost i inovativnost tada je potrebno već pri oblikovanju radnog mjesta naglasiti u opisu i specifikaciji posla ulogu kreativnosti i inovativnosti. Opis posla predstavlja popis zadataka, dužnosti i odgovornosti koje posao uključuje, dok specifikacija predstavlja željena znanja, vještine i sposobnosti koje zaposlenik treba imati kako bi uspješno obavljao zadatke. Isto tako, kod zaposlenika bi se kroz opis posla i radnog mjesta trebalo poticati inovativno ponašanje koje De Spiegelaere i suradnici (2012.) pojašnjavaju kao ponašanje koje izravno i neizravno potiče razvoj i uvođenje inovacija na radnom mjestu. Oblikovanje radnog mjesta je proces u kojem se odlučuje o načinu na koji će se posao izvršavati i koje zadatke određeni posao zahtijeva. U procesu oblikovanja posla je vrlo važno da se pronađe mjesto za kreativnost i inovativnost. Radna mjesta koja su osmišljena prije nekoliko desetaka godina, u današnje vrijeme više ne ispunjavaju funkciju ostvarivanja konkurentne prednosti. U vremenu konstantnih promjena i zasićenog tržišta, važno je pri oblikovanju radnog mjesta misliti na to kako da se zaposleniku omogući određeni stupanj slobode kako bi se potaknula kreativnost u odrađivanju zadataka i osmišljavanju rješenja.

Radno mjesto u svom opisu treba imati sve ono što zaposlenik treba raditi, odnosno kako se radi, te u kojim uvjetima uz dodatak poticaja za inovativnost u radu, također treba imati određenu slobodu kako bi zaposlenik što više koristio kreativnost i kreativno razmišljanje i metode u svom radu. Također je važno napomenuti kako su sve više izraženiji zahtjevi za inovacijama, kako vanjskim, tako i unutarnjim, te je važno da se ta potreba zaposleniku prikaže od prvog dana kroz opis radnog mjesta i posla. Stoga Hernaus (2015) navodi kako bi se uvođenjem novog načina opisa radnog mjesta poduzeće dovelo do toga da je njegova radna snaga angažiranija, motiviranija i bit će potaknuta inovirati, što će u konačnici pružiti ne samo ekonomske koristi, već će povećati i kvalitetu radnog života.

Oblikovanje radnog mjesta i prilagodba istog zaposleniku tek odnedavno nije više iznimka, koliko postaje pravilo. Zaposlenici su resurs koji može dosta pridonijeti tome kako će radno mjesto biti oblikovano. Radnici imaju iskustvo koje ponekad menadžment koji oblikuje i stvara nova radna mjesta nemaju, odnosno kroz zaposlenike dobivaju informacije koje su im potrebne. Stvaranje radnog mjesta koje će poticati inovativnost kod zaposlenika više nije iznimka. Želja za kreativnim radom unutar organizacije je nešto čemu sva moderna poduzeća teže, s obzirom da su shvatili kako je to put ka uspjehu i rastu. Razmatranje potreba i znanja zaposlenika uzima

se u obzir prilikom oblikovanja radnog mjesta kako bi konačni rezultati u poslovanju bili što bolji. Svako radno mjesto treba analizirati i shvatiti što je to što zaposlenik mora imati kako bi to radno mjesto dalo svoj maksimum, te kako bi zaposlenik mogao biti inovativan, i kako bi osigurao vlastiti rast, kao i rast poduzeća.

Buntak, K. i dr. (2013) navodi kako se nekada nije pridavala pozornost zaposleniku i njegovim potrebama na radnom mjestu. U središtu je bio kupac, potrošač i njegove želje i zahtjevi. No, danas se to promijenilo. Danas je bitan faktor koji se uzima u obzir pri oblikovanju radnog mjesta, potrebe radnika. Psihološki i sociološki uvjeti rada utječu pozitivno ili negativno na proizvodne i poslovne rezultate radnog mjesta, pa se zato isplati uložiti u analizu i oblikovanje radnog mjesta. Ukoliko se radnik na svom radnom mjestu osjeća slobodno, odnosno nema čvrsto postavljene granice unutar kojih mora djelovati, veće su šanse za pokretanje inovativnosti u okviru rješavanja problema i djelovanja. Naravno, bitno je i razmišljati o tipičnim i dnevnim karakteristikama posla koje zaposlenik svakodnevno obavlja, a u kojima nema koristi od kreativnosti i kreativnog razmišljanja.

Ukoliko poduzeće ima za cilj uvesti inovativne načine rješavanja problema, potrebno je o tome razmišljati pri oblikovanju radnog mjesta. Zaposlenik koji prolazi kroz razne aktivnosti kako bi postao više kreativan u obavljanju svog posla i zadataka, kao što su seminari, komunikacija s nadređenima i očekivanja istih, mora u opisu svog radnog mjesta imati određenu slobodu i vrijeme kako bi ta rješenja uspješno implementirao. Također, kako bi cijela prilagodba na nov, kreativan i inovativan način rada išla što lakše, potrebno je znanje menadžmenta u upravljanju ljudima kao temelj uspješnosti inovativnosti u poduzeću. No, čak i kada zaposlenik ima sve što mu je potrebno, i dalje postoje određeni problemi i graničenja kada se govori o inoviranju. Mogućnosti, problemi i ograničenja su analizirani u slijedećem poglavlju.

## 8. Problemi, ograničenja i mogućnosti inoviranja u poslovnom kontekstu

Osim već vidljivog problema manjka kreativnosti i inovacija, te želje za inoviranjem u poduzećima, u trenutku kada do odluke o inoviranju dođe, nastaju novi problemi i ograničenja. Jedan od problema koji se često javlja kada se govori o inoviranju u poduzeću je manjak komunikacije između razina unutar poslovnog subjekta. Danas je većina proizvoda koji su nam potrebni za život proizvedena, pa shodno tome nema toliko mjesta inoviranju. Važno je da menadžment koji se odlučuje i potiče inovativno razmišljanje i inovacije, to vrlo dobro razjasni sa svojim zaposlenicima.

Inovacija predstavlja nešto neotkriveno, dok menadžment predstavlja kontrolu. Postavlja se pitanje kako kontrolirati inovaciju, odnosno nešto što još nije otkriveno?

### 8.1. Problemi i ograničenja inoviranja

Isto tako, ponekad riječ „inovacija“ nije dovoljno razjašnjena, pa dolazi do frustracije zaposlenika. Često zaposlenici smatraju kako inovirati znači osmisliti potpuno nov proizvod ili uslugu, odnosno nešto što još ne postoji, no to nije često slučaj. Također, proces uvođenja inovacija u poduzeće će sasvim sigurno dovesti do podjele između zaposlenika. Zaposlenici će se podijeliti na one koji inovacije podržavaju i na one koje im se protive. Radnici će često misliti kako su inovacije prijetnja njihovom radu, statusu, navikama s obzirom da su svi ljudi bića navike. Isto tako, ukoliko inovacija ne uspije, radnici koji su na njoj radili će se osjećati loše, što u konačnici može utjecati i na njihov budući rad u poduzeću. Često se kao potencijalni problemi prilikom primjene inovacija navodi ekonomski problem. On predstavlja mogućnost da inovacija, ma kakva ona bila, ne uspije. U slučaju da inovacija ne uspije, odnosno da ne ispuni ono za što je stvorena, dolazi do gubitka prihoda ili njegovo smanjenje, dok se troškovi povećavaju. Kao što je već navedeno, ovaj problem se može riješiti dobrom komunikacijom, postepenim uvođenjem inovacija ili inovacijskih procesa u poduzeće, te istraživanjem tržišta, kao i istraživanjem je li poduzeće spremno za cjelokupni proces. Isto tako, jedan od ograničavajućih faktora su naveli i Jakovljević i dr. (2012) u svom istraživanju je kako se polazi od pretpostavke kako organizacija ne može biti inovativna bez rukovodstva spremnog na promjene (*transformational leadership*). Rukovodstvo spremno na promjene je ono rukovodstvo koje preoblikuje osobne vrijednosti i koncepte sljedbenika kako bi ih se potaknulo na višu razinu potreba i aspiracija. Ovo govori o tome kako poduzeće mora imati rukovodstvo

koje je spremno na promjene i inovativnost, jer inače neće biti uspješno. Isto tako, ovo je ograničavajući faktor upravo zbog toga što se pojedinac ograničava u inoviranju na radnom mjestu ukoliko nema potporu nadređenih. Također, Madrid-Guijarro i dr. (2009) u svom istraživanju navode kako je jedna od najvećih barijera kreativnosti i inoviranju trošak, odnosno cijena inoviranja. Poduzeća koja posluju s pozitivnom nulom, često neće htjeti imati dodatne troškove kako bi se unutar poduzeća inoviralo. Isto tako, važno je napomenuti kako nisu sve ideje o inovacijama uvijek moguće i ostvarive. Akhmetshin i dr. (2017) navode kako jedno od glavnih ograničenja pri inoviranju predstavljaju mogućnosti samog poduzeća. Ukoliko poduzeće nema odgovarajuću poticajnu klimu, resurse i ljude kao najvažniji resurs, teško će moći inovirati. Ograničenja postoje ukoliko je rizik prevelik. Svaka inovacija dovodi do financijskih izdavanja, bez obzira radi li se o inovacijama unutar poduzeća ili onima prema van. Važno je prepoznati ograničenja ukoliko ona postoje. Znanje o onome što se ne zna ili što u danom trenutku nije moguće ostvariti predstavljaju vrlo pozitivnu vrlinu koju bi svaki poduzetnik ili zaposlenik u najvišoj razini menadžmenta trebao imati. Ograničenja su ponekad vrlo dobra stvar. Inovacije se uglavnom predstavljaju kao nešto što treba svakom poduzeću, što nije upitno, ali važno je znati kada s inoviranjem treba usporiti. Ukoliko se poduzeće privikava na novu organizaciju, ukoliko je tek izašlo iz financijskih problema ili pada prihoda, bitno je znati uočiti kada su inovacije potrebne, a kada nisu.

## 8.2. Mogućnosti inoviranja

Svi ovi problemi se mogu svesti na minimum ukoliko je cijeli proces dobro osmišljen i ukoliko su zaposlenici svjesni što se od njih očekuje. Ono što se također može navesti kao mogućnost prilikom inoviranja kao svojevrsan način minimiziranja rizika, kao i smanjenje straha kod zaposlenika su garancije. Garancije se mogu odnositi na to da uspjeh inovacije neće biti izravno povezan i utjecati na budućnost radnika u poduzeću, da će se inovacije, ukoliko se odnose na poslovne procese unutar poduzeća, odvijati postepeno, te kako uspjeh inovacije neće utjecati na dohodak radnika. Ovakvim istupom prema zaposlenicima, daje se svojevrsan poticaj kako bi upravo oni zaposlenici koji rade na inovaciji, taj zadatak odradili što kvalitetnije. Ono što je poticajno za zaposlenike, i što im može biti vrlo pozitivan poticaj je princip inicijative odozdo prema gore. Takav princip u jednu ruku zaposlenicima daje informaciju o tome kako se njihove ideje i inicijative prihvaćaju, dok menadžmentu daje saznanja o tome u kojoj su mjeri zaposlenici na nižim razinama spremni na inoviranja i cijeli inovacijski proces. Činjenica je da

bilo koja vrsta inovacije unutar poduzeća ili prema van ina određenu razinu rizika. Upravo zato je važno imati tim koji međusobno komunicira, odnosno kolektiv koji zna što se događa na svim razinama u poduzeću.

Mogućnosti inoviranja su brojne. Od inoviranja procesa, stvaranja novih radnih mjesta, proizvoda, pa sve do stvaranja nove i uspješnije radne klime u poduzeću pomoću inovacija. Ono što je bitno jest znati kada je poduzeće kao cjelina spremno za početak procesa inovacije, a ne samo menadžment i uprava. Gaynor (2009) navodi da su inovacije često povezane s organizacijskim tehnološki vezanim aktivnostima, kao što su istraživanje i razvoj, informacije te proizvodnja. Svaka uspješna organizacija zahtijeva inovacije iz svih organizacijskih dijelova poduzeća. Inovacija proizvoda bez popratne inovativnosti u upravljanju ili prodaji rezultirat će minimalnom dobiti. Inovacija proizvoda bez odgovarajuće inovativnosti u proizvodnji smanjit će potencijalnu maksimalnu dobit. Inovacija proizvoda bez inovativnih načina za rješavanje potrošačkih zahtjeva ugrožit će kredibilitet tvrtke. Sve navedeno predstavlja potencijalne probleme inovacija ukoliko se ne provedu detaljno, dok s druge strane ovo su sve mogućnosti koje inoviranje unutar poduzeća nudi za sveukupni uspjeh cijelog procesa.

## 9. Empirijsko istraživanje

Prema službenim stranicama Hrvatskog telekoma<sup>3</sup> HT Grupa je vodeći davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge. Osnovne djelatnosti Hrvatskog Telekoma d.d. i o njemu ovisnih društava su: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz usluge nepokretne telefonije (pristup i promet usluga nepokretne telefonije te dodatne usluge nepokretne mreže), Grupa također pruža internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka (najam vodova, Metro-Ethernet, IP/MPLS, ATM) te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE.

Strategija HT-a temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika i daljnjem razvoju širokopojasnog pristupa te usluga s dodanom vrijednošću vezanih uz širokopojasni pristup. Niska razina zaduženosti, razvijena tehnološka infrastruktura koja omogućava daljnji razvoj usluga te vlastiti ljudski i stručni potencijali jamstvo su daljnjeg rasta i povećanja potencijala HT-a. Danas HT s pravom nosi epitet jednog od najsnažnijih gospodarskih subjekata u državi i kao takav je bio i ostao jedan od ključnih pokretača razvoja hrvatskog gospodarstva.

Hrvatski Telekom na svojim stranicama predstavlja projekt „Generacija NOW“ u kojem govore o poticanju kreativnosti i inovativnosti u suradnji s Institutom za razvoj i inovativnost mladih. „Cilj je povezivati postojeća i nova znanja u području tehnologije pri izradi kreativnih IoT projekata, razvijati kreativnost i poticati inovativnost.“

Osim ovog projekta, Hrvatski Telekom ima još nekoliko projekata gdje navode kako je cilj potaknuti kreativnost i inovativnost kod mladih u zajednici. Kako se svi projekti odnose na mlade, dok se na njihovim stranicama ne može pronaći informacija o djelatnicima i njihovoj uključenosti u cijeli inovativni proces, provedeno je istraživanje u svrhu pisanja ovog diplomskog rada.

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima Hrvatskog telekoma, odnosno zaposlenima na jednoj od tri menadžerske razine:

- „Operativni (tehnički) menadžment - Ova razina uključuje nadglednike, predradnike, tim lidere odnosno sve one rukovodne pozicije u kojima jedna osoba ima određene

---

<sup>3</sup> <https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe>

izvršne radnje ali i niz nadglednih funkcija. To je ona razina menadžmenta koja ispod sebe kao podređene ima djelatnike a ne menadžere.

- Srednji (*middle* ili taktički) menadžment - čine menadžeri koji upravljaju operativnim menadžerima. Oni obično moraju osigurati da menadžeri prve linije rade u skladu sa poslovnim ciljevima i politikama poslovnog subjekta. Oni dugoročne ciljeve i strategije pretvaraju u operativne zadatke i posreduju između vizija vrhovnog menadžmenta i operativne realnosti. Velik dio njihovog posla je upravo komunikacija: prenošenje očekivanja vrhovnog menadžmenta i izvješćivanje vrhovnog menadžmenta o tekućim rezultatima i stanju.
- Vrhovni (top) menadžment - je odgovoran za uspjeh cjelokupne organizacije i njene kontakte sa okolinom. Nemaju nadređene, već samo podređene menadžere. Oni definiraju viziju, misiju, strategije i prenose ih na razinu srednjeg menadžmenta, o ostvarenim rezultatima izvještavaju vlasnike, javnost ili ukoliko je riječ o društvima kapitala – dioničare. Pozicije na ovoj razini menadžmenta uključuju pozicije poput generalnog direktora, predsjednika ili člana uprave, predsjednika ili člana nadzornog ili upravnog odbora i sl.“ (Pfeifer S.,2012:7)

Ispitivanje je provedeno na 52 zaposlenika zaposlenih na različitim razinama, što je dalo bolji uvid u to kako djelatnici vide poticanje kreativnosti i inovativnosti s obzirom na razinu zaposlenja. Anketa je sastavljena korištenjem Google obrasca i poslana elektroničkim putem jednoj od zaposlenica koja je dio top menadžmenta, te koja je tada istraživanje prosljedila svojim kolegama na svim razinama.

Ovim empirijskim istraživanjem, željelo se stvoriti bolji uvid u razlike kada se govori o poticanju kreativnosti i inovativnosti s obzirom na razinu zaposlenja, kao i uvidjeti koliko ispitanici smatraju da je rad u timu važan za porast kreativnosti u poduzeću. Isto tako, ovim istraživanjem se željelo uvidjeti koje su to barijere kreativnosti, odnosno smatraju li ispitanici da se kreativnost treba poticati više i na koji način. U rezultatima istraživanja predstavljeni su sveukupni rezultati, kao i pojedinačni s obzirom na razinu menadžmenta ispitanika.

## 10. Rezultati istraživanja

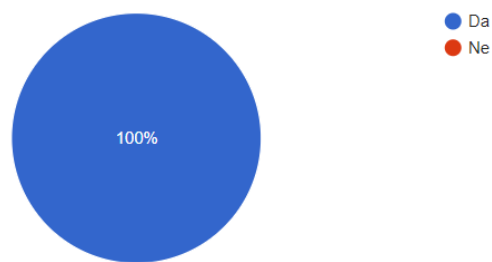
Primarno istraživanje provedeno u ovom radu obuhvaća propitivanje primjenjivosti sljedećih polazišnih pretpostavki na primjeru Hrvatskog Telekom-a d.d. Zagreb:

- Poslovni subjekt „Hrvatski Telekom d.d. Zagreb“ potiče svoje zaposlenike na kreativnost, te pruža potporu i vrijeme potrebno za rad na vlastitim projektima i idejama.
- Ukoliko nadređeni/član menadžmenta potiče kreativnost u radu, zaposlenik će biti produktivniji u radu.
- Timski rad pridonosi porastu kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća.

Istraživanje je provedeno u poslovnom subjektu „Hrvatski Telekom d.d. Zagreb“ na tri razine menadžmenta. U istraživanju su sudjelovala 52 zaposlenika.

Potvrđujem svoje dobrovoljno sudjelovanje u ovom istraživanju.

52 odgovora



*Slika 6: Dobrovoljno sudjelovanje u istraživanju*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano na slici 6, svi zaposlenici koji su sudjelovali su dio ovog istraživanja bili dobrovoljno, odnosno bez pritiska svojih nadređenih ili treće strane. Isto tako, svi sudionici su pristali da se njihovi odgovori koriste u znanstvene svrhe pisanja ovog rada i istraživanja.

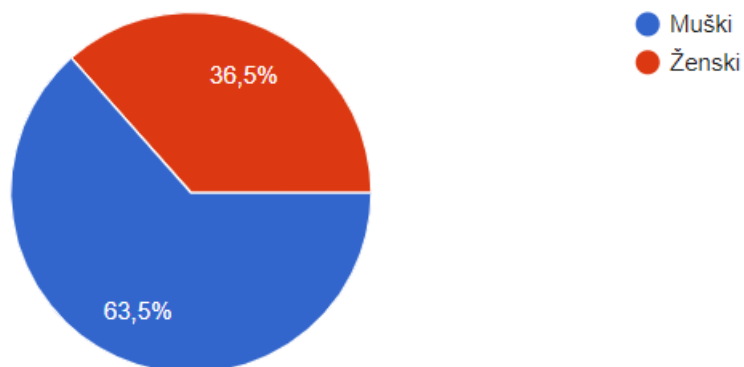
U nastavku su prikazani odgovori sudionika u istraživanju u svrhu potvrde ili opovrgavanja gore navedenih pretpostavka .



## 1. Demografske informacije

### Vaš spol

52 odgovora



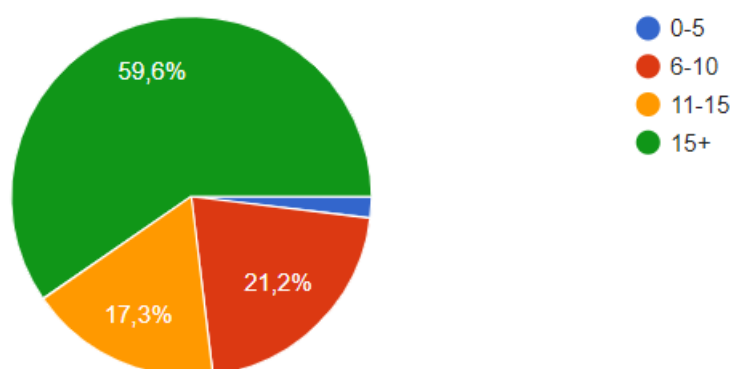
*Slika 7: Spol ispitanika*

Izvor: izrada autorice sukladno rezultatima

Kako je i prikazano, u istraživanju je sudjelovalo 63,5% muških zaposlenika, odnosno njih 33, dok je ženskih zaposlenica koje su sudjelovale u istraživanju bilo 36,5%, odnosno 19.

### Koliko imate godina radnog staža?

52 odgovora



*Slika 8: godine radnog staža ispitanika*

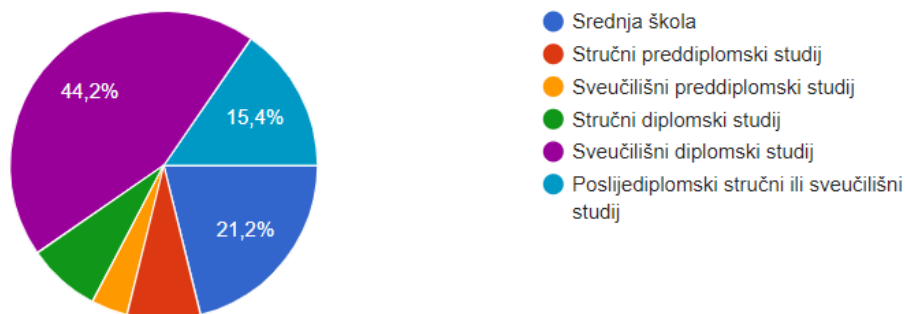
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što i slika 9 prikazuje, slijedeće pitanje se odnosilo na godine radnog staža. Najveći dio, odnosno njih 59,6% ima više od petnaest godina radnog radnog staža, što znači 31 zaposlenik.

Nadalje, 21,2%, odnosno 11 zaposlenika ima od 6 do 11 godina radnog staža, dok 17,3% zaposlenih, odnosno njih 9 ima od 11 do 15 godina radnog staža. Najmanji dio, odnosno jedan zaposlenik, ima manje od pet godina radnog staža.

Vaša prethodno stečena najviša obrazovna razina

52 odgovora



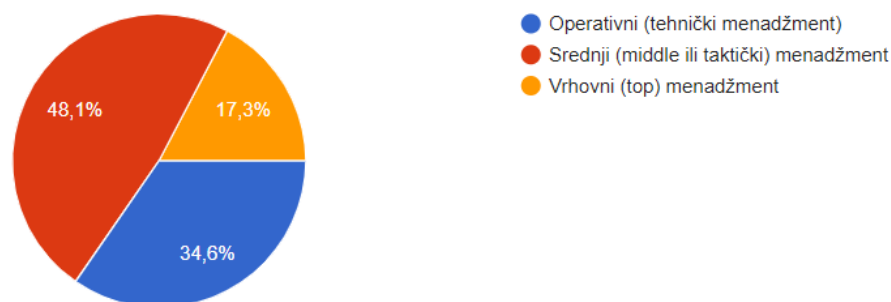
Slika 9: Prethodno stečena najviša obrazovna razina ispitanika

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Slika 10 prikazuje prethodno stečenu najvišu razinu obrazovanja ispitanika, kao dio demografskih informacija. Najveći dio ispitanika, njih 44,2%, odnosno 23 zaposlenika su završili sveučilišni diplomski studij. Drugi najveći postotak, njih 21,2%, odnosno njih 11 je završilo srednju školu kao svoju najvišu razinu obrazovanja, zatim je 15,4%, odnosno 8 zaposlenih steklo obrazovanje na poslijediplomskom stručnom ili sveučilišnom studiju. Najmanji postotak se odnosio na stručni preddiplomski studij (7,7%), sveučilišni preddiplomski studij (3,8%) i stručni diplomski studij (7,7%).

### Trenutna pozicija unutar poduzeća?

52 odgovora



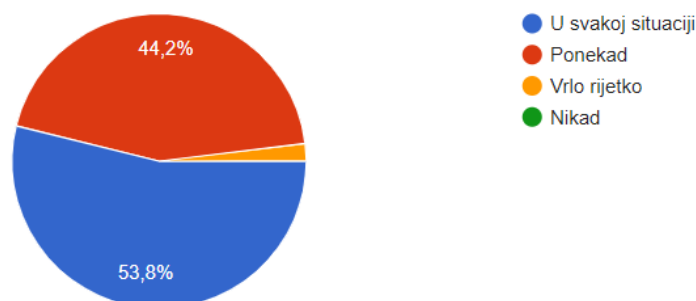
*Slika 10: Trenutna pozicija unutar poduzeća*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Slika 10 predstavlja trenutne pozicije ispitanika, odnosno razinu menadžmenta. Ovo pitanje je bilo od iznimne važnosti jer će se u nastavku rada usporediti razmišljanja o razini kreativnosti i pretpostavka ma između operativnog, srednjeg i vrhovnog menadžmenta. 48,1% zaposlenika koji su ispunili anketu je zaposleno na razini srednjeg menadžmenta, njih 34,6% je zaposleno na razini operativnog menadžmenta, dok su 17,3% ispitanika zaposlenici vrhovnog menadžmenta.

### Koliko se često napominje važnost kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja na vašoj razini zaposlenja?

52 odgovora



*Slika 11: Napominjanje važnosti kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Slika 11 predstavlja rezultate na pitanje – Koliko se često napominje važnost kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja na vašoj razini zaposlenja?

Više od polovice sveukupno ispitanih je odgovorilo kako se u svakoj situaciji potiče kreativno razmišljanje i osmišljavanje kreativnih rješenja, što djelomično potvrđuje prvu pretpostavku . Kada se napravila pojedinačna analiza za pojedine razine menadžmenta, to je izgledalo ovako:

	U svakoj situaciji	Ponekad	Vrlo rijetko
Vrhovni menadžment (9)	66,66% (6)	33,33% (3)	-- (0)
Srednji menadžment (25)	48% (12)	48% (12)	4% (1)
Operativni menadžment (18)	55,55% (10)	44,44% (8)	-- (0)

*Tablica 1: Napominjanje važnosti kreativnog razmišljanja po menadžerskim razinama*

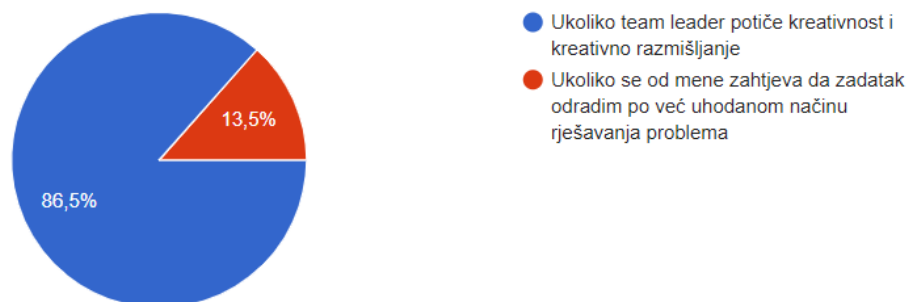
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Rezultati govore o tome kako se više od polovice zaposlenih u vrhovnom menadžmentu, kao i u operativnom svakodnevno susreće s poticajem nadređenih da koriste kreativno razmišljanje pri obavljanju zadataka, što je za veliku organizaciju kao što je HT vrlo važna i pozitivna stavka. Iako su rezultati pozitivni, rezultati u srednjem menadžmentu govore o tome kako su oni vjerojatno oni kod kojih se važnost kreativnosti i kreativnog razmišljanja napominje najmanje. Razlog tome može biti to što imaju uglavnom uhodane načine, te zbog njihove važnosti kreativnost se napominje manje.

Slijedeće se pitanje odnosilo na situacije u kojima se zaposlenik osjeća više produktivnim.

U kojem slučaju se smatrate više produktivnima?

52 odgovora



Slika 12: Razina produktivnosti

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su u najvećem dijelu odgovorili kako se osjećaju više produktivnim ukoliko *team leader* potiče kreativnost i kreativno razmišljanje, njih 86,5%. Tek 13,5% ispitanika smatra kako su više produktivni ukoliko se od njih zahtjeva da zadatak odrade po već uhodanom načinu rješavanja problema. Ovaj rezultat govori o tome kako ispitanici lakše obavljaju zadatke ukoliko ih se potiče na kreativnost. Razlog tome može biti to što tada osjećaju slobodu kako bi sami osmišljavali rješenja. Kada su se analizirali rezultati s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su izgledali ovako:

U kojem se slučaju smatrate više produktivnima?

	Ukoliko <i>team leader</i> potiče kreativnost i kreativno razmišljanje	Ukoliko se od mene zahtjeva da zadatak odradim po već uhodanom načinu rješavanja problema
Vrhovni menadžment (9)	88,88% (8)	11,11% (1)
Srednji menadžment (25)	92% (23)	8% (2)
Operativni menadžment (18)	77,77% (14)	22,22% (4)

Tablica 2: Razina produktivnosti s obzirom na razinu zaposlenja

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

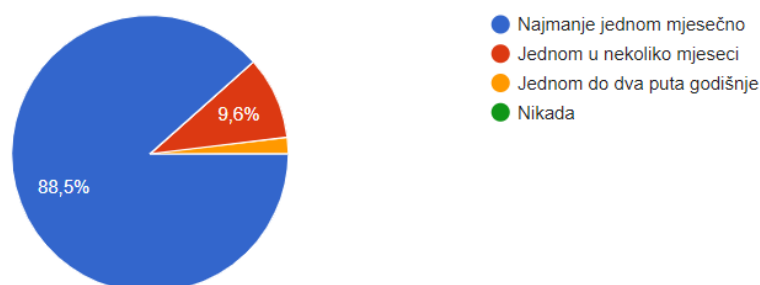
Analiza prema razini zaposlenja se ne razlikuje od sveukupnog rezultata, odnosno nema odstupanja s obzirom na razinu menadžmenta. Rezultati su takvi da velika većina ispitanika

smatra da je više produktivna ukoliko ih se potiče na kreativnost i kreativno razmišljanje, bez obzira na kojoj razini menadžmenta su zaposleni. Iako se često zna reći kako su zaposlenici nižih razina uglavnom više produktivni ukoliko zadatke obavljaju po već uhodanom načinu, na ovom uzorku ispitanika se ta tvrdnja pokazala kao netočna.

Slijedeće pitanje se odnosilo na rad u timu, odnosno koliko često zaposlenici na svim razinama rade u timovima kako bi rješavali zadatke i dolazili do rješenja. Ovo pitanje je bitno s obzirom na početnu pretpostavku da timski rad pridonosi porastu razine kreativnosti u poduzeću, te se kroz istraživanje željelo saznati koliko često ispitanici rade u timovima.

Koliko često radite u timu pri obavljanju zadataka i osmišljavanju rješenja?

52 odgovora



Slika 13: Postotak rada u timu

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Na pitanje koliko često ispitanici rade u timovima pri obavljanju zadataka i osmišljavanju rješenja, došlo se do slijedećih rezultata. Naime, 88,5% ispitanika je odgovorilo kako najmanje jednom mjesečno rade u timu, 9,6% je odgovorilo kako u timovima rade jednom u nekoliko mjeseci, dok je najmanji broj zaposlenih, njih 1,9% odgovorilo kako u timu rade samo jednom do dva puta godišnje.

Kada su se rezultati analizirali prema razini menadžmenta na kojoj su ispitanici zaposleni, rezultati su slijedeći:

	Najmanje jednom mjesečno	Jednom u nekoliko mjeseci	Jednom do dva puta godišnje	Nikada
Vrhovni menadžment (9)	100% (9)	-- (0)	-- (0)	-- (0)

Srednji menadžment (25)	92% (23)	8% (2)	-- (0)	-- (0)
Operativni menadžment (18)	77,78% (14)	16,66% (3)	5,56% (1)	-- (0)

*Tablica 3: Postotak rada u timu s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Nakon što su se rezultati za pitanje o radu u timovima analizirali s obzirom na razinu menadžmenta, rezultati nisu iznenađujući. Velika većina ispitanika na svim razinama u timovima rade najmanje jednom mjesečno uz vrlo male iznimke. Ovo pitanje djelomično potvrđuje pretpostavku kako rad u timu povećava kreativnost, odnosno daje dobar temelj kako bi se ta pretpostavka u potpunosti potvrdila slijedećim pitanjima i izjavama.

Nakon pitanja o radu u timovima, iduće je pitanje bilo otvorenog tipa. Naime, pitanje je se odnosilo na to smatraju li zaposlenici da se kreativnost unutar njihove organizacije treba poticati više. Odgovori su se analizirali s obzirom na razinu menadžmenta te su izdvojeni oni koji su se posebno isticali s obzirom na polazišne pretpostavke i istraživanje.

Jedan od ispitanika koji je zaposlen na najvišoj razini menadžmenta je odgovorio kako bi kreativnost unutar poduzeća trebala biti poticana više i to uglavnom krosfunkcionalnim timovima i agilnim načinom rada. Portal poslovnaskola.hr<sup>4</sup> (2019) navodi kako se krosfunkcionalni timovi sastoje od članova izuzetih s njihovih osnovnih funkcija, odjela ili radnih jedinica. Radeći u timu, oni donose sa sobom stručnost svoje funkcije, ali obično zadržavaju svoju osnovnu poziciju u organizaciji. Njihov zadatak je obično neki projekt ili proizvod. Osim krosfunkcionalnih timova, ispitanik je predložio i agilni način rada. Prema Highsmithu i Cockburnu (2001), ono što je novo u vezi agilnih metoda nisu prakse koje koriste, već to što prepoznaju ljude kao primarne pokretače uspjeha projekta, zajedno s intenzivnom usredotočenošću na učinkovitost i upravljivost.

Još jedan od odgovora koji se našao na najvišoj razini menadžmenta je taj da je kreativnost potrebno poticati više, ali isto tako da je potrebno imati i više vremena kako bi se moglo više

<sup>4</sup> <https://poslovnaskola.hr/dokumenti/2019/prva-godina/carolija-timskog-rada.pdf>

voditi računa o kreativnosti i kreativnim načinima rješavanja zadataka. Isto tako, jedan od odgovora je taj da je potrebno kreativnost poticati više jer „ako razmišljamo o onome što radimo i pokušamo svaki put napraviti drugačije, svakako možemo i poboljšati poslovanje i otvoriti vlastite vidike, te shodno tome biti uspješniji u onome što radimo. Ako samo odrađujemo po već uhodanom načinu rada, tada dugoročno bilježimo neuspjeh i gubimo priliku za rast ali i osobni razvoj.“ Također se kao još jedan odgovor našao i nedostatak radionica i *brainstorminga* u digitalnom okruženju, kao i nedostatak vremena za rad na kreativnim projektima i radionicama.

Kada se govori o srednjem menadžmentu, neki od odgovora na pitanje o tome treba li kreativnost biti poticana više su:

- Smatram da je stupanj poticanja kreativnosti unutar poduzeća trenutno odličan.
- Ukoliko može doprinijeti boljoj produktivnosti i jednostavnosti poslovanja, više poticanje je uvijek dobrodošlo
- Zalažem se za poticanje kreativnosti u obliku otvaranja prostora za razmišljanje o projektima bez ograničenja u rokovima, kao i za davanje slobode za nominiranje projekata
- Smatram da treba biti poticana više, ali da treba osigurati vrijeme koje nemamo.
- Treba, ali nemamo vremena
- Mislim da treba dozvoliti slobodu mišljenja i kritičkog osvrta, u želji kreiranja konstruktivne ideje. Svaka ideja, ma koliko ona naizgled djelovala komplicirano, sigurno ima dijelova koji se mogu kvalitetno iskoristiti. Kada se više kreativnih ideja promatra, često nastane kvalitetan proizvod.
- Smatram kako kreativnost treba uvijek biti poticana, ali je najveći ograničavajući faktor vrijeme za zadatak, opterećenost drugim zadacima, rokovi, a ponekad i sama osobnost zaposlenika (postoje osobe koje se loše snalaze bez točno definiranih koraka). Mislim kako je kreativnost bitna jer pomaže da za isti problem možda nađemo drugačije rješenje.
- Mislim da treba biti poticana više, odnosno da okruženje mora biti motivirajuće, jer pojedinac teško sam sebe može natjerati da promišlja kreativno.
- Sigurno više jer je kreativnost pokretač inovacija, a inovacije nam trebaju da budemo bolji od konkurencije



- Svakako više. Kompanija, tim, ali i pojedinac se razvijaju sa kreativnim razmišljanjem. Sami dolaze do novih rješenja. Djelatnici koji su svojom kreativnošću nešto osmislili i riješili unutar kompanije imaju dodatan osjećaj satisfakcije koji ima višestruke pozitivne utjecaje.
- Više, kreativnost unosi novu dimenziju u poslovanju i doprinosi boljim rezultatima.
- Da. Kako bi potaknuli inovaciju i sami razvoj tržišta potreban je tzv. Brainstorming u timu.
- Više. Situacije su sve kompleksnije i klasični način razmišljanja ne omogućava efikasno poslovanje
- Ovisno o odjelu – u marketingu u kojem ja radim svakako puno više jer je kreativnost pretpostavka napretka. Potrebno je poticati kreativnost na razini operativnih djelatnika na način da se njihovi prijedlozi uvažavaju
- Svakako više jer često puta možemo doći do vrlo jednostavnih i brzih rješenja, a da nismo toga ni svjesni jer radimo stvari „onako kako su se uvijek radile“
- Više, jer širi perspektivu potencijalnih rješenja te iako nužno sva kreativna rješenja neće biti implementirana pomažu da se njihovi elementi uzmu u obzir prilikom odabira finalnog rješenja.

Odgovori najniže razine menadžmenta, odnosno operativnog menadžmenta na pitanje treba li kreativnost biti više poticana su slijedeći:

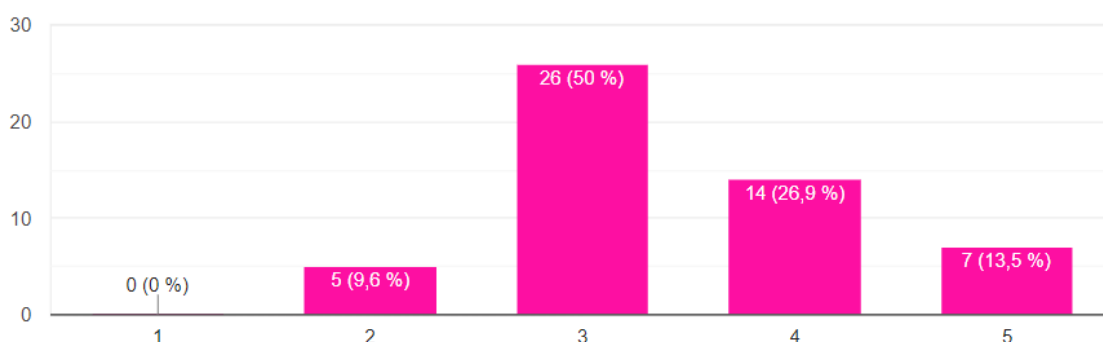
- Smatram da bi trebalo dati više vremena za kreativno razmišljanje jer ljudi najčešće zbog nedostatka vremena odrađuju zadatke po špranci, a da im se dozvoli više vremena za određeni zadatak, vjerujem da bi i izneseno rješenje bilo kreativnije.
- Više i na svim nivoima. (ovaj odgovor se ponavljao nekoliko puta)
- Kreativnost bi svakako trebala biti potaknuta zbog inovativnosti u svakodnevnom poslu, prepoznavanja više vrijednosti djelatnika i bržeg dolaska do rješenja poteškoća.
- Više poticati jer nije šablonski tip posla.
- Kreativna rješenja i ponude trebaju se poticati. Kreativnost treba jamčiti zadovoljstvo korisnika te razvoj tvrtke. Kreativnost koja generira komplikacije ne nužno se treba poticati.
- Kreativnost je svakako dobra i mora postojati. Pogotovo kada radite na uslugama korisnicima koje se svakodnevno usavršavaju i traže kreativnost u rješavanju.
- Kreativnost svakako treba poticati. Npr. Organizirati radionice sa iznošenjem kreativnih prijedloga, omogućavanjem razvoja onih koji se pokažu korisnima, te kasnijim vrednovanjem
- Trebala bi biti poticana više da svatko ima osjećaj sudjelovanja.
- Više jer kreativnost utječe na bolje poslovne rezultate, a istovremeno povećava zaposleničko zadovoljstvo
- Smatram da bi kreativnost trebalo biti više poticana jer okruženju u kojemu radimo zahtjeva bržu prilagodbu na novo nastale situacije koje tim rješava.
- Više, ali važno je i iskustvo radnika. Nije dobro pustiti samo da kreativnost upravlja.
- Više za dijelove posla koji zahtijevaju kreativni izražaj (npr. *Webshop*) dok za rutinirane zadatke manje (npr. Računovodstvo).

Nakon analize odgovora otvorenog tipa, može se doći do zaključka kako barijera u poticanju kreativnosti u ovom slučaju nisu sredstva, odnosno trošak kako bi se kreativne ideje mogle razvijati, već vrijeme. Ispitanici masovno smatraju kako se kreativnost treba poticati više, ali da se i sada potiče do određene mjere. Ono što im nedostaje je vrijeme kako bi radili na svojim idejama. Ovo pitanje ne potvrđuje rezultat istraživanja Madrid-Guijarro i dr. (2009) koji su upravo trošak naveli kao glavnu barijeru.

Slijedeći dio upitnika se odnosio na ocjenjivanje navedenih tvrdnji, odnosno ispitanici su ocjenjivali svoje slaganje s predstavljenim tvrdnjama s obzirom na njihovo dosadašnje iskustvo. Ispitanici su izjave ocjenjivali ocjenama od 1 do 5. Ocjena 1 je značila da se u potpunosti ne slažu s izjavom, ocjena 2 da se djelomično ne slažu s izjavom, ocjena 3 da se niti slažu, niti ne slažu, ocjena 4 da se djelomično slažu, i ocjena 5 da se u potpunosti slažu s izjavom s obzirom na njihovo dotadašnje iskustvo.

1. Mnogi članovi menadžmenta poznati su po svom iskustvu u razvoju inovativnih ideja.

52 odgovora



*Slika 14: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu jedan*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Prva izjava je glasila: „Mnogi članovi menadžmenta poznati su po svom iskustvu u razvoju inovativnih ideja.“ Najveći dio ispitanika, njih 50% je za ovu izjavu dalo ocjenu 3, nešto manji postotak ispitanika je odgovorilo da se djelomično slažu s pretpostavljenom izjavom, njih 26,9%, 13,5% je odgovorilo kako se u potpunosti slažu, dok je najmanji postotak odgovorio kako se djelomično ne slažu, njih 9,6%.

Kada su se rezultati analizirali pojedinačno, s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su slijedeći:

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	11,11% (1)	33,33% (3)	33,33% (3)	22,22% (2)

Srednji menadžment (25)	-- (0)	4% (1)	56% (14)	24% (6)	16% (4)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	11,11% (2)	61,11% (11)	27,77% (5)	-- (0)

Tablica 4: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu jedan kroz razine zaposlenja

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

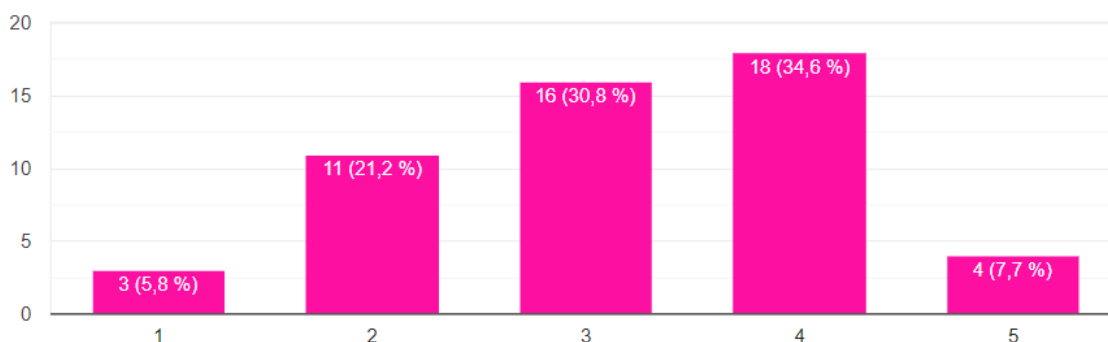
Analiza ocjena vrhovnog menadžmenta za prvu izjavu su jako podijeljeni. Većina ispitanika se sa svojim ocjenama zadržala na sredini, odnosno ili nemaju određeno mišljenje na ovu temu, ili se djelomično slažu. Potpuno oprečnog mišljenja nije bilo, jedan ispitanik se sa izjavom djelomično ne slaže, dok se dva zaposlenika vrhovnog menadžmenta u potpunosti slažu.

Analiza zaposlenih u srednjem menadžmentu dala je proporcionalno jednake rezultate kao i na razini vrhovnog menadžmenta, kao što je i slučaj sa operativnim. Jedina razlika je što se niti jedan od ispitanika zaposlenih na operativnoj razini menadžmenta ne slaže u potpunosti s izjavom. Ovo pitanje je dalo uvid u to koliko se menadžment upušta u inovativne i kreativne ideje, odnosno stvaranje istih.

Druga izjava koju su ispitanici trebali ocijeniti je glasila ovako: „Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje dobivaju dodatne nagrade za svoje ideje i trud.“ Ova izjava govori o tome koliko se inovativne ideje cijene i potiču kroz određene vrste nagrada.

## 2. Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje dobivaju dodatne nagrade za svoje ideje i trud

52 odgovora



Slika 15: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu dva

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Analiza sveukupnih rezultata govori kako se većina ispitanika uglavnom slaže s ovom izjavom, njih 34,6%, nešto manji postotak se niti slaže niti ne slaže, njih 30,8%. Iako manji broj, svejedno je dosta uočljivo kako se 21,2% ispitanika uglavnom ne slaže s ovom izjavom, a njih 5,8% se uopće ne slaže.

Analiza pojedinih razina menadžmenta je dala slijedeće rezultate:

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	11,11% (1)	11,11% (1)	55,55% (5)	22,22% (2)
Srednji menadžment (25)	4% (1)	20% (5)	40% (9)	32% (8)	8% (2)
Operativni menadžment (18)	11,11% (2)	27,78% (5)	38,89% (6)	27,78% (5)	-- (0)

*Tablica 5: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu dva i razinu zaposlenja*

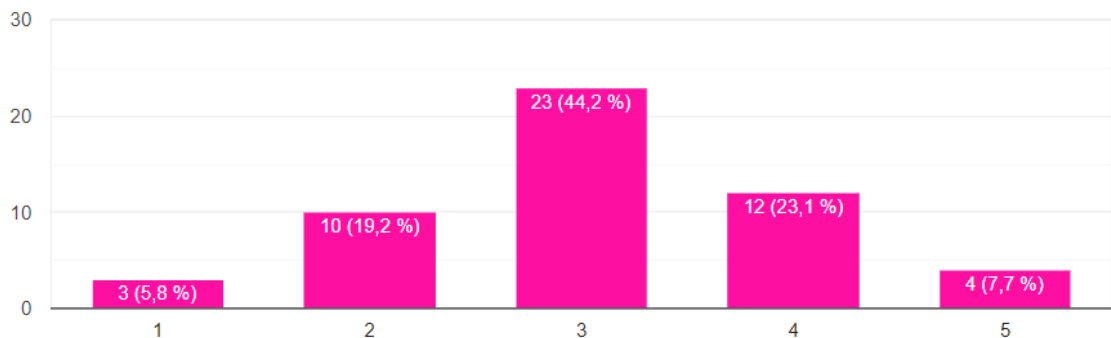
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano u tablici 5., vrhovni menadžment se većinom slaže s izjavom 2, srednji menadžment ima vrlo podijeljeno mišljenje, ali se većinom slažu. Isto tako, operativni menadžment također ima najveći postotak u ocjenama 3 i 4, ali i iznenađujuće velik broj ocjena 1 i 2.

Slijedeća je izjava glasila ovako: „Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta.“

3. Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta.

52 odgovora



Slika 16: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu tri

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika, njih 44,2% je odgovorilo kako se niti slaže niti ne slaže s ovom izjavom. Nešto manji postotak, 23,1% se uglavnom slaže, 19,2% se uglavnom ne slaže, 7,7% se u potpunosti slaže, dok se 5,7% u potpunosti ne slaže s izjavom. Gledajući sveukupni rezultat, više je ispitanika koji o ovoj izjavi misle pozitivno.

Kada su se rezultati ove izjave analizirali s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su izgledali ovako:

Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta.

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	11,11% (1)	11,11% (1)	44,44% (4)	33,33% (3)	-- (0)
Srednji menadžment (25)	4% (1)	20% (5)	52% (13)	12% (3)	12% (3)

Operativni menadžment (18)	5,56% (1)	22,22% (4)	33,33% (6)	33,33% (6)	5,56% (1)
----------------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	--------------

Tablica 6: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu tri i razinu zaposlenja

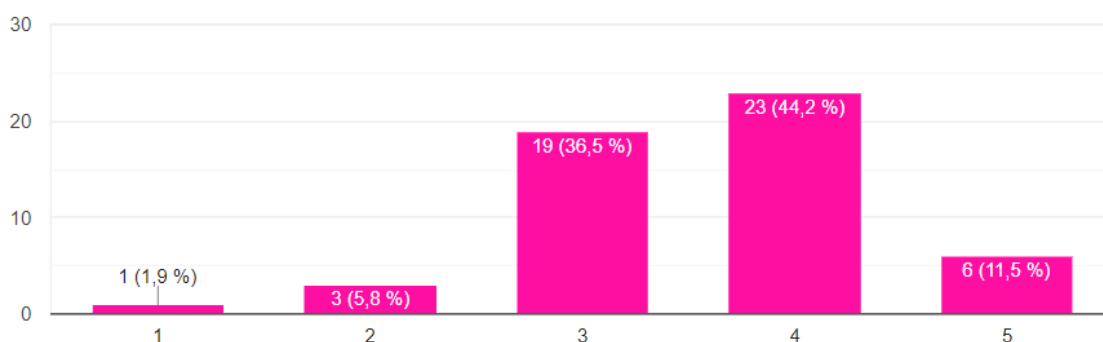
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kada su se podaci dobiveni istraživanjem za izjavu tri analizirali s obzirom na razinu zaposlenja, odgovori su u postotku bili vrlo slični sveukupnim odgovorima. Ono što se izdvaja je to što je većina ocjena koje se u potpunosti slažu s izjavom da zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta došlo iz srednjeg i operativnog menadžmenta.

Slijedeća izjava je glasila: „Pojam „onaj koji preuzima rizik“ smatra se pozitivnim opisom za kolege u mom radnom okruženju.“ Ova izjava puno govori o tome koliko se kreativnost pri osmišljavanju rješenja smatra pozitivnom u okruženju u kojem ispitanici rade. Analiza dobivenih odgovora izgleda ovako:

4. Pojam „onaj koji preuzima rizik“ smatra se pozitivnim opisom za kolege u mom radnom okruženju.

52 odgovora



Slika 17: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu četiri

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja.

Slika 18 prikazuje analizu sveukupnih rezultata. Kao što je vidljivo, većina ispitanika se slaže s izjavom kako „onaj koji preuzima rizik“ u radnom okruženju predstavlja nešto pozitivno. Vrlo mali broj, odnosno 1,9% ispitanika se uopće ne slaže s ovom izjavom, 5,8% se djelomično ne slaže, a 36,5% se niti slaže, niti ne slaže.

Kada su se rezultati analizirali s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su sljedeći:

Pojam „onaj koji preuzima rizik“ smatra se pozitivnim opisom za kolege u mom radnom okruženju.

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	11,11% (1)	88,88% (8)	-- (0)
Srednji menadžment (25)	4% (1)	8% (2)	44% (11)	28% (7)	12% (3)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	5,56% (1)	38,89% (7)	44,44% (8)	11,11% (2)

*Tablica 7: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu četiri i razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Analizom koja je prikazana u tablici 7, može se vidjeti kako se vrhovni menadžment najvećim dijelom, cijelih 88,88% uglavnom slaže s izjavom četiri, što je gotovo jednoglasan rezultat. Srednji i operativni menadžment je više podijelio svoja razmišljanja, ali se i dalje uglavnom slažu, iako ne toliko jednoglasno, što vjerojatno ovisi o njihovom osobnom doživljaju ili onome čemu su svjedočili. Ovome u prilog govori i informacija kako su sve negativne ocijene, odnosno ocijene 1 i 2 došle od srednjeg i operativnog menadžmenta.

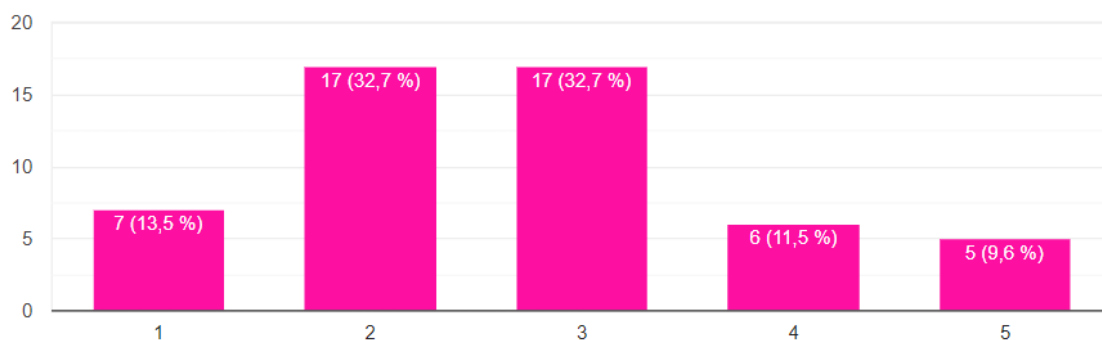
Sljedeća izjava je glasila ovako: „Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje.“

Sveukupnom analizom dobivenih odgovora, dobiveni su sljedeći rezultati:



5. Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje.

52 odgovora



Slika 18: . rezultati istraživanja s obzirom na izjavu pet

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Slično kao i u pitanju o poticanju kreativnosti, ispitanici su većinom mišljenja kako nema dovoljno vremena za razvoj ideje. Čak 32,7% ispitanika se djelomično ne slaže s izjavom pod brojem pet. Isti broj ispitanika nema formirano mišljenje o ovoj temi, dok se 13,5% ispitanih uopće ne slaže s ovom izjavom. Vrlo mali broj se u potpunosti slaže, njih 9,6%, kao i 11,5% ispitanika koji se djelomično slažu. Ovi rezultati djelomično opovrgavaju pretpostavku jedan, jer zaposlenici uglavnom smatraju kako nemaju dovoljno slobodnog vremena za rad na idejama.

Kada su se rezultati analizirali s obzirom na razinu zaposlenja rezultati su bili sljedeći:

Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje.

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	11,11% (1)	22,22% (2)	22,22% (2)	11,11% (1)	33,33% (3)
Srednji menadžment (25)	12% (3)	44% (11)	28% (7)	8% (2)	8% (2)

Operativni menadžment (18)	16,67% (3)	22,22% (4)	44,44% (8)	16,67% (3)	-- (0)
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------

Tablica 8: analiza rezultata izjave broj pet s obzirom na razinu zaposlenja

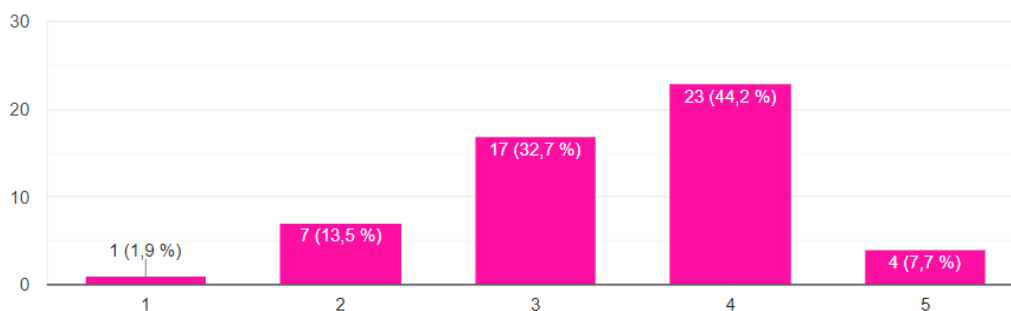
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Tablica 8 prikazuje rezultate analize za svaku razinu menadžmenta. Vrhovni menadžment se najviše slaže s izjavom pet, što je i očekivano, s obzirom na organizaciju vremena. Srednji menadžment ima najveći postotak ispitanika koji se djelomično ne slažu s izjavom kako zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj iste, njih 44%. Operativni menadžment ima najveći postotak kod ocjene 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 44,44%, ali i dosta zaposlenika koji se djelomično slažu s ovom izjavom, njih 16,67%.

Slijedeća izjava u anketi je glasila: „U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici.“ Rezultati koji su se dobili nakon što su svi zaposlenici ispunili anketu su:

6. U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici.

52 odgovora



Slika 19: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu šest

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Većina ispitanika, njih 44,2% se uglavnom slaže s izjavom kako se u poduzeću brzo prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici, što govori o otvorenosti prema kreativnosti i prihvaćanju novih ideja kada do njih dođe. Nešto manji postotak, 32,7% se niti slaže niti ne slaže s ovom izjavom, 13,5% ispitanih se djelomično ne slaže, 7,7% se u potpunosti slaže, dok se samo jedan zaposlenik u potpunosti ne slaže s gore navedenom izjavom.

Kada su se rezultati analizirali s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su bili slijedeći:

„U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici.“

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	11,11% (1)	11,11% (1)	66,66% (6)	11,11% (1)
Srednji menadžment (25)	4% (1)	16% (4)	40% (10)	28% (7)	12% (3)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	11,11% (2)	33,33% (6)	55,56% (10)	-- (0)

*Tablica 9: analiza rezultata izjave broj šest s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

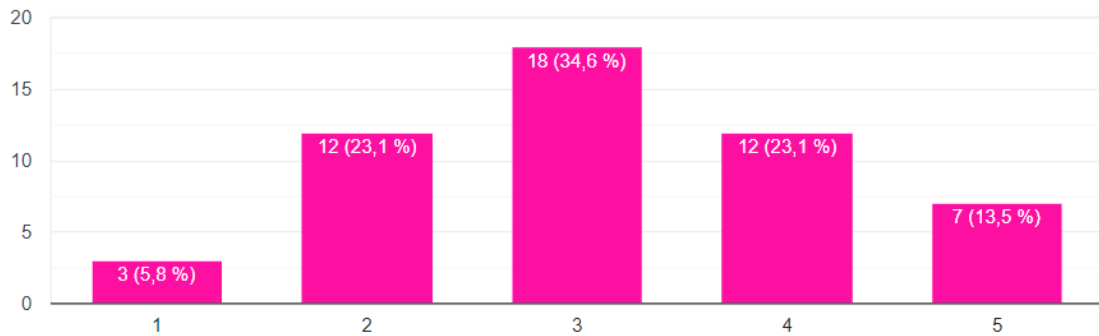
Velika većina vrhovnog menadžmenta, njih 66,66% se uglavnom slaže s izjavom šest. Isto tako se po jedan ispitanik u potpunosti slaže, jedan se niti slaže niti ne slaže, i jedan se uglavnom ne slaže s navedenom izjavom. Kada govorimo o srednjem menadžmentu, tu je 40% neodlučnih, odnosno niti se slažu niti se ne slažu, 28% ispitanika se uglavnom slaže s izjavom, 12% se u potpunosti slaže, što je i većina od sveukupno ispitanih. Također, 16% se uglavnom ne slaže, dok se jedan zaposlenik uopće ne slaže s navedenom izjavom. Ispitanici zaposleni u operativnom menadžmentu se uglavnom slažu s izjavom broj šest, njih 55,56%, 33,33% se niti slaže niti ne slaže, dok se 11,11% uglavnom ne slaže.

Slijedeća izjava u anketi je glasila: „Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja.“

Analizom svih dobivenih odgovora, dobili su se idući rezultati:

7. Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja.

52 odgovora



Slika 20: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu sedam

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Izjava pod brojem sedam izazvala je poprilično izjednačene rezultate kada se gleda sveukupni rezultat. Najveći broj ispitanika, njih 18, odnosno 34,6% se niti slaže, niti ne slaže s ovom izjavom, što može značiti kako se još uvijek nisu susreli s unapređenjem koje je bilo rezultat razvoj inovativnih ideja, ali ne i da nužno imaju negativno iskustvo. 23,1% ispitanika se uglavnom slaže s ovom izjavom, dok se drugih 23,1% uglavnom ne slaže. 13,5% se u potpunosti slaže, dok se 5,8% u potpunosti ne slaže.

Kada su se odgovori analizirali prema razini zaposlenja, rezultati izgledaju ovako:

Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja.

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	11,11% (1)	22,22% (2)	33,33% (3)	33,33% (3)
Srednji menadžment (25)	4% (1)	24% (6)	40% (10)	16% (4)	16% (4)

Operativni menadžment (18)	11,11% (2)	27,78% (5)	33,33% (6)	27,78% (5)	-- (0)
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------

*Tablica 10: analiza rezultata izjave broj sedam s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

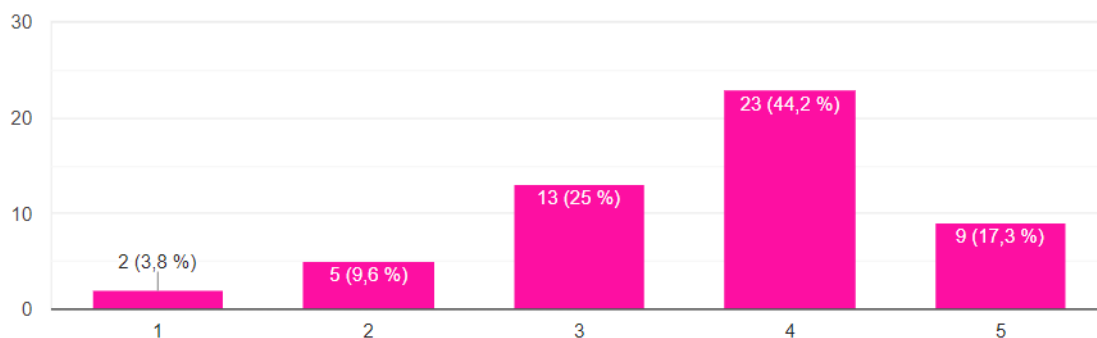
Kao što je prikazano u tablici 10, vrhovni menadžment ima većinom pozitivno mišljenje o izjavi kako unaprjeđenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja, 33,33% se djelomično slaže, a isti postotak se i u potpunosti slaže s navedenom izjavom. 22,22% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, dok se jedan zaposlenik u vrhovnom menadžmentu uglavnom ne slaže s izjavom. Ispitanici zaposleni u srednjem menadžmentu nešto su drugačijeg mišljenja. Naime, 40% ispitanika se niti slaže niti ne slaže s navedenom izjavom, njih 24% se uglavnom ne slaže, 16% se uglavnom slaže, kao i drugih 16% koji se u potpunosti slažu. Najmanji postotak, 4%, odnosno jedan ispitanik u srednjem menadžmentu se uopće ne slaže s ovom izjavom. Kada se govori o operativnom menadžmentu, također se najveći postotak, 33,33% niti slaže, niti ne slaže. Nešto manji postotak, 27,78% se uglavnom ne slaže, dok se drugih 27,78% uglavnom slaže s ovom izjavom. Najmanji postotak operativnog menadžmenta, njih 11,11% se uopće ne slaže s ovom izjavom. Ovi rezultati govore o tome kako unaprjeđenje uglavnom dolazi kao rezultat inovativnih ideja ali uglavnom na višim razinama menadžmenta. Iako ima pozitivnih iskustava s obzirom na ovu izjavu i na drugim razinama, dosta je i negativnih, što govori o tome kako razvoj nove ideje često nije razlog za unaprjeđenje.

Slijedeća izjava glasi: „Zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje su često ohrabreni od strane nadređenih.“

Kada su se analizirali sveukupni odgovori, rezultati su izgledali ovako:

8. Zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje su često ohrabreni od strane nadređenih.

52 odgovora



Slika 21: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu osam

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Analizom sveukupnih rezultata može se uočiti kako se najveći postotak ispitanika na svim razinama uglavnom slaže s ovom izjavom, njih 44,2%. Nešto manji postotak, očekivano, se niti slaže niti ne slaže, 17,3% se u potpunosti slaže, dok se 9,6% ispitanika uglavnom ne slaže s izjavom kako zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje često budu ohrabreni od strane nadređenih. Najmanji postotak, njih 3,8% se uopće ne slaže s ovom izjavom.

Rezultati su se analizirali i s obzirom na razinu zaposlenja, te su tada izgledali ovako:

„Zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje su često ohrabreni od strane nadređenih.“

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	33,33% (3)	33,33% (3)	33,33% (3)
Srednji menadžment (25)	8% (2)	12% (3)	20% (5)	40% (10)	20% (5)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	11,11% (2)	27,78% (5)	55,56% (10)	5,56% (1)

Tablica 11: analiza rezultata izjave broj osam s obzirom na razinu zaposlenja

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano u tablici 11, ispitanici koji su zaposleni u vrhovnom menadžmentu su podijeljeni, ali se nalaze na pozitivnoj strani skale ocjena. Naime, 33,33% se niti slaže, niti ne slaže, 33,33% se uglavnom slaže, a ostalih 33,33% se u potpunosti slaže s izjavom kako su zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje često ohrabreni od svojih nadređenih.

Kada se govori o srednjem menadžmentu onda je situacija nešto drugačija. Naime, 40% ispitanika koji su zaposleni u srednjem menadžmentu se uglavnom slažu s izjavom osam, 20% se u potpunosti slaže, dok se drugih 20% niti slaže, niti ne slaže. Nadalje, 12% se uglavnom ne slaže s ovom izjavom, a ostalih 8% se uopće ne slaže, odnosno dva ispitanika.

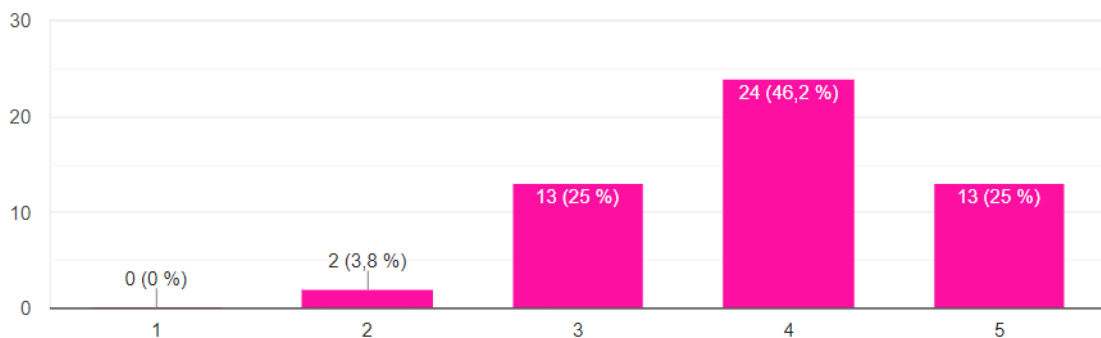
Većina ispitanika u operativnom menadžmentu, njih 55,56% se također uglavnom slaže s ovom izjavom, što dosta govori i o kreativnosti operativnog menadžmenta, kao i dobroj potpori srednjeg nad operativnim. Nadalje, 27,78% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 11,11% se uglavnom ne slaže, dok se ostalih 5,56% u potpunosti slaže s gore navedenom izjavom.

Slijedeća izjava u anketi glasi: „Uviđam promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postizem, ukoliko moji nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima.“

Ova izjava govori o tome koliko poticaj nadređenih utječe na kreativno razmišljanje zaposlenika. Također govori i o utjecaju rada u timu.

9. Uviđam promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postizem, ukoliko moji nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima.

52 odgovora



Slika 22: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu devet

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je i prikazano na slici 22, najveći dio ispitanika, njih 46,2% je odgovorio kako se uglavnom slaže s izjavom kako uviđaju promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postižu, ukoliko njihovi nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima. Zatim se 25% ispitanika u potpunosti slaže s ovom izjavom, dok se drugih 25% niti slaže niti ne slaže. Ostalih 3,8% se uglavnom s ovom izjavom ne slažu. Ova izjava govori o tome koliko poticaj nadređenih utječe na kreativno razmišljanje i rezultate, što je prikazano i u teorijskom dijelu rada kada se govorilo o važnosti menadžmenta u pokretanju inovacija i kreativnog razmišljanja.

Analiza odgovora napravila se i s obzirom na razinu zaposlenja, i tada su rezultati izgledali ovako:

„Uviđam promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postižem, ukoliko moji nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima.“

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	22,22% (2)	33,33% (3)	44,44% (4)
Srednji menadžment (25)	-- (0)	4% (1)	20% (5)	48% (12)	28% (7)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	5,56% (1)	33,33% (6)	50% (9)	11,11% (2)

Tablica 12: analiza rezultata izjave broj devet s obzirom na razinu zaposlenja

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano u tablici 12, 44,44% vrhovnog menadžmenta se u potpunosti slaže s izjavom koja govori kako zaposlenici uviđaju promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postižu, ukoliko njihovi nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima, 33,33% se sa izjavom uglavnom slaže, dok 22,22% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže.



Kada se govori o srednjem menadžmentu, rezultati su slični. Naime, 48% ispitanika srednjeg menadžmenta se uglavnom slaže s izjavom devet, 28% se u potpunosti slaže, 20% se niti slaže, niti ne slaže, dok se jedan zaposlenik s gore navedenom izjavom uglavnom ne slaže.

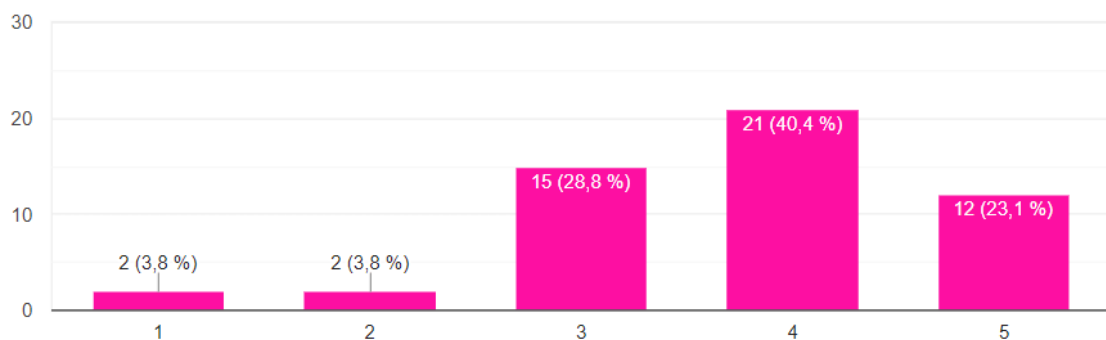
Najveći postotak operativnog menadžmenta, 50%, se djelomično slaže s izjavom, 33,33% se niti slaže, niti ne slaže, 11,11% se u potpunosti slaže, dok se preostalih 5,56% djelomično ne slaže s gore navedenom izjavom.

Slijedeća izjava koju su ispitanici ocjenjivali glasi: „Smatram da imam dovoljno slobode kako bi u svom radu bio/la kreativan/na i na taj način utjecao/la na uspjeh poduzeća.“

Ovom izjavom se ispitivala sloboda u radu, a ne samo poticanje na kreativnost. Analiza prikupljenih odgovora za izjavu broj deset dala je slijedeće rezultate:

10. Smatram li imam dovoljno slobode kako bi u svom radu bio/la kreativan/na i na taj način utjecao/la na uspjeh poduzeća.

52 odgovora



*Slika 23: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu deset*

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kako prikazuje slika 23, većina ispitanika je reagirala pozitivno na predstavljenu izjavu, što daje zaključiti kako većina njih smatra kako imaju dovoljno slobode kako bi u svom radu bili kreativni i na taj način utjecali na uspjeh poduzeća. Dakle, 40,4% ispitanika se uglavnom slaže s gore navedenom izjavom, 28,8% se niti slaže, niti ne slaže. Dosta velik postotak, 23,1% se u potpunosti slaže s izjavom deset, 3,8% se djelomično ne slaže, a preostalih 3,8% se uopće ne slaže s ovom izjavom. Ova izjava se odnosi i na radno mjesto. Ona potvrđuje dio teorijskog rada koji govori o važnosti opisa radnog mjesta kako bi zaposlenik imao više slobode.

Kada se napravila analiza odgovora s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su izgledali ovako:

„Smatram da imam dovoljno slobode kako bi u svom radu bio/la kreativan/na i na taj način utjecao/la na uspjeh poduzeća.“

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	-- (0)	55,55% (5)	44,44% (4)
Srednji menadžment (25)	4% (1)	-- (0)	20% (5)	52% (13)	24% (6)
Operativni menadžment (18)	5,56% (1)	11,11% (2)	55,55% (10)	16,67% (3)	11,11% (2)

*Tablica 13: analiza rezultata izjave broj deset s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano u tablici 13, vrhovni menadžment se ili djelomično slaže s izjavom kako smatraju da imaju dovoljno slobode kako bi u svom radu bili kreativni i na taj način utjecali na uspjeh poduzeća. Stoga se 55,55% ispitanika uglavnom slaže, dok se 44,44% u potpunosti slaže.

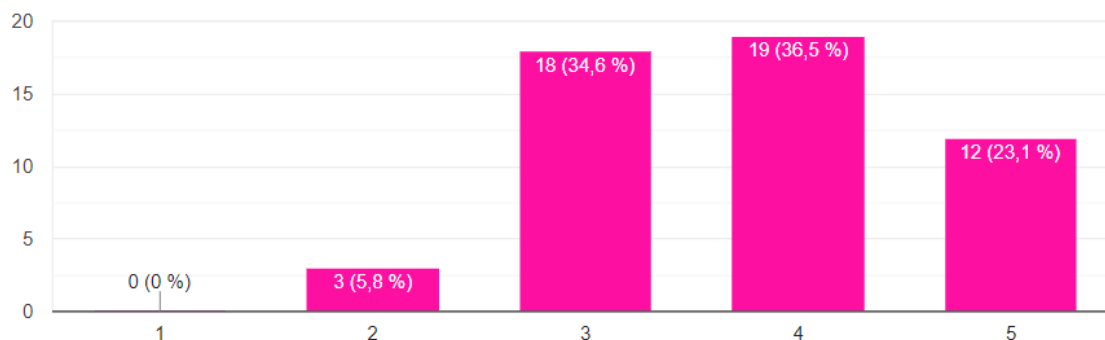
Srednji menadžment se većinom djelomično slaže s navedenom izjavom, njih 52%, 24% ispitanika se u potpunosti slaže, 20% se niti slaže, niti ne slaže, a ostalih 4%, odnosno jedan ispitanik se uopće ne slaže s izjavom deset. Operativni menadžment, vjerojatno zbog svog načina rada i zadataka, se niti slaže, niti ne slaže s navedenom izjavom, odnosno njih 55,55%. Ostalih 16,67% se uglavnom slaže, 11,11% se u potpunosti slaže, 11,11% se uglavnom ne slaže, a ostalih 5,45%, odnosno jedan ispitanik se uopće ne slaže s ovom izjavom.

Slijedeća izjava u anketi je glasila: „Poduzeće Hrvatski telekom dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na mojoj razini.“ Ova izjava govori o sveukupnoj potpori organizacije prema zaposlenicima. Izjava se ne odnosi samo na nadređene, već i na međusobnu potporu pri osmišljavanju novih ideja.

Kada su se analizirali sveukupni odgovori i ocjene koje su ispitanici dali s obzirom na njihovo dosadašnje iskustvo, rezultati su izgledali ovako:

11. Poduzeće Hrvatski telekom dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na mojoj razini.

52 odgovora



Slika 24: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu jedanaest

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Gledajući rezultate mišljenja ispitanika na izjavu jedanaest, može se primijetiti kako velik broj ispitanika, njih 34,6%, nema formirano mišljenje o ovoj izjavi. Nešto veći postotak ispitanih, 36,5% se djelomično slaže s navedenom izjavom, 23,1% se u potpunosti slaže, dok se ostalih 5,8% uglavnom ne slaže s izjavom kako poduzeće Hrvatski telekom d.d. dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na njihovoj razini.

Rezultati ocjena ispitanika na izjavu jedanaest potom su se analizirali s obzirom na razinu zaposlenja, te su rezultati izgledali ovako:

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	22,22% (2)	22,22% (2)	55,55% (5)
Srednji menadžment (25)	-- (0)	12% (3)	36% (9)	28% (7)	24% (6)

Operativni menadžment (18)	-- (0)	5,56% (1)	38,89% (7)	55,56% (10)	-- (0)
----------------------------------	-----------	--------------	---------------	----------------	-----------

*Tablica 14: . analiza rezultata izjave broj jedanaest s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

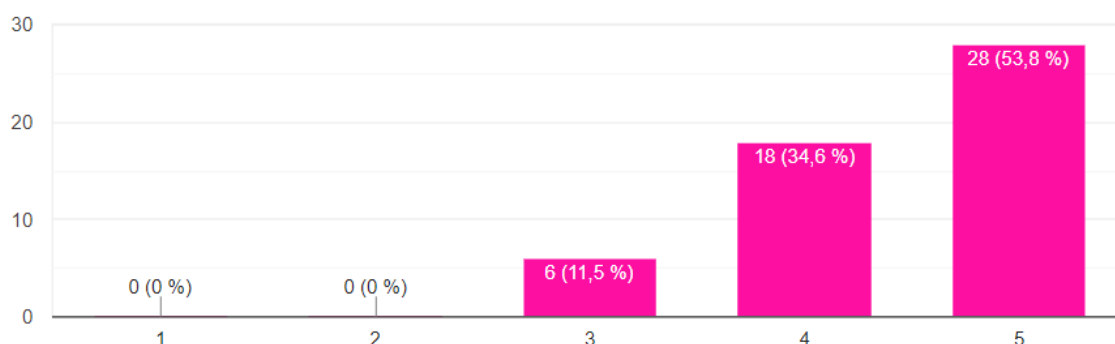
Kao što je i prikazano u tablici 14, napravila se analiza rezultata za izjavu jedanaest s obzirom na razinu zaposlenja ispitanika. Vrhovni menadžment se najvećim dijelom u potpunosti slaže s navedenom izjavom, njih 55,55%. Nešto manji postotak, 22,22% se djelomično slaže, dok se ostalih 22,22% niti slaže, niti ne slaže. Kada govorimo o srednjem menadžmentu, najveći postotak ispitanih, 36%, nema mišljenje o ovoj temi, odnosno niti se slažu, niti se ne slažu. Nešto manji postotak, 28% ispitanika se uglavnom slaže s izjavom kako poduzeće Hrvatski telekom d.d. dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na njihovoj razini. Isto tako, 24% ispitanih se u potpunosti slaže, dok se preostalih 12% djelomično ne slaže s ovom izjavom. Operativni menadžment se s ovom izjavom većinom slaže, odnosno, 55,56% ispitanika se uglavnom slaže, dok se 38,89% niti slaže, niti ne slaže. Ostalih 5,56% se djelomično ne slaže s navedenom izjavom. Ova izjava govori o tome kako nije problem u poticanju kreativnosti, koje je prisutno, već u drugim stvarima koje su spomenute i u otvorenom tipu odgovora, kao i kroz izjave.

Slijedeća izjava navedena u istraživanju glasila je: „Poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti.“ Ovom izjavom se htjelo saznati kako ispitanici gledaju na poticanje kreativnosti i inovativnosti, ali kroz iskustvo koje su stekli na svom radnom mjestu.

Kada se na pravila analiza odgovora svih ispitanika neovisno o njihovoj razini zaposlenja, rezultati su izgledali ovako:

12. Poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti

52 odgovora



Slika 25: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu dvanaest

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano na slici 25, ispitanici se velikom većinom ili uglavnom slažu, ili u potpunosti slažu s izjavom kako poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti kao što je i navedeno u teorijskom dijelu rada, a ovo istraživanje je to i potvrdilo. Naime, 53,8% ispitanika se u potpunosti slaže s ovom izjavom, 34,6% se uglavnom slaže, dok se ostalih 11,5% niti slaže, niti ne slaže. Ono što je zanimljivo je što nema negativnih mišljenja o ovoj izjavi.

Odgovori dani na izjavu dvanaest analizirali su se i s obzirom na razinu zaposlenja ispitanika, te su rezultati izgledali ovako:

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	-- (0)	33,33% (3)	66,66% (6)
Srednji menadžment (25)	-- (0)	-- (0)	12% (3)	32% (8)	56% (14)

Operativni menadžment (18)	-- (0)	-- (0)	16,67% (3)	38,89% (7)	44,44% (8)
----------------------------	-----------	-----------	---------------	---------------	---------------

Tablica 15: analiza rezultata izjave broj dvanaest s obzirom na razinu zaposlenja

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

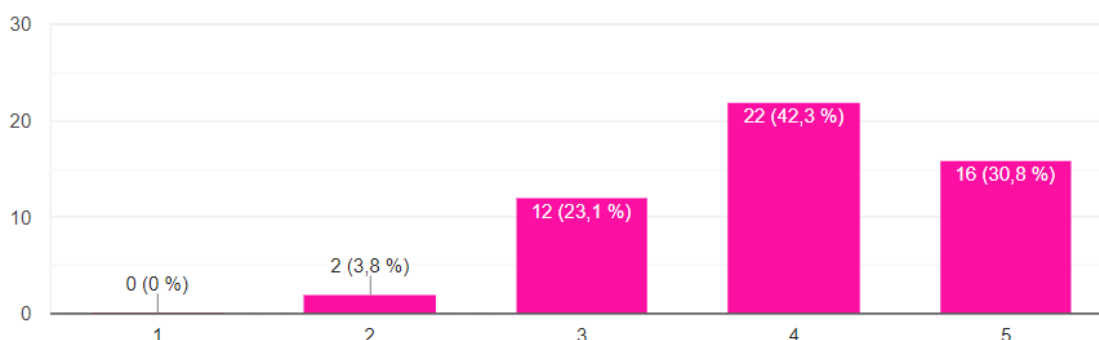
Kao što je i prikazano u tablici 15, rezultati prema razini zaposlenja se ne razlikuju bitno od onih sveukupnih. Vrhovni menadžment čak nije niti imao ocjenu nižu od 4 – djelomično se slažem. Naime, 33,33% ispitanih se djelomično slaže s izjavom kako poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti, dok se ostalih 66,66% u potpunosti slaže. Kada se govori o srednjem menadžmentu, 12% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s navedenom izjavom, 32% se djelomično slaže, dok se preostalih 56% u potpunosti slaže s izjavom dvanaest. Ispitanici zaposleni u operativnom menadžmentu se najvećim dijelom u potpunosti slažu s navedenom izjavom, njih 44,44%, 38,89% ispitanih se uglavnom slaže, dok se ostalih 16,67% niti slaže, niti ne slaže s navedenom izjavom.

Slijedeća izjava u istraživanju je glasila: „Smatram kako je moje radno mjesto prilagođeno meni, mojim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća (sloboda za kreativno razmišljanje, rješavanje različitih zadataka i sl.)“ Ova izjava je vrlo važna kako bi se došlo do informacija o tome jesu li ispitanici zadovoljni svojim radnim mjestom i smatraju li ga poticajnim.

Analiza dobivenih odgovora svih ispitanika, dobiveni su slijedeći rezultati:

13. Smatram kako je moje radno mjesto prilagođeno meni, mojim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća (sloboda za kreativno razmišljanje, rješavanje različitih zadataka i sl.)

52 odgovora



*Slika 26: analiza rezultata izjave broj trinaest*

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano na slici 26, rezultati su uglavnom pozitivni. Naime, 42,3% ispitanika se djelomično slaže s izjavom kako je njihovo radno mjesto prilagođeno njima, njihovim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća. Isto tako, 30,8% se u potpunosti slaže s izjavom, 23,1% se niti slaže, niti ne slaže, dok se ostalih 3,8% djelomično ne slaže s ovom izjavom.

Odgovori su se analizirali i s obzirom na razinu zaposlenja, te su rezultati izgledali ovako:

Smatram kako je moje radno mjesto prilagođeno meni, mojim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća (sloboda za kreativno razmišljanje, rješavanje različitih zadataka i sl.)

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	11,11% (1)	55,55% (5)	33,33% (3)
Srednji menadžment (25)	-- (0)	4% (1)	20% (5)	40% (10)	36% (9)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	5,56% (1)	33,33% (6)	38,89% (7)	22,22% (4)

*Tablica 16: analiza rezultata izjave broj trinaest s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

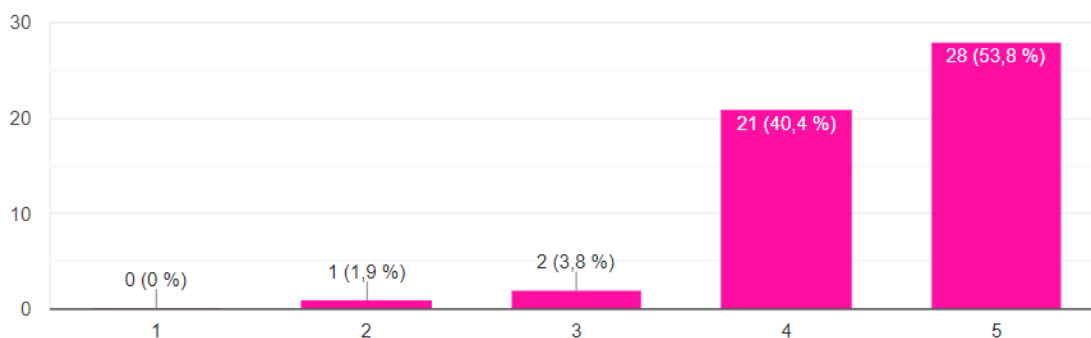
Kao što je prikazano u tablici 16, rezultati s obzirom na razinu zaposlenja se u postocima ne razlikuju previše od sveukupnih rezultata. Većina ispitanika, njih 55,55% se djelomično slaže s navedenom izjavom, 33,33% se u potpunosti slaže, dok se ostalih 11,11% niti slaže niti ne slaže, odnosno jedan ispitanik. Što se srednjeg menadžmenta tiče, 40% ispitanika se djelomično slaže s izjavom trinaest, 36% se u potpunosti slaže, 20% se niti slaže, niti ne slaže, dok se 4%, odnosno samo jedan zaposlenik uglavnom ne slaže s gore navedenom izjavom. Kada se govori

o operativnom menadžmentu, postoci su vrlo slični. Naime, 38,89% se uglavnom slaže s izjavom, 33,33% se niti slaže, niti ne slaže, 22,22% se u potpunosti slaže, dok se ostalih 5,56% ispitanika, odnosno jedan, djelomično ne slaže s izjavom iznad. . Ova izjava potvrđuje dio teorijskog rada koji govori o važnosti opisa radnog mjesta i stvaranja istoga za svakog zaposlenika.

Slijedeća izjava je glasila: „Dolazim do boljih rješenja ukoliko radim u timu.“ Ova izjava se odnosi na mišljenje ispitanika o radu u timu, s obzirom da se u teorijskom dijelu navelo kako se do boljih i kreativnijih rješenja dolazi ukoliko se radi u timu. Kada su se analizirali odgovori, dobili su se slijedeći rezultati:

14. Dolazim do boljih rješenja ukoliko radim u timu.

52 odgovora



Slika 27: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu četrnaest

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano na slici 27, velika većina ispitanika se u potpunosti slaže s ovom izjavom, njih 53,8%. Nešto manji postotak, 40,4% se djelomično slaže, 3,8% se niti slaže niti ne slaže, dok se 1,9% djelomično ne slaže s gore navedenom izjavom. Kada se napravila analiza dobivenih odgovora s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su izgledali ovako: Dolazim do boljih rješenja ukoliko radim u timu

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem



Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	11,11% (1)	44,44% (4)	44,44% (4)
Srednji menadžment (25)	-- (0)	-- (0)	4% (1)	32% (8)	64% (16)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	5,56% (1)	-- (0)	50% (9)	44,44% (8)

Tablica 17: analiza rezultata izjave broj četrnaest s obzirom na razinu zaposlenja

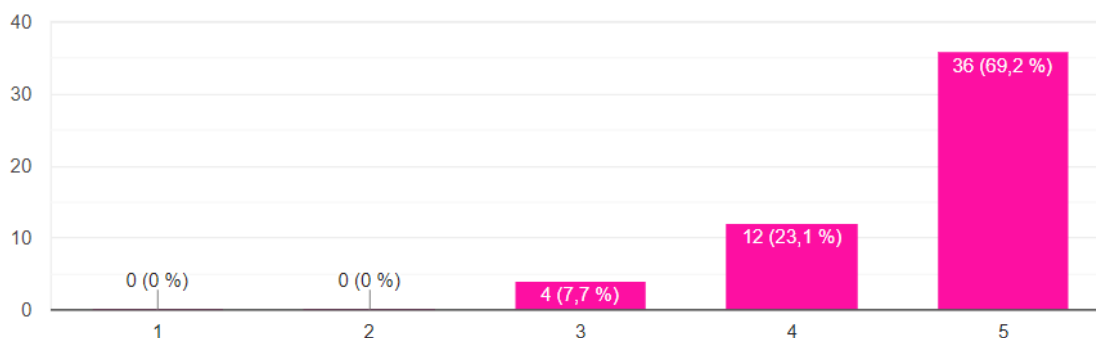
Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano u tablici 17, ispitanici zaposleni u vrhovnom menadžmentu, odnosno njih 44,44% se u potpunosti slaže s navedenom izjavom, drugih 44,44% se djelomično slaže, dok se ostalih 11,11% niti slaže, niti ne slaže s navedenom izjavom. U srednjem menadžmentu, 64% ispitanika se u potpunosti slaže s izjavom kako se do boljih rješenja dolazi ukoliko se radi u timu. Ostalih 32% se djelomično slaže s izjavom, dok se preostalih 4% niti slaže, niti ne slaže. Isto tako, kada se govori o operativnom menadžmentu, 44,44% ispitanika se potpuno slaže s navedenom izjavom, 50% se djelomično slaže, dok se ostalih 5,56% djelomično ne slaže

Posljednja izjava glasi: „Rad u timu potiče kreativno razmišljanje.“ Iako je ova izjava vrlo slična prethodnoj, ovdje se bazira isključivo na kreativno razmišljanje. Kada su se analizirali sveukupni odgovori na ovu izjavu, dobiveni su sljedeći rezultati:

#### 15. Rad u timu potiče kreativno razmišljanje.

52 odgovora



Slika 28: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu petnaest

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano na slici 28, većina ispitanika se u potpunosti slaže s izjavom kako timski rad potiče kreativno razmišljanje, njih 69,2%. Nešto manji postotak, 23,1% se djelomično slaže, dok se ostalih 7,7% niti slaže, niti ne slaže. Ovako velik postotak potpunog slaganja dovodi do zaključka kako su Džuber, West i ostali koji su u teorijskom dijelu rada govorili o prednostima rada u timu, bili u pravu, odnosno da je ovaj primjer to i potvrdio.

Kada su se odgovori analizirali s obzirom na razinu zaposlenja, rezultati su izgledali ovako:

Rad u timu potiče kreativno razmišljanje

	1 – uopće se ne slažem	2 – Djelomično se ne slažem	3 – Niti se slažem, niti se ne slažem	4- Djelomično se slažem	5- U potpunosti se slažem
Vrhovni menadžment (9)	-- (0)	-- (0)	-- (0)	44,44% (4)	55,55% (5)
Srednji menadžment (25)	-- (0)	-- (0)	4% (1)	24% (6)	72% (18)
Operativni menadžment (18)	-- (0)	-- (0)	16,67% (3)	11,11% (2)	72,22% (13)

*Tablica 18: analiza rezultata izjave broj petnaest s obzirom na razinu zaposlenja*

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je prikazano u tablici 18, 44,44% ispitanika zaposlenih u vrhovnom menadžmentu se djelomično slaže s izjavom kako rad u timu potiče kreativno razmišljanje, dok se 55,55% u potpunosti slaže. Nadalje, 72% ispitanika zaposlenih u srednjem menadžmentu se također u potpunosti slaže s navedenom izjavom, 24% se djelomično slaže, a preostalih 4%, odnosno jedan ispitanik se niti slaže, niti ne slaže. Isto tako, 72,22% ispitanika zaposlenih u operativnom menadžmentu se u potpunosti slaže s gore navedenom izjavom, 11,11% se djelomično slaže, dok se preostalih 16,67% niti slaže, niti ne slaže.

## 11. Rasprava, implikacije i preporuke

Kroz teorijski dio rada, analizirana su razna istraživanja od kojih su se neka bazirala i na mjerenju razine kreativnosti unutar određene organizacije.

Prva pretpostavka empirijskog istraživanja je glasila: „Poslovni subjekt „Hrvatski Telekom d.d. Zagreb“ potiče svoje zaposlenike na kreativnost, te pruža potporu i vrijeme potrebno za rad na vlastitim projektima i idejama.“ Ova pretpostavka je postavljena od strane autorice kako bi ispitala razinu kreativnosti u poduzeću, te njezine pokretače. Kada se govori o poticaju od strane poduzeća, on je prisutan, jer je više od 50% ispitanika odgovorilo kako su poticani od strane svojih nadređenih kao od strane organizacije. Iako poduzeće i nadređeni u većini vremena potiču na kreativnost i osmišljavanje novih ideja, veći bi postotak trebao biti unaprjeđenja kao rezultat uspješnih ideja, jer bi se na taj način dao još veći poticaj, posebno u srednjem i operativnom menadžmentu.

Ono što nije potvrđeno istraživanjem je dio polazišne pretpostavke koji govori o tome kako Hrvatski Telekom pruža svojim zaposlenicima vrijeme potrebno za rad na vlastitim projektima. Naime, ispitanici su u nekoliko navrata dali od znanja kako je vrijeme ono što im je prijeko potrebno, odnosno kako je to glavna barijera inoviranju i kreativnom razmišljanju u poduzeću. Iako je ova pretpostavka osmišljena od strane autorice ovog rada, i Peter Drucker. Drucker (1992) navodi kako svako poduzeće koje želi uvoditi inovacije mora stvoriti strukturu koja ljudima dopušta poduzetničko ponašanje, kao što je vrijeme, poticaj i sredstva. Pitanja, odnosno izjave koje su govorile o radnom mjestu i koliko je ono prilagođeno zaposleniku, se također mogu ubrojiti kao poticaj od strane poduzeća kako bi zaposlenik bio što kreativniji na svom radnom mjestu. Kao što su rezultati istraživanja pokazali, poticaj kroz osmišljavanje radnog mjesta postoji, odnosno ispitanici smatraju kako su radna mjesta dobro osmišljena i poticajna kada se govori o kreativnosti.

Stoga, kada se govori o prvoj pretpostavci, ona je djelomično potvrđena, kroz poticanje kreativnosti, ali i djelomično opovrgnuta, kroz pružanje vremena zaposlenicima kako bi radili na svojim idejama, posebno se to odnosi na srednji i operativni menadžment. Preporuka s obzirom na prvu pretpostavku i rezultate istraživanja je ta da je potrebno omogućiti više vremena onim zaposlenicima koji žele raditi na svojim idejama, kao i uvesti veći postotak unaprjeđenja koje bi bilo rezultat osmišljavanja uspješne ideje. Više vremena bi se moglo osloboditi za rad na vlastitim idejama kao i na osmišljavanje novih rješenja za već postojeće

zadatke kroz bolje delegiranje, komunikaciju, kao i uviđanje kako su zaposlenici više produktivni ukoliko ih se potiče na kreativno rješavanje zadataka, a ne poticanje da se zadaci rješavaju na već uhodani način.

Druga pretpostavka je glasila: „Ukoliko nadređeni/član menadžmenta potiče kreativnost u radu, zaposlenik će biti produktivniji u radu.“

Ova pretpostavka se djelomično povezuje na prvu, odnosno na preporuke s obzirom na prvu pretpostavku. Ova pretpostavka je u potpunosti potvrđena. Ono što su ispitanici potvrdili kroz gore navedene rezultate istraživanje jest da su većinu vremena poticani ka kreativnosti i inovativnosti, te poticanje nikada nisu naveli kao ograničavajući faktor. Isto je potvrđeno kroz sve razine menadžmenta. Temelj ove pretpostavke se nalazi u teorijskom dijelu gdje se navodi kako kreativnost unutar poslovnog subjekta uvodi menadžment, te su oni ti koji su pokretači procesa inoviranja i kreativnog razmišljanja. Menadžment koristi razne aktivnosti, mjere i načine kako bi uvela kreativnost i inovativnost u poslovni subjekt, te kako bi zaposlenici bili produktivniji. Muller (2004) navodi kako je glavna prepreka za razvoj poduzetničkih inovacija u suvremenim uvjetima poslovanja organizacijska hijerarhija. Isto tako, ova pretpostavka je potvrđena kroz pitanje u istraživanju o tome kada se ispitanici smatraju produktivnijima, gdje je više od 50% odgovorilo kako se smatraju produktivnijima ukoliko ih se potiče na kreativnost. Preporuka s obzirom na ovu pretpostavku je da se kreativnost što više potiče, pa čak i u zadacima u kojima se čini kako nema mjesta istoj. Isto tako, vrlo je važno da menadžment shvati kako je kreativniji zaposlenik produktivniji a shodno tome da zadatke može riješiti u manje vremena.

Treća i posljednja pretpostavka je glasila: „Timski rad pridonosi porastu kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća.“

Ova pretpostavka je u potpunosti potvrđena istraživanjem. Svoje temelje vuče iz teorijskog dijela rada, a o ovoj pretpostavci je pisao i Džubur (2003) koji navodi kako je timsko učenje neobično važno za organizaciju, jer su timovi, a ne organizacije temeljne jedinice učenja u modernim poduzećima. Isto tako je i West (2005) naveo kako timski rad, kao posljedica dobrog upravljanja zaposlenicima, mogu dovesti do preispitivanja kvalitete proizvoda ili usluge. Takvo uzajamno obogaćivanje zamisli također potiče kreativnost i inovativnost.

Kroz pitanje o poticanju rada u timu, većina ispitanika je odgovorila kako ih se najmanje jednom mjesečno potiče rad u timu, i to na svim razinama menadžmenta. Isto tako, većina ispitanika je na izjavu o tome kako rad i timu potiče kreativnost, odgovorila velikom većinom

potpunim slaganjem, što potvrđuje pretpostavku. Također, više od polovice ispitanika je odgovorilo kako do boljih rješenja dolaze ukoliko rade u timu, što je također potvrdilo pretpostavku .

Preporuka s obzirom na ovu pretpostavku je da zaposlenici na svim razinama više trebaju raditi u timovima, kao što je i napisano u pitanju gdje je odgovor bio otvorenog tipa, odnosno preporuka krosfunkcionalnih timova.

Kada se sagledaju sve tri pretpostavke, može se reći kako su one uglavnom potvrđene. Najveći problem, odnosno barijera kreativnosti unutar poduzeća Hrvatski Telekom d.d. je nepostojanje vremena kako bi se radilo na novim i kreativnim rješenjima i idejama. Kada su se rezultati sagledali s obzirom na menadžerske razine, moglo se uočiti kako vrhovni menadžment ima više slobode i poticaja za kreativnost od srednjeg i operativnog. Ugodno iznenađenje je bila spoznaja kako i operativni menadžment, koji je često zaklinut kada se govori o kreativnosti unutar organizacije, u ovom slučaju često i otvoreniji prema kreativnom razmišljanju i kreativnosti od srednjeg menadžmenta. Ono što se može zaključiti je kako HT ima svijetlu budućnost kada se sagleda razina kreativnosti, samo je potrebno više poraditi na potrebama zaposlenika na svim razinama menadžmenta.

## 12. Zaključak

Temelj uspjeha svakog poduzeća je mogućnost inoviranja kako bi se ostvarila konkurentska prednost. No, kako bi poduzeće bilo sposobno inovirati, potrebno je unutar poduzeća pokrenuti kreativno razmišljanje. Kreativnost unutar poslovnog subjekta predstavlja sposobnost stvaranja novih ideja, procesa, te osmišljavanje bolje unutarnje organizacije samog poduzeća. Tema ovog rada bili su pokretači kreativnosti u poslovnom kontekstu. U teorijskom dijelu rada predstavljena je kreativnost kao značajka unutar poduzeća koja je iznimno bitna kako bi poslovni subjekt mogao napredovati, te ostvariti konkurentsku prednost. Također, predstavljen je utjecaj kreativnosti i inovativnosti na poslovanje, kao i važnost menadžmenta kao jednog od pokretača kreativnosti u poduzeću.

Empirijski dio rada se odnosio na istraživanje u poslovnom subjektu „Hrvatski Telekom d.d.“ gdje se istraživala razina kreativnosti, utjecaj menadžmenta kao pokretača kreativnosti i inovativnosti na zaposlenike, kao i važnost timskog rada. Istraživanje je provedeno kroz tri razine menadžmenta. Istraživanje je svoje temelje imalo u teorijskom dijelu rada, te su potvrđene teze o timskom radu, kao i o utjecaju menadžmenta.

Pri obradi ove teme uočila se velika važnost kreativnosti u poduzeću, ne samo kako bi poduzeće bilo što uspješnije na tržištu, već i kako bi se i zaposlenici razvijali i napredovali. Zaposlenici su najvažniji resurs svakog poslovnog subjekta, te se i kroz teorijski dio i kroz istraživanje može zaključiti kako zadovoljni zaposlenici pokreću kreativnost unutar poduzeća i pomažu mu da bude što uspješnije. Ovo je tema kojoj je potrebno dati puno više važnosti i istraživanja nego što je bilo do sada, a poslovni subjekt HT je prikazao kako je vrlo dobar primjer za to kako koristiti kreativnost u radu i svakodnevnim zadacima uspješno.

## LITERATURA

1. Akhmetshin, E., Danchikov, E., Polyanskaya, T., Plaskova, N., Prodanova, N., & Zhiltsov, S. (2017). Analysis of innovation activity of enterprises in modern business environment. *J. Advanced Res. L. & Econ.*, 8, 2311.
2. Amabile, T. M. (1996). Creativity in context Update to the social psychology of creativity. Boulder, CO Westview Press
3. Božić, Lj., i Radas, S. (2005). 'Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj', *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103), str. 30-49. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/18514> (Datum pristupa: 16.06.2021.)
4. Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013). 'Analiza i oblikovanje radnog mjesta', *Tehnički glasnik*, 7(3), str. 311-315. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/109579> (Datum pristupa: 21.06.2021.)
5. Certo, C.S., Certo, S.T. (2008). Moderni menadžment 10 izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
6. Data, I. I. (2005). Oslo Manual. Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat.
7. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: One size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(4), 5-20.
8. Dessler, G.: „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., str. 30.
9. Drucker, F. P.: Inovacije i poduzetništvo; Praksa i načela; Prijevod: Jakovlev, B.; Globus naklada, Zagreb
10. Džubur, S. (2003). 'ULOGA LJUDSKIH RESURSA U SUVREMENOM POSLOVANJU', *NAŠE MORE*, 50(1-2), str. 44-49. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/8601> (Datum pristupa: 01.07.2021.)
11. Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
12. Gaynor, G. H. (2009), Doing Innovation – Creating Economic Value – eBook 1 Perspectives on Innovation, IEEE-USA.

13. Hernaus, T. (2015.-2018.), Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajnu posla, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Hrvatska zaklada za znanost
14. Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34(9), 122.
15. Jakovljević, M., Radman Peša, A., i Čovo, P. (2012). 'INTEGRATIVNI ORGANIZACIJSKI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (OMKI): PRIMJENJIVOST NA SREDNJA I MALA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ', *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 23-44. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/83760> (Datum pristupa: 06.05.2021.)
16. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., i Đurić, K. (2008). 'UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KAO PRETPOSTAVKA INOVATIVNOSTI I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA', *Informatologia*, 41(1), str. 46-50. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21829> (Datum pristupa: 28.06.2021.)
17. Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija.
18. Logan, D., King, J., i Fischer – Wright, H. (2008) „Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization“, Harper Business
19. Madrid-Guijarro, A., Domingo Garcia, Howard Van Auken (2009), Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs, *JSBM*, vol. 47 (4), str. 465-488
20. Muller, E. (2014), Attractivités métropolitaines comparées: quid de Strasbourg, Karlsruhe, Strasbourg: Fraunhofer ISI, Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA)
21. Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity research journal*, 15(2-3), 107-120.
22. Nisula, A. M., Olander, H., & Henttonen, K. (2017). Entrepreneurial motivations as drivers of expert creativity. *International Journal of Innovation Management*, 21(05), 1740005.
23. Perez-Breva L. (2019). Inoviranje. Zagreb: Mate d.o.o.
24. Peša, A., Glavočević, A., i Čovo, P. (2015). 'EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE INTEGRATIVNOG ORGANIZACIJSKOG MODELA KREATIVNOSTI I



INOVATIVNOSTI (IOMKI): MALA I SREDNJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ', *Poslovna izvrsnost*, 9(2), str. 9-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/150939> (Datum pristupa: 21.06.2021.)

25. Pfeifer., S. (2012) INTERNA SKRIPTA ZA KOLEGIJ „MENADŽMENT“, SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU, EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU
26. Požega, Ž. (2012.) Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
27. Seelig T. (2012). inGenius: A crash course on creativity. New York: Harper Collins Publisher.
28. Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 577.
29. Srića V. (1994). Upravljanje kreativnošću. Zagreb: Školska knjiga
30. Srića, V. ( 2017). Sve tajne kreativnosti, kako upravljati inovacijama i postići uspjeh. Zagreb: Algoritam
31. Tomljenović, Lj. (2007) Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet u Rijeci.

#### Web stranice

1. ČAROLIJA TIMSKOG RADA, dostupno na: <https://poslovnaskola.hr/dokumenti/2019/prva-godina/carolija-timskog-rada.pdf>, pristupljeno: 20.08.2021
2. Duić M., (2020.) I nesvjesno smo se pripremali, jer kreativnost u rješavanju problema nam je u prirodi posla, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/i-nesvjesno-smo-se-pripremali-jer-kreativnost-u-rjesavanju-problema-nam-je-u-prirodi-posla-4223005> , pristupljeno: 16.08.2021
3. Portal Alfa (2020), Kreativnost u poslovanju, [http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf) (pristupljeno 12.08.2021)
4. Portal Infini (2020), Vrste inovacija– proizvod, proces, organizacija, marketing, Dostupno na: <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>, Pristupljeno: 30.6.2021

5. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S., »Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom?«, Cepor, 2019, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>, pristupljeno: 10.06.2021
6. Službene stranice Hrvatskog Telekoma, dostupno na: <https://www.t.ht.hr/ona/profil-grupe>, pristupljeno: 10.08.2021
7. Stanić, M. (2017/2018.), Inovacije i inovacijski proces, Nastavni materijali za kolegij „Menadžment novog proizvoda“, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO\\_02\\_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf), pristupljeno: 03.07.2021

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Napominjanje važnosti kreativnog razmišljanja po menadžerskim razinama.....	36
Tablica 2: Razina produktivnosti s obzirom na razinu zaposlenja .....	37
Tablica 3: Postotak rada u timu s obzirom na razinu zaposlenja.....	39
Tablica 4: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu jedan kroz razine zaposlenja .....	44
Tablica 5: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu dva i razinu zaposlenja .....	45
Tablica 6: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu tri i razinu zaposlenja .....	47
Tablica 7: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu četiri i razinu zaposlenja.....	48
Tablica 8: analiza rezultata izjave broj pet s obzirom na razinu zaposlenja.....	50
Tablica 9: analiza rezultata izjave broj šest s obzirom na razinu zaposlenja.....	51
Tablica 10: analiza rezultata izjave broj sedam s obzirom na razinu zaposlenja .....	53
Tablica 11: analiza rezultata izjave broj osam s obzirom na razinu zaposlenja .....	55
Tablica 12: analiza rezultata izjave broj devet s obzirom na razinu zaposlenja.....	56
Tablica 13: analiza rezultata izjave broj deset s obzirom na razinu zaposlenja .....	58
Tablica 14: . analiza rezultata izjave broj jedanaest s obzirom na razinu zaposlenja.....	60
Tablica 15: analiza rezultata izjave broj dvanaest s obzirom na razinu zaposlenja.....	62
Tablica 16: analiza rezultata izjave broj trinaest s obzirom na razinu zaposlenja.....	63
Tablica 17: analiza rezultata izjave broj četrnaest s obzirom na razinu zaposlenja .....	65
Tablica 18: analiza rezultata izjave broj petnaest s obzirom na razinu zaposlenja .....	66

## POPIS SLIKA

Slika 1 Vrste inovacija .....	10
Slika 2 Predradnje inovacijskog procesa poduzeća.....	12
Slika 3: Proces inoviranja.....	13
Slika 4: Utjecaj inovacija na aktivnost poduzeća i gospodarstva .....	17
Slika 5: Unutarnji organizacijski čimbenici koji stimuliraju inovativnost .....	21
Slika 6: Dobrovoljno sudjelovanje u istraživanju .....	32
Slika 7:Spol ispitanika.....	33
Slika 8: godine radnog staža ispitanika .....	33
Slika 9: Prethodno stečena najviša obrazovna razina ispitanika .....	34
Slika 10: Trenutna pozicija unutar poduzeća .....	35
Slika 11: Napominjanje važnosti kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja.....	35

Slika 12: Razina produktivnosti .....	37
Slika 13: Postotak rada u timu.....	38
Slika 14: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu jedan.....	43
Slika 15: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu dva.....	44
Slika 16: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu tri.....	46
Slika 17: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu četiri .....	47
Slika 18: . rezultati istraživanja s obzirom na izjavu pet .....	49
Slika 19: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu šest.....	50
Slika 20: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu sedam .....	52
Slika 21: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu osam .....	54
Slika 22: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu devet.....	55
Slika 23: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu deset .....	57
Slika 24: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu jedanaest.....	59
Slika 25: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu dvanaest.....	61
Slika 26: analiza rezultata izjave broj trinaest .....	63
Slika 27: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu četrnaest .....	64
Slika 28: Rezultati istraživanja s obzirom na izjavu petnaest .....	65

## PRILOZI – ANKETNI UPITNIK

Potvrđujem svoje dobrovoljno sudjelovanje u ovom istraživanju. \*

- Da
- Ne

Dopuštam da moje anonimne odgovore priključite ostalim anonimnim odgovorima i kao takve koristite isključivo u prethodno navedene znanstvene svrhe. \*

- Da
- Ne

Vaš spol \*

- Muški
- Ženski

Koliko imate godina radnog staža? \*

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 15+

Vaša prethodno stečena najviša obrazovna razina \*

- Srednja škola
- Stručni preddiplomski studij
- Sveučilišni preddiplomski studij
- Stručni diplomski studij
- Sveučilišni diplomski studij
- Poslijediplomski stručni ili sveučilišni studij

Trenutna pozicija unutar poduzeća? \*

- Operativni (tehnički menadžment)
- Srednji (middle ili taktički) menadžment
- Vrhovni (top) menadžment

Koliko se često napominje važnost kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja na vašoj razini zaposlenja? \*

- U svakoj situaciji
- Ponekad
- Vrlo rijetko
- Nikad

U kojem slučaju se smatrate više produktivnima? \*

- Ukoliko team leader potiče kreativnost i kreativno razmišljanje
- Ukoliko se od mene zahtjeva da zadatak odradim po već uhodanom načinu rješavanja problema

Koliko često radite u timu pri obavljanju zadataka i osmišljavanju rješenja? \*

- Najmanje jednom mjesečno
- Jednom u nekoliko mjeseci
- Jednom do dva puta godišnje
- Nikada

Smatrate li kako bi kreativnost unutar poduzeća trebala biti poticana više, odnosno manje? \*

Pojasnite

Tekst kratkog odgovora

---

Za navedene tvrdnje zaokružite ocjenu koja najbolje opisuje Vašu razinu slaganja sa tvrdnjom, s obzirom na dosadašnje iskustvo unutar korporacije Hrvatski Telekom.

1. Mnogi članovi menadžmenta poznati su po svom iskustvu u razvoju inovativnih ideja. \*

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      U potpunosti se slažem

2. Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje dobivaju dodatne nagrade za svoje ideje i trud \*

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      U potpunosti se slažem

3. Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta. \*

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      U potpunosti se slažem

4. Pojam „onaj koji preuzima rizik“ smatra se pozitivnim opisom za kolege u mom radnom okruženju. \*

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      U potpunosti se slažem

5. Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje. \*

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      U potpunosti se slažem

6. U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

7. Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

8. Zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje su često ohrabreni od strane nadređenih. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

9. Uviđam promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postizem, ukoliko moji nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

10. Smatram li imam dovoljno slobode kako bi u svom radu bio/la kreativan/na i na taj način utjecao/la na uspjeh poduzeća. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

11. Poduzeće Hrvatski telekom dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na mojoj razini. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

12. Poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

13. Smatram kako je moje radno mjesto prilagođeno meni, mojim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća (sloboda za kreativno razmišljanje, rješavanje različitih zadataka i sl.) \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

14. Dolazim do boljih rješenja ukoliko radim u timu. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

15. Rad u timu potiče kreativno razmišljanje. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem