



Sveučilište u Zagrebu

**FILOZOFSKI FAKULTET**

**JASMINA DVORSKI**

**ODREDNICE INOVATIVNE KOMUNIKACIJE  
U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

**DOKTORSKI RAD**

**ZAGREB, 2017.**



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Jasmina Dvorski

# **ODREDNICE INOVATIVNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

DOKTORSKI RAD

Mentorica:

prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Zagreb, 2017.



University of Zagreb

Faculty of Humanities and Social Sciences

Jasmina Dvorski

**THE DETERMINANTS OF INNOVATIVE  
COMMUNICATION IN THE BUSINESS  
ENVIRONMENT**

DOCTORAL THESIS

Supervisor:

Ph.D, Full Professor, Ljubica Bakić-Tomić

Zagreb, 2017.

## ZAHVALE

Zahvaljujem na mentorstvu, profesionalnosti i ljudskoj prisutnosti mentorici prof. dr. sc. Ljubici Bakić Tomić, prof. dr. sc. Vladimiru Šimoviću u posredništvu mojega zreljenja kao znanstvenice. Zahvale doc. dr. sc. Miroslavu Rajteru na nesebičnoj suradnji, stručnoj pomoći i korisnim savjetima, kao i doc. dr. sc. Ani Globočnik Žunac.

Ovu disertaciju posvećujem svojoj kćeri, Klari, kojoj želim da uvijek iznalazi Jasnoću u Životu te Čistim Srcem gleda i poima Život. Zahvaljujem obitelji na podršci.

Hvala svima koji me vole.

Bogu HVALA na svim Čudima i Darovima kojima me nesebično obasipa.

Osobite zahvale upućujem: Ivani Dvorski, Ivanu Daidžiću, Nikoli Terstenjaku, Sofiji Fruk, Blaženki Klobas, Igoru Barlek, Ivanu Bahunu, Tomislavu Stašiću, Snježani Bahtijari i Aidi Marijan.

*U početku bijaše Riječ,*

*i Riječ bijaše kod Boga -*

*i Riječ bijaše Bog.*

*Ona bijaše u početku u Boga.*

*Sve je po njoj postalo*

*I ništa što je postalo*

*Nije bez nje postalo.“*

Evandjelje po Ivanu, proslav 1-3

## PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

### I. AUTOR

Ime i prezime:	Jasmina Dvorski
Datum i mjesto rođenja:	4. siječnja 1979., Varaždin
Naziv fakulteta i datum diplomiranja:	Visoka škola učiteljska škola u Čakovcu 21. svibnja 2002.
Sadašnje zaposlenje:	IV. osnovna škola Varaždin, ravnateljica škole

### II. DOKTORSKA DISERTACIJA

Naslov:	Odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju
Broj stranica, slika i tablica, priloga, bibliografskih podataka:	261 stranica, 29 slika, 69 tablica, 4 priloga, 134 bibliografskih podataka
Znanstveno područje, smjer i disciplina iz koje je postignut akademski stupanj:	Znanstveno područje društvenih znanosti, znanstveno polje informacijske i komunikacijske znanosti
Mentor ili voditelj rada:	Prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić
Fakultet na kojem je rad objavljen	Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

### III. OCJENA I OBRANA

Datum prijave teme:	
Datum prihvaćanja teme od Znanstveno-nastavnog vijeća	19. veljače 2016. (KLASA: 634-02/15-07/86, UBRJ: 3804-460-16-3)
Datum prihvaćanja teme od strane Senata Sveučilišta u Zagrebu:	19. travnja 2016. g. (KLASA: 634-03/16-09/36, URBROJ: 380-130/134-16-2)
Datum predaje rada	3. srpnja 2017.
Datum sjednice Znanstveno-nastavnog vijeća na kojoj je prihvaćena pozitivna ocjena rada:	10. listopada 2017. g. (KLASA: 643-02/17-04/43, URBROJ: 3804-460-17-3)
Sastav povjerenstva koje je rad ocijenilo:	Predsjednica povjerenstva: izv.prof. dr.sc. Tomislava Lauc Član: izv.prof.dr.sc. Mihaela Banek Zorica Član: prof.dr.sc. d. h. c. Vladimir Šimović, D. H. C.
Datum obrane rada:	27.studenoga 2017.

## INFORMACIJE O MENTORU

**Prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić** rođena je 1955. godine u Zagrebu, gdje je završila cjelokupno svoje obrazovanje. Diplomirala je na Filozofskom fakultetu u Zagrebu pedagogiju i sociologiju, magistrirala na Poslijediplomskom studiju bibliotekarstva, dokumentacije i informacijskih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, a doktorat znanosti stekla je na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, Odsjeku informacijskih znanosti 2003. godine, pod naslovom: „Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji“.

Kao sveučilišni nastavnik radila je na Fakultetu Kriminalistike Sveučilišta u Zagrebu, Učiteljskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, a trenutno je zaposlena na Sveučilištu Sjever u Varaždinu. Od samih početaka vanjski je suradnik Veleučilišta Baltazar u Zaprešiću na diplomskim stručnim studijima Projektni menadžment i Komunikacijski menadžment, te kraće vrijeme i vanjski suradnik Sveučilišta u Dubrovniku. Na svim visokoškolskim institucijama uvodila je i bila nositelj brojnih kolegija: Komunikologija, Obrazovna komunikologija, Metodika informatike, Poslovno komuniciranje, Odnosi s javnošću, Persuazija i interpersonalna komunikacija, Metodika timskog rada, Kreativnost u odnosima s javnošću, Istraživanje u odnosima s javnošću, Persuazivna komunikologija, Inovativno korporativno komuniciranje i Intuitivno komuniciranje.

2006. godine, u trogodišnjem mandatu obnašala je brojne rukovodne dužnosti: pročelnica Studija za predškolski odgoj Učiteljskog fakulteta u Zagrebu, prodekanica za opće poslove, studij i studente Odsjeka u Čakovcu, Učiteljskog fakulteta u Zagrebu, članica Vijeća područja društvenih i humanističkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, a trenutno obnaša dužnost pročelnice odjela za Komunikologiju i odnose s javnostima gdje vodi sveučilišni diplomski studij Odnosa s javnostima na Sveučilištu Sjever u Varaždinu. Predsjednica je etičkog povjerenstva Sveučilišta Sjever.

Od 2005. do 2012. godine prof. dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić, jedna je od voditeljica brojnih međunarodnih znanstvenih skupova CISK: Communication and Information Sciences in the Knowledge Society, koji su se održavali u Baden-Badenu, Njemačka, Zadru, Zagrebu i Opatiji, te znanstvenih okruglih stolova "Društvo znanja" zajedno s prof.dr.sc. Vjekoslavom Afrićem i prof.dr.sc. Damirom Polšekom. 2005. dobitnica je Priznanja za razvijanje nastavnih programa i izvrstan rad sa studentima od strane Visoke škole za poslovanje i upravljanje «Baltazar Adam Krčelić» u Zaprešiću, Priznanja dekana Učiteljskog Fakulteta prof.dr.sc. Ivana Prskala za doprinos razvoju Učiteljskog fakulteta u mandatnom razdoblju prodekanice, te priznanje za

najbolji znanstveni rad od strane International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics za 2006. godinu u Baden-Badenu, Njemačka.

Od 2007. do 2014. godine bila je glavni istraživač i voditelj znanstvenog projekta «Informacijsko-komunikacijske kompetencije edukatora» financiranog od MZOŠ-a RH, a godine 2013/14. voditeljica projekta "Jednake mogućnosti za sve - bolja integracija Roma u obrazovni sustav RH, financiran iz Fonda za razvoj Sveučilišta u Zagrebu. Od 2007. godine sudjeluje na Međunarodnom znanstvenom projektu Psychology and Sociology of Economic Behaviour, voditeljice projekta Ph. Dr. Mgr. Zuzane Hubinkove, Ph.D. kojeg je financirala Češka Republika. Prof. dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić bila je član autorskog tima koji je objavio i istoimeni sveučilišni udžbenik za Ekonomsko sveučilište u Pragu.

Sudjelovala je u izvođenju dva doktorska studija "Rani odgoj i obvezno obrazovanje", na Učiteljskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, te "Suvremeno izdavaštvo i mediji" Sveučilišta u Rijeci, a trenutno sudjeluje u realizaciji doktorskih studija Korporativni komunikacijski menadžment Mariborske univerze u Sloveniji i dokorskog studija Informacijskih i komunikacijskih znanosti, Filozofskog fakulteta u Zagrebu.

Prof. dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić do sada je objavila 4 knjige (od toga dvije u inozemstvu), brojne zbornike u koautorstvu, 1 skriptu, te 63 znanstvena i stručna rada, sudjelovala na 15 međunarodnih znanstvenih skupova, te je već četiri godine gostujući profesor na Ekonomskom sveučilištu u Pragu gdje izvodi izborni kolegij u trajanju od 25 sati.

## SAŽETAK

Ovaj je doktorski rad nastao kao rezultat motiviranosti autorice da istraži pojam komunikacije i inovativnih komunikoloških pristupa koji djeluju na uspješnost poslovnih organizacija u Republici Hrvatskoj. U suvremenim studijama inovativnost se ističe kao ključni čimbenik promjena i razvoja. Inovativna komunikacija je strateška sposobnost planiranja, izvršavanja, koordiniranja i vrednovanja dionika komunikacijskog procesa kako bi se ustanovile, proširile i redefinirale komparativne prednosti u cilju stvaranja inovativne poslovne organizacije (Pfeffermann, 2012). Cilj ovog doktorskog istraživanja je utvrditi odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju, inovativne komunikacijske strategije i njihove nositelje, te kako se isti odražavaju na rad poslovne organizacije, ugled i položaj na tržištu. Ovim istraživanjem utvrdit će se što utječe na inovativnost i inovativno komuniciranje u poslovnim organizacijama. Istraživanje će pokazati kako na inovativnu klimu u organizaciji utječe proaktivna komunikacijska strategija. Sagledat će se komunikološke odrednice koje definiraju inovativnu poslovnu organizaciju.

**KLJUČNE RIJEČI:** inovacija, inovativna sposobnost, inovativno komuniciranje, klima, komunikacija, komunikacijska strategija, kreativnost, menadžment, odrednice, poslovno okruženje.



## SUMMARY

This doctoral thesis was created as a result of the motivation of the author to explore the notion of communication and innovative communication approaches that affect the success of business organizations in the Republic of Croatia.

In contemporary studies, innovation is highlighted as a key factor for change and development. Innovative communication is the strategic ability to plan, execute, coordinate and evaluate stakeholders of the communicative process as a means to found, spread and redefine comparative advantages in the aim to create innovative business organisations. (Pfeffermann, 2012). The aim of this doctorate research is to determine guidelines in innovative communication in the business environment, the strategies and their holders, as well as to explore how they hold-up in the works of the business organisation, their reputation and position on the market. This research document will shed light upon what exactly has an effect on the innovation and innovative communication in the business organisation. The research shall show how a proactive communication strategy affects the innovative environment in an organisation. It will perceive the communicative guidelines which define a innovative business organisation.

The paper is structured in the following manner: it consists of five chapters (Introduction, Innovative Communications and Communicating, Researching Innovative Communication, Discussion, and Conclusion). It also embodies the Acknowledgments, Information about the Mentor, the Conclusion along with key words in both Croatian and English, Content, Bibliography, Annexes ( photo list, graph list and copy of survey) and Biography. It is written on 213 pages and includes 29 photos, 70 graphs and 134 bibliographic units.

In the first chapter (Introductory Considerations) a theoretical introduction is shown in the area of research, with a clear view of current research in the area of innovative communications. A description of the relevance and importance of the research in the given topic is examined, as well as an explanation of the structure. The methodology used is shown in the research which was carried out, and has been corroborated with research questions which led the way to the empirical area of the thesis. The scientific contribution which was expected is explained in detail. The goal of the research is clearly defined, whose stronghold is in the establishing of the type of innovative work organisations belong to in the researched organisations in the Republic of Croatia, and which forms and types of communications are being used most often in the Republic of Croatia. In this manner it is seen which innovative processes are used in order to define which of the examined work organisations have been recognised as innovative.

Three hypotheses have been researched:

**H1: Only specific forms of communication encourage innovativeness on behalf of management in a work organisation.**

Innovative communication (professional, proactive, assertive, congruent, spontaneous, open, goal aiming, communicating with the use of creative techniques which are realised through personal communication, meetings, internet, social media, press releases, exhibitions, presentations, fairs etc.) encourages the innovativeness of a work organisation (creativity, innovativeness, imagination, market competition, development, change) which is proven by the descriptive analysis and corroboration of the empirical research.

**H2: There is a link between the quality of communication process and the innovative atmosphere in the workplace of an organisation.**

It has been proven that there exists a connection between the quality of the communication process (a continued exchange and evaluation of information as well as the opinion of the inner and outer stakeholders; planning, carrying-out, control and evaluation of communication activity within and out of the work organisation on an operative and strategic level, the establishing of professional communication processes with vital groups etc.) and innovative work atmosphere of the organisation (including management, workers, innovative teams, advisers, professionals, scientific institutions, partners and interest groups, politics and the end user in the process of creating new ideas, development and production of innovative products, as well as their introduction to the market) which is confirmed with an extensive analysis and corroboration of the empirical research.

**H3: Work organisations in the Republic of Croatia which have a reputation and are in leading positions on the market, belong to work organisations which are categorised as continual, dynamic and innovative organisations and are therefore the most desirable form of innovative work organisations.**

Successful work organisations in the Republic of Croatia encourage productivity, and have a reputation and a leading position on the market, belong to a specific type of innovative organisation, with that the most desirable form being dynamic continual innovative work organisation, which is seen via the network pages of the examined work organisations, and have been substantiated by the results of the empirical research.

In the second chapter (Innovative Communications and Communicating) a state review description has been addressed and former research in the area of communication in work

organisations, concepts and topicalities in the areas of creativeness and innovativeness have been problematised. In this chapter, the notion of creativity and innovativeness have been defined, as well as their interrelation which in a stimulating atmosphere in work organisations, bring innovative communication. Highlighted are the benefits which creative and innovative communication bring, as correlative and imperative in creating successful and recognised work organisations. A diffusion of innovations which the author applies to the development of innovative communication in work organisations, is shown. The importance of the development of innovative communication is featured, as a social type of innovation, being one of the most important factors of development, work productivity and on-going employability. European documentation which innovative communications raise importance from a legal stance (the Republic of Croatia being a member of the EU has the obligation to carry-out initiatives and strategies) have been indicated. In giving examples of the text and theoretical displays, the author has used displays of photographs and graphs which have contributed to the clearness of the work. In combination of the theoretical displays and contributions of innovative communications, the author has stressed the importance of understanding and investing in the innovative society (work organisation) and its on-going improvement.

In the third chapter (Researching Innovative Communication) a detailed methodology and research plan, goal and hypothesis is shown. It has been designed, systematised and logically combined and shows the researching of innovative communications, where previous scientific knowledge has been taken into consideration in an effort to come to new paradigm. It has contributed to a relatively unexplored area of innovative communication. The chapter shows investigation carried out with the goal of finding the entrance of innovative communication. A coincidental sample (203 respondents) was used. The research was carried out in five large work organisations in the Republic of Croatia: Končar – ELEKTROINDUSTRIJA d. d., Hrvatska elektroprivreda d.d., Vipnet d. o. o. Hrvatska, Hrvatski Telekom d. d. i Ericsson Nikola Tesla d. d. as well as other organisations. Using on-line surveys all levels of management were tested, as well as units responsible for communication. Criteria which were used for selected professional organisations were: success rate on the market, the possession of organisational units which are responsible for communication, dissimilarity shares of ownership capital in mentioned organisations and the like. The research was done individually, in a manner where managers were questioned via Internet, as well as in printed form where necessary, and was delivered in the form of a survey in Google Doc format. The survey, which was translated, which was used by the authors Zerfass and Ernst: „Forschungsprojekt „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ (Zerfass i Ernst, 2004) has already been used in

Germany for scientific research in the areas of media. Therefore, the current version of the author's version can be compared with the previously mentioned German version in the field of innovative communication.

In the empirical segment of the research, a description of the research instrument is given as well as the respondents, results of the research in the area of innovation and innovative communications. The findings are reasoned with photos and graphs which are explained according to the given goal of the research and research questions.

In the fourth chapter the results were interpreted and the highlighted main discoveries which resulted from the conducted research. Through the given areas of communication and innovation, the doctor of philosophy incorporated the variables into the structure of the surveyed questionnaire and obtained valuable scientific data about innovative communication of the surveyed work organisations in the Republic of Croatia. The following is argued: strategic benefits of innovation, results which adhere to the innovative atmosphere, goal, form and sources of innovative abilities of the work organisation; a review on the recognition of the results for the managing of communication. The chapter is concluded by the interrelation of innovation and communication and the level of awareness of the respondents about innovative communication with a marked description of innovative communication.

In the fifth chapter (Conclusion) the finishing considerations were shown. A review on the reached goals of the research are also given, as well as future recommendations for future research topics.

**KEYWORDS:** business environment, climate, communication, communication strategy, creativity determinants, innovation, innovative ability, innovative communication, management,

## SADRŽAJ

<b>1. UVODNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Obrazloženje teme .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Pregled nekih dosadašnjih istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Ciljevi istraživanja i hipoteze.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Metodološki pristup .....</b>	<b>6</b>
1.4.1. Materijal, ispitanici, metodologija i plan istraživanja.....	6
1.4.2. Primijenjeni instrumenti .....	6
1.4.3. Istraživačka pitanja .....	7
<b>1.5. Očekivani znanstveni doprinos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6. Struktura rada .....</b>	<b>8</b>
<b>2. INOVATIVNA KOMUNIKACIJA I KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Komunikacija .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Komuniciranje u poslovnim organizacijama .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. O inovativnosti i kreativnosti .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4. Utjecaj kreativnosti na inovativnosti i inovativnu komunikaciju poslovne organizacije.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5. Utjecaj organizacijske klime na inovativnu komunikaciju.....</b>	<b>40</b>
<b>2.6. Inovativno komuniciranje u poslovnim organizacijama.....</b>	<b>46</b>
<b>3. ISTRAŽIVANJE INOVATIVNE KOMUNIKACIJE.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Metodologija istraživanje, cilj, hipoteze .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Definiranje uzorka istraživanja.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3. Analiza poslovnih organizacija uvidom u mrežne stranice poslovnih organizacija .....</b>	<b>63</b>
3.3.1. Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d.d. ....	63
3.3.2. HEP grupa.....	65
3.3.3. HT Grupa - Hrvatski telekom d.d. ....	72

3.3.4. Vipnet d. o. o. ....	77
3.3.5. Ericsson Nikola Tesla d. d. ....	83
<b>3.4. Instrument istraživanja .....</b>	<b>90</b>
<b>3.5. Empirijski rezultati istraživanja .....</b>	<b>92</b>
3.5.1. Ispitanici.....	94
3.5.2. Inovacija.....	94
3.5.3. Inovativna komunikacija .....	114
<b>4. RASPRAVA .....</b>	<b>148</b>
4.1. Bitne spoznaje i mogućnost primjene .....	148
4.2. Uočeni nedostaci provedenog istraživanja .....	160
4.3. Znanstveni doprinos .....	160
4.4. Preporuke za buduća istraživanja na polju inovativne komunikacije .....	161
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>162</b>
<b>6. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>165</b>
<b>7. PRILOZI .....</b>	<b>177</b>
PRILOG 1. POPIS SLIKA .....	177
PRILOG 2. POPIS TABLICA.....	178
PRILOG 3. ANKETNI UPITNIK .....	182
PRILOG 4. TABLICE S OBRADOM PODATAKA PO POSLOVNOJ ORGANIZACIJI .....	213
<b>8. ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>261</b>

# 1. UVODNA RAZMATRANJA

## 1.1. Obrazloženje teme

Pojam inovacije i pojam komunikacije moguće izgledaju na prvi pogled semantički nespojivi. Poznata je uzrečica kako je „*umijeće govorništva/komunikacije i ratovanja jedno od bitnih stvari koje slobodan čovjek treba znati (...)*“ (Raos, 2001). Pretpostavka za razvoj inovativne komunikacije ogleda se u postojanju sinergije između visoko motiviranih sudionika komunikacijskog procesa (razina obrazovanja, socioekonomske varijable) i situacije koja zahtijeva inovativnost, kreativnost.

Za poslovne organizacije 21. stoljeća neizbježne su promjene u vidu kretanja ka inovaciji. Pojam **inovativne komunikacije** - *inovacija i komunikacija* - semantički moguće djeluju kao nespojivi pojmovi.

*Inovacija* se definira kao novost, uvođenje novog; obnova, promjena (Anić, 1994). Nadalje, inovacija predstavlja trajnu, novostvorenu vrijednost, jedinstvenost tvrtke, konkurentsku prednost (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1993), dok se *komunikacija* (Zvonarević, 1978; Novosel, 1991; Petz, 1992; Brajša, 1995; Havelka, 1998; Bakić - Tomić, 2011), ogleda u empatiji, uvažavanju, poštovanju, povjerenju, razumijevanju, podršci među dionicima iste. Pretpostavka za razvoj inovativne komunikacije ogleda se u postojanju sinergije između visoko motiviranih sudionika komunikacijskog procesa (sociodemografske varijable) i konkretne situacije koja zahtijeva inovativnost i kreativnost radi uspjeha na tržištu ponude i potražnje. Inovativna komunikacija s gledišta strateškog menadžmenta (Zerfass, 2008; Pfeffermann, 2013) očituje se u suradništvu, širenju kreativnog načina mišljenja i njihovom ispreplitanju, te otvorenosti sustava u komunikološkim strategijama (Tafra – Vlahović, 2012).

-strateg, organizator, kontrolor, komunikator, menadžer kadrovik i menadžer inovator, a sve se odvija u multikulturnom okruženju (Srića, 1995). Mnoge studije imale su namjeru odgovoriti što razlikuje učinkovite od neučinkovitih menadžera. Iste nisu u potpunosti usuglašene u svojim dobivenim odgovorima i govore o tri skupine značajnih elemenata. Prva skupina elemenata odnosi se na *ponašanje*, druga skupina na *motivaciju*, a treća naglašava vještine, posebice *komunikacijske vještine* (Kelly, 1998). Prema V. Srići (Srića, 1995), funkcije menadžera su ujedno stupovi organizacijskih sustava današnjice: *vizija i misija, utvrđivanje strategije i plana poslovnih aktivnosti, uspostavljanje sustava kontrole* koji će osigurati postizanje ciljeva, donošenje kvalitetnih odluka, što je nemoguće ostvariti bez kvalitetnog informiranja i uspješnog komuniciranja. Sve navedeno treba obavljati uz pomoć suradnika koje treba znati

pomno odabrati i primjereno motivirati. Također, trebaju postojati uvjeti permanentnog unapređivanja, inoviranja i razvijanja, kako djelatnosti organizacije, tako i osobnog rada.

S gledišta svih dionika komunikacije, *inovativna komunikacija* definira se kao ideja, novost te mogućnost orijentacije na inovativnu komunikaciju u marketinškom, financijskom, kadrovskom području i na području odnosa s javnostima.

*"Inovativna komunikacija je strateška mogućnost planiranja, koordiniranja i vrednovanja dionika uključenih u poslovni proces"* (Pfeffermann, 2012: 243). Inovativna komunikacija i pozitivni ishodi iste nisu slučajnost, već pokazatelj poznavanja komunikologije kao znanosti i njezinih prakseoloških prednosti. Inovativna komunikacija je neodvojivi dio strateškog, kriznog i konkurentnog menadžmenta (Tafra - Vlahović, 2012). Rad će između ostalog, nastojati znanstveno prikazati: teorije inovativnosti, prikazati usporedbu inovativnog nasuprot tradicionalnom menadžmentu, te dati obilježja inovativne klime kroz komunikacijske oblike, vrste i procese.

## 1.2. Pregled nekih dosadašnjih istraživanja

*"Riječ komunikacija znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Komunikacija je definirana trima glavnim čimbenicima i to: sadržajem, formom i ciljem. Združeno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba (interpersonalna komunikacija) ili drugi entiteti, primjerice, grupa, organizacija ili društvo."* (Krešić, 2013: 41 - prema Budak, 1992). Kathleen K. Reardon (1998: 13) definira osnovne značajke ljudske komunikacije:

- { Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga (radi zabave, dobivanja informacija, ostavljanja dobrog dojma, razbijanja šutnje...).
- { Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima (nije uvijek sve shvaćeno kako je bilo mišljeno).
- { Komunikacija je obično obostrana (masovni mediji, pisma, govori, ali i neverbalna komunikacija sugovornika).
- { Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri (stvaranje zajedničkog značenja, međusobno reagiranje osoba u povodu verbalnog i neverbalnog ponašanja partnera) izuzev intrapersonalne komunikacije.
- { Komunikacija se dogodila i kada nije bila uspješna (bez obzira je li komunikator postigao cilj).



- { Komuniciranje uključuje uporabu simbola (simboli su sadržani u riječima i gestama, a značenja simbola mogu se razlikovati).

Govorimo li o komunikaciji, njezinim značajkama, vrstama, oblicima i načinima, nikako ne smijemo izostaviti osnovne čimbenike komunikacije pa tako Krešić (2013: 42) ističe kako „komunikacija mora sadržavati svrhu i cilj, treba biti primjerena situaciji, izbor odgovarajućeg jezika i metode komunikacije prema osnovnoj svrsi/cilju, konzultacije sa stručnjacima za planiranje komunikacije uz učenje osnova za uporabu različitih metoda komunikacije, vjerodostojnost”.

Neizostavna veza je između kreativnosti i inovativnosti. Leksem *kreativnost* je latinizam koji etimološki datira iz 14. stoljeća (Runco i Albert, 2010) te je jedan od pojmovnog apstraktizma koji iznova traži svoje redefiniranje. Još godine 1964., Arthur Koestler u modelu kreativnosti tvrdi kako kreativan čin pretpostavlja nekoliko razina svjesnosti te logičnost kombinacija različitih elemenata koji stvaraju novu paradigmu. Spajanje naoko nespojivih elemenata u kreativnom činu (sinektika), prvi je korak do inovacije. Nadalje, Rogers (2003) definira *inovaciju* kao ideje, koncepte, prototipove, vježbe, predmete, inicijative, modele, oblikovanje koji su shvaćeni kao novina.

Inovativnost se može definirati kao sposobnost činjenja nečega na novi način; pretpostavlja spontanost ili sustavnost postupaka u ostvarivanju unapređenja koja vode korisnim pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti poslovne organizacije. Za organizacije budućnosti, kao i za Republiku Hrvatsku u cjelini, tema „Inovacije“ je od ključne važnosti (Strategija poticanja inovacija 2014. – 2010.). Novi proizvodi, uslužne djelatnosti i tehnologija su ključ napretka i konkurentske sposobnosti. Bit je u tome da se inovacije ne samo razvijaju, nego i da se njima posreduje s ciljem unapređenja poslovne organizacije. Koja je uloga odgovornih za komunikaciju i zaposlenih u PR-u prilikom internog i eksternog posredovanja, tj. dijeljenja inovacija?

N. Pffeffermann (2008: 265) konceptualno definira inovativnu komunikaciju kao: *stvaranje vrijednosti, dobru protočnost informacija, međupovezanost, otvorenost organizacije, stvaranje novih znanja, jačanje inovacijskog ugleda organizacije, osnaživanje vodstva organizacije*. Očekivani učinci inovativne komunikacije u organizaciji djeluju na povjerenje javnosti prema istoj, otvaranje sfera novih paradigmi, znanja i ideja. Inovacija kao vještina, može se razvijati kritičkim promišljanjem, cjeloživotnom izobrazbom.

Sagledavajući komunikološki profil menadžera (Bakić – Tomić, 2003) koji ima polazište u multidisciplinarnoj holističkoj paradigmi i inovativnu klimu u organizacijama (Scott i Bruce, 1994; Martins i Martins, 2002), postavlja se pitanje kako kreirati strateški inovativni komunikacijski menadžment?

Organizacijska klima slika je vlasnika/rukovoditelja poslovne organizacije. Ona može poticati ili gušiti procese inovativnosti pojedinca i inovativnost poslovne organizacije (Scott i Bruce, 1994).

*„Komunikacija je proces u kojem organizacija i njeni menadžeri pretvaraju politiku i procedure, u prihvatljive svakodnevne odluke i operativne aktivnosti“* (Bakić - Tomić, 2003: 57). Menadžer koristi komunikaciju kao sredstvo za motiviranje, discipliniranje i uvježbavanje zaposlenika, s ciljem da postigne organizacijske ciljeve. Uloga menadžera jest da planira i organizira posao, daje upute i naloge, procjenjuje zaposlenike, nadzire provedbu zadaća jedinica i odjela.

Menadžerska komunikacija uključuje dvije različite i značajne funkcije. Prva je menadžerska organizacijska komunikacija koja uključuje standardne operativne procedure, pravila, propise, poslovna pisma i očitovanja. Druga je menadžerska interpersonalna komunikacija, u kojoj je značajan sam proces komuniciranja, a ne samo poruka, njezin sadržaj. Međuljudska komunikacija uključuje emocije, potrebe i osjećaje modificirane i uvjetovane verbalnom porukom (izgovorenom ili napisanom) (Bakić - Tomić, 2003 - prema Williams, 1992).

S druge strane, definicija menadžerske komunikacije je proces kroz koji se modificira međuljudska i organizacijska izlazna informacija koja se događa kao rezultat razmjene poruka. Poruka ili razgovor nužno sadrže četiri razine: personalnu (samootkrivajuću), informativnu (sadržajnu), relacijsku (odnosnu) i apelativnu (utjecaj ili namjera) komunikaciju.

U organizaciji komunikacija se javlja u četiri različita oblika: kao interpersonalna, menadžerska, organizacijska i strateška - sve s namjerom da se postigne cilj i kreira kongruentna, asertivna i proaktivna komunikacija. Od vitalne je važnosti kvaliteta komuniciranja.

### 1.3. Ciljevi istraživanja i hipoteze

Cilj istraživanja je utvrditi kojem tipu inovativne poslovne organizacije pripadaju poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj, koje oblike i vrste komuniciranja rabe njihovi menadžeri, kao i koje inovativne procese rabe kako bi postale prepoznate inovativne poslovne organizacije na tržištu. Objedinjavanjem različitih aspekata inovativne poslovne organizacije cilj je ostvariti novi cjeloviti model inovativne poslovne organizacije.

#### **Hipoteze:**

**H1:** *Samo određeni oblici i vrste komuniciranja potiču inovativnost menadžmenta u poslovnoj organizaciji.*

Samo određeni oblici i vrste komuniciranja, tj. inovativna komunikacija (profesionalna, proaktivna, asertivna, kongruentna, spontana, otvorena, k cilju usmjerena, komunikacija uz uporabu kreativnih tehnika koja se ostvaruje putem osobne komunikacije, sastanaka, intraneta, socijalnih mreža, priopćenja za medije, izložbi, predstavljanja, sajмова itd.) potiče inovativnost poslovne organizacije (kreativnost, inovativnost, maštovitost, tržišnu konkurenciju, razvoj, promjenu) što će se utvrditi deskriptivnom analizom, te korelacijskom matricom i Hi -kvadrat testom.

**H2:** *Postoji povezanost između kvalitete komunikacijskih procesa i inovativne klime poslovne organizacije.*

Postoji povezanost između kvalitete komunikacijskih procesa (kontinuirana razmjena i vrednovanje informacija i mišljenja unutarnjih i vanjskih dionika; planiranje, provođenje, kontrola i evaluacija komunikacijskih aktivnosti unutar i izvan poslovne organizacije na operativnoj i strateškoj razini, profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama itd.) i inovativne klime poslovne organizacije (uključivanje menadžmenta, zaposlenika, inovacijskih timova, savjetnika, stručnjaka, znanstvenih institucija, partnera i interesnih skupina, politike te krajnjih korisnika u proces stvaranja ideja, razvoj i proizvodnju inovativnih proizvoda, te njihovo uvođenje na tržište) što će se utvrditi deskriptivnom analizom, te korelacijskom matricom i Hi kvadrat testom. Komunikacijski procesi koji osiguravaju kvalitetan prijenos poruka i informacija kao i njihove povratne informacije, u svim smjerovima komuniciranja, osiguravaju inovativnu klimu poslovne organizacije.

**H3:** *Poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj koje imaju ugled i vodeći položaj na tržištu, pripadaju tipu dinamičke kontinuirane inovativne poslovne organizacije kao najpoželjnijem obliku inovativne poslovne organizacije.*

Uspješne poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj potiču produktivnost, te imaju ugled i vodeći položaj na tržištu, pripadaju određenom tipu inovativne organizacije, s time da je najpoželjniji oblik dinamički kontinuirana inovativna poslovna organizacija, što će se utvrditi deskriptivnom analizom, te korelacijskom matricom i Hi kvadrat testom.

## **1.4. Metodološki pristup**

### **1.4.1. Materijal, ispitanici, metodologija i plan istraživanja**

Istraživanje je provedeno u sljedećim poslovnim organizacijama u Republici Hrvatskoj:

- Končar – ELEKTROINDUSTRIJA d. d.,
- Hrvatska elektroprivreda d. d.,
- Vipnet d. o. o. Hrvatska,
- Hrvatski Telekom d. d. i
- Ericsson Nikola Tesla d. d.

Istraživanje je provedeno na stratificiranom uzorku menadžmenta (između 120 i 200 ispitanika). Anketnim upitnikom ispitane su sve razine rukovođenja, kao i organizacijske jedinice zadužene za komunikaciju. Odabrane su tvrtke dovoljno velike, uspješne na tržištu (podaci s mrežnih stranica tvrtki), posjeduju organizacijske jedinice zadužene za komunikaciju. Jedan od kriterija odabira je i različitost udjela vlasničkog kapitala u navedenim tvrtkama. Istraživanje će se provesti individualno, na način da se menadžerima elektronskim putem, a po potrebi i u ispisanom obliku, dostavljaju upitnici oblikovani u Google doc formatu. Upućeni su na samostalno i dobrovoljno ispunjavanje anketnog upitnika. Radi nepredvidivosti odaziva ispitanika, uzorak je proširen i na druge poslovne organizacije.

### **1.4.2. Primijenjeni instrumenti**

Za potrebe istraživanja korišten je prilagođeni upitnik autora: Zerfass i Ernst: Forschungsprojekt „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ (Zerfass i Ernst, 2004) koji je već korišten u Saveznoj Republici Njemačkoj u znanstvenim istraživanjima na području novinarstva, te se hrvatska prilagođena inačica i njeni rezultati mogu usporediti s njemačkim, u dijelu pristupa inovativnom komunikacijskom menadžmentu u poslovnim

organizacijama. Ciljana skupina su voditelji organizacijskih jedinica zaduženih za komunikacije, "brand" menadžeri i članovi uprave odabranih poslovnih organizacija. Upitnik mjeri komunikološke determinante inovativnog komunikacijskog menadžmenta: izvore inovativnih ideja, makro i mezo razinu u poslovnoj organizaciji koja provodi inovativne komunikacije, uspostavljanje inovacijskih procesa s unutarnjom i vanjskom javnosti poslovne organizacije, stratešku razinu inovativne komunikacije, utjecaj inovativnog menadžmenta na stvaranje inovativne organizacije. Nadalje, identificirat će elemente koji pridonose inovativnoj komunikaciji, tj. testirati postojeće i utvrditi nove moguće odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju. U svrhu analize odgovora iz anketnog upitnika, a kako bi provjerili postavljene hipoteze istraživanja koristit će se kvalitativne i kvantitativne metode analize podataka.

Od sociodemografskih karakteristika (nezavisnih varijabli) ispitat će se sljedeće varijable: spol ispitanika, godine života i radno mjesto, odnosno položaj u poslovnoj organizaciji.

Zavisne varijable su: informiranost, mišljenja i stavovi ispitanika o procesima i rezultatima tih procesa u području inovativne komunikacije. U svrhu analize odgovora iz anketnog upitnika, a kako bi provjerili postavljene hipoteze istraživanja koristit će se kvalitativne i kvantitativne metode za analizu podataka.

### **1.4.3. Istraživačka pitanja**

U kojoj mjeri oblici komuniciranja potiču inovativnost poslovne organizacije?

U kojoj mjeri vrste komuniciranja potiču inovativnost poslovne organizacije?

U kojoj mjeri komunikacijski procesi potiču inovativno djelovanje poslovne organizacije?

Što sve utječe na stvaranje inovativne klime u poslovnoj organizaciji?

Koja je razlika u tipu inovacija među ispitanim poslovnim organizacijama (kontinuirana/ dinamička/ nekontinuirana inovacija)?

Koji se tip inovacije razvija u poslovnim organizacijama u Republici Hrvatskoj?

### **1.5. Očekivani znanstveni doprinos**

Očekivani znanstveni doprinos doktorske disertacije je u objedinjavanju različitih aspekata inovativne poslovne organizacije u novi cjeloviti model inovativne poslovne organizacije. Na temelju određivanja kojim tipu inovativnih organizacija pripadaju velike tvrtke u Republici Hrvatskoj te utvrđivanja komunikoloških odrednica za razvoj modela dinamičke kontinuirane inovativne poslovne organizacije kao najpoželjnijeg oblika inovativne poslovne organizacije, ostvariti će se pretpostavke za razvoj novog cjelovitog modela inovativne poslovne organizacije

koji bi se mogao primjenjivati u organizacijama koje žele krenuti putem inovativnosti u Republici Hrvatskoj.

Uz navedeno, identificiralo bi se kojem modelu inovativne poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj pripadaju poslovne organizacije uključene u istraživanje, a čiji je ključni čimbenik inovativno komuniciranje. Utvrđivanje temeljnih odrednica inovativne komunikacije, poslužit će za teorijsko definiranje novih pojmova u domeni komunikologije, kao i stvaranje edukativnih programa za obrazovanje osoba zaduženih za inovativni komunikacijski menadžment u poslovnim organizacijama.

## **1.6. Struktura rada**

Ova doktorska disertacija obuhvaća pet poglavlja.

U *UVODNOM DIJELU* rada definirani su područje i problem istraživanja. Određeni su znanstveni ciljevi istraživanja kao i razlog ovog provedenog istraživanja te znanstveni doprinos doktorske disertacije. Postavljene su hipoteze, navedeni izvori podataka, primijenjene metode istraživanja koje su se rabile u dijelu rada koji se odnosi na obradu podataka.

U drugom dijelu doktorske disertacije, *INOVATIVNA KOMUNIKACIJA I KOMUNICIRANJE*, autorica općenito obrađuje pojmove komunikacije, inovativnosti i kreativnosti - općenito, zatim povezuje komuniciranje u poslovnoj organizaciji s kreativnošću i inovativnošću te utjecajem organizacijske klime na navedeno. Komentira znanstvene spoznaje o inovativnoj komunikaciji te istu definira.

U trećem dijelu, *ISTRAŽIVANJE INOVATIVNE KOMUNIKACIJE*, definiran je okvir provedbe istraživanja, opisana je metodologija (cilj, hipoteze, uzorak). Prikazana je analiza rezultata uvidom u mrežne stranice ispitivanih poslovnih organizacija te kvantitativna analiza rezultata prema varijablama.

Kraj rada ima *RASPRAVU I ZAKLJUČAK* gdje su interpretirani rezultati provedenoga istraživanja o inovativnoj komunikaciji. Autorica prikazuje zaključna razmatranja, osvrće se na poteškoće u istraživanju. Dane su preporuke za buduća istraživanja. Rad završava s bibliografskim jedinicama, priložima (slike i tablice), priloženim anketnim upitnicima na njemačkom i hrvatskom jeziku i životopisom autorice.

## 2. INOVATIVNA KOMUNIKACIJA I KOMUNICIRANJE

### 2.1. Komunikacija

Komunikacija (lat. *communicatio*: priopćivanje, razgovor) prema Hrvatskoj enciklopediji pojašnjena je s brojnih stajališta: komunikološkog, sociološkog, lingvističkog, teorije masovnih medija, s filozofskog stajališta i td. Komunikologija definira komunikaciju kao razmjenu znakova i njihovih sprega među ljudima, životinjama i tehničkim sustavima. Komunikacija među živim bićima očituje se u tri glavne faze: kodiranje, prijenos i tumačenje/dekodiranje poruke. Kako bi komunikacija bila cjelovita u njoj sudjeluju: pošiljalatelj (izvor, komunikator), primatelj (recipijent, adresat). Komunikator i adresat kroz komunikacijski kanal razmjenjuju poruku koja nosi svoj kontekst (predmet komuniciranja).

Kako su već brojni teoretičari komunikacije obrazložili bitne odrednice, principe i teorije komunikacije:

*„Izmjena poruka između dvije ili više osoba“ (Zvonarević, 1978),*

*„Proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka, signala i informacija“ (Petz, 1992),*

*„Dinamički i složeni proces u kojima ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih“ (Havelka, 1998),*

*„Komuniciranje je proces u kojem se komunikacija iz statusa per se pojavljuje u tzv. uporabnoj vrijednosti, kad postaje vrijednost za druge ljude“ (Plenković, 1993), nameće se pitanje kako se komunikacija može podići na višu, kreativniju, inovativniju razinu.*

Još je godine 1967. Paul Watzlawick proklamirao u svojim tezama kako svaka čovjekova djelatnost koja utječe na reakciju druge osobe – predstavlja komuniciranje. Logički, komunicira se i šutnjom, kao snažnim komunikacijskim činom (Watzlawick, 1967). U svojoj teoriji Watzlawick je postavio pet temeljnih aksioma komunikacije i njihove suodnose:

1. nije moguće ne komunicirati;
2. svaka komunikacija sastoji se iz sadržajnog i odnosnog aspekta;
3. narav odnosa uvjetovana je interpretacijom ponašanja komunikatora;
4. komunikacija može biti verbalna i neverbalna;
5. komunikacija može biti simetrična ili komplementarna (Watzlawick, Beavin-Bavelas, Jackson, 1967).

Komunikolog P. Novosel (1991), proces komuniciranja strukturalno je prikazao akronimom *SVI RADE*. Početna slova označavaju pojedinačne podsustave komuniciranja:

**S** = subjekti komunikacije

**V** = veze ili kanal kojim se prenose signali što nose poruku

**I** = informacije ili poruke

**R** = razlozi, motivi i ciljevi radi kojih se komunicira i što se komuniciranjem želi postići,

**A** = administriranje (upravljanje) komunikacijskim procesom,

**D** = društveni uvjeti i okolnosti u kojima se komunicira, kontekst komuniciranja u sociookruženju,

**E** = efekti ili učinci komunikacije (Novosel, 1991, str. 316).

Tim je modelom empirijski opisan cijeli ciklus komuniciranja, koji je predmet i zadatak istraživanja komunikologije. Iz svega se toga vidi i temeljna relacija između komunikologije i poslovnih organizacija. Naime, komunikologija je znanost koja proučava strukturu, funkciju, retoriku, semantiku svih oblika komuniciranja.

Nadalje, suvremeni komunikološki pristupi zasnivaju se na konceptu „menadžer komunikator“ i podrazumijevaju primjenu informacijskih tehnologija te komunikoloških znanja i vještina (Srića, 1995). Autor naglašava „*tretiranje informacije kao bitnog resursa, znanja o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, akceptiranje utjecaja medija, kulture i tradicije na poslovno komuniciranje, informacijska pismenost menadžera, poznavanje informacijskog sustava organizacije, poznavanje utjecaja informacijske tehnologije na strategiju, informatizacija ureda i procesa rada, izgradnja ekspertnih sustava*“ (Srića, 1995).

Bakić – Tomić (2003) u doktorskoj disertaciji naglašava holistički pristup komuniciranju (cjelovitost u pristupu proučavanja čovjeka i prirode) te povezuje mnoštvo fenomena: socijalne, psihološke, opću sistemsku teoriju i simboličkim interakcionizmom. Bakić – Tomić zaključuje kako „*multidisciplinarna holistička paradigma predstavlja novi kut gledanja, znanstvenog proučavanja, cjelovit i sustavan pogled na probleme i pojave koje proučavamo, ali uzimajući u obzir i komponentu dinamičnosti, promjenjivosti, razvojnosti koju u sebi krije orijentacija na proces*“ (Bakić – Tomić, 2003).

Prema Vregu (1998) komunikološki pristup proučavanju komuniciranja ljudskih bića zahtijeva aksiomatsko istraživanje, utvrđivanje pravilnosti i nepravilnosti funkcioniranja složenih živućih sustava s determinističkog i probabilističkog stajališta.

„*Današnje znanstveno istraživanje bit će holističko ako uzmemo u obzir da su sve stvari u svemiru povezane, da jedna stvar ne može opstati bez druge i da svaka utječe na drugu. Holistički pristup ujedno uključuje i diferenciranost, specifičnost i eksperimentalnu preciznost,*



*ali to ne čini na stari redukcioniistički način koji je kompleksnost svijeta ograničio na traženje pojedinih temeljnih elemenata stvarnosti, već na komparativni i interdisciplinarni način koji nam pruža uvid u interakcijsku cjelokupnost društva i prirode omogućavajući nam tako realističnije i epistemološki vjerodostojnije spoznaje“ (Vreg, 1998).*

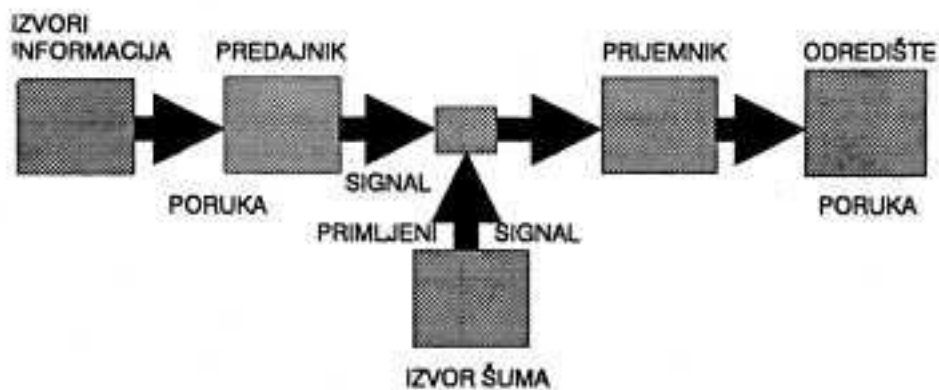
Komunikacija je suodnos ponašanja i svih svjesnih i nesvjesnih procesa i oblika sporazumijevanja. *„Komuniciranje se može odrediti kao akcija organizma kojom on utječe na ponašanje drugog organizma tako da promjena ima adaptivnu vrijednost za pošiljatelja ili za primatelja. Proces prilagodbe (adaptacije) i promjene (evolucije) kompleksnih sustava pri čemu je okolina jednako relevantna kao i sam organizam, u osnovi sadrži transakcijsku razmjenu organizma s okolinom. To ujedno jest i bit procesa čovjekova komuniciranja s njegovim humanim okruženjem“ (Bakić-Tomić 2003).* Umberto Eco, talijanski esejist, filozof, lingvist te profesor lingvistike također svoje rasprave, ali i književna djela temelji na postulatima komunikologije: *„Beskorisno je vjerovati u stabilnost struktura i objektivnost skupina znakova kojima komuniciramo, ako se u trenutku u kojem ove znakove određujemo nalazimo u tijeku jednog procesa. Odrediti komunikološki model jednog otvorenog procesa podrazumijeva perspektivu cjelokupnosti, koja, u sferi sagledanoj sub specie communicationis, obuhvaća i one elemente koji se s komunikacijom isprepliću, ali se na nju ne mogu svesti, a ipak određuju njezin modalitet“ (Eco, 1973).* Specifične uloge komunikacije ovise o kvaliteti i stupnju interakcijske povezanosti. Uz verbalnu komunikaciju izuzetno je bitna i neverbalna komunikacija. One se međusobno nadopunjuju: neverbalna često može zamijeniti verbalnu ili joj dati veću snagu; također – jedna može proturječiti drugoj. Specifične uloge verbalnog komuniciranja determiniraju, prema Jakobsonu (2008) sljedeći elementi:

1. kontekst određuje denotativnu ulogu, tj. poruka se odnosi na predmet o kojem se komunicira
2. pošiljatelj daje emotivnu „boju“, tj. izražava svoj osobni stav prema predmetu komuniciranja
3. primatelj određuje konativnu ulogu komunikaciji, tj. svojim ponašanjem, (ne)poticanjem motivira pošiljatelja
4. kanal komunikacije odražava komunikacijsku spregu prijenosa informacija
5. kôd određuje metajezičnu ulogu, tj. sama poruka je tek shvaćena kada se nalazi u kodu razumljivom i pošiljatelju i primatelju
6. poruka nosi estetsku dimenziju komunikacije.

Ukoliko promatramo komunikacijski kanal, razlikujemo *izravno i posredno društveno komuniciranje*. Karakteristika *izravnog komuniciranja* je u tome što nema tehničkog posrednika između pošiljalca i primatelja, već se obavlja preko komunikacijskih organa (za govor, kretanje, mimiku) i organa za primanje osjetila (sluh, vid, opip, njuh, dodir). *Posredno* se *komuniciranje* obavlja preko tehničkih pomagala – nositelja slike i zvuka.

Promatrajući komunikaciju kroz lingvistiku, model Shannon i Weavera (1949) temelj je tumačenja svake komunikacije, često nazivan i „majkom svih modela“ komunikacije. Model je naoko jednostavan, a povezuje pošiljalca, kanal za slanje informacije, primatelja informaciju i buku koja utječe na komunikaciju u komunikacijskom kanalu. S obzirom da su autori matematičari, navedeni su model komunikacije postavili u skladu s kibernetičkim postulatima. Model definira cilj komunikacijskog procesa: dostava što jasnije, točnije, neizmijenjene informacije na koju može utjecati „buka u kanalu“. Što je ona manja, manja je i neizvjesnost oko razumijevanja same poruke i vice versa.

„*Fundamentalni problem komunikacije je da na jednoj točki točno ili približno reproducira poruku odabranu na drugoj. Poruke često imaju značenje; to znači da one upućuju na neki sustav ili su povezane s njim određenim fizičkim ili konceptualnim svojstvima. Ti su semantički vidovi komunikacije irelevantni za tehnički (engineering) problem*“ (Shannon, Weaver, 1949).



Slika 1. Matematička teorija komunikacije

Izvor: C. Shannon, W. Weaver: »The Mathematical Theory of Communcation«, University of Illinois Press, Urbana, 1949.

U komunikacijskom modelu Shannon i Weavera izvor informacija je ekvivalent pošiljalca u govornoj komunikaciji, a pošiljalac/predajnik kodira poruku u određeni signal/kod te ju šalje putem komunikacijskog kanala do prijemnika koji dekodira taj signal u poruku i šalje ju do cilja, koji može, ali i ne mora biti identičan primatelju. Jezik je samo jedan od komunikacijskih

sustava, a definira se kao oblik verbalne komunikacije i dio je sustava glasovnih komunikacija. Jezik je sastavljen od znakova, a najvažnija uloga jezika je komunikacija informacija.



Slika 2. Inačica Shannon – Weaverovog komunikacijskog modela na hrvatskom jeziku  
(Izvor: Sigurno voziti net. <http://www.sigurno-voziti.net/ponasanje/ponasanje27.html>, Nenad Zuber)

Komunikacija se razmatra u književnosti, u brojnim društvenim, humanističkim i prirodnim znanostima (sociologija, psihologija, lingvistika, teorija informacija, kibernetika...). U Teoriji jezika Bühler (1934) nudeći svoj model komunikacije, otvara prostor ruskom lingvistu Jakobsonu (2008) za stvaranje paradigmi u komunikologiji. Neizostavno ime u neurolingvistici i promatranje odnosa jezika, govora i komunikacije je Noam Chomsky (1968), koji je osim filozofije i kritike globalističkih tendencija (utjecaj propagande, javnih medija – što je opetovano rečeno, vezano za komunikaciju), zaslužan za teoriju „*urođene univerzalne gramatike*“, koja se smatra najvećim dostignućem teoretske lingvistike u 20. st.

U filozofskim krugovima već Toma Akvinski promatra komunikaciju kao priopćavanje božanske riječi. Karl Jaspers proklamira kako čovjeka od ostalih bića jedino distinkcira – komunikacija, izvor je egzistencije i put do „samospoznanje“.

Komunikacija u povijesnom kontekstu prati čovjeka u potrebi interakcije s njegovom okolinom. Izumi slikovnog pisma i unapređivanja tehnika zapisivanja znakova u Sumeru i Egiptu (oko 3500. pr. Kr.) omogućuju kvalitetnije komuniciranje te svakako, trajnost poruke. Feničani (oko 1500. pr. Kr.) donijevši u/na svijet abecedu, nedvojbeno ubrzavaju razvoj ljudskog društva. Redajući tako izume koji unapređuju komunikaciju (pergament, papir, tisak drvorezom, tisak pokretnim slovima, optički brzojav, električni brzojav, telefon, radio, televizija, sateliti, Internet), dolazimo do pojma *inovativnosti i inovacije u komunikaciji*, nevezano za materijalne uvjete koji doprinose kvaliteti komunikacije, već „nevidljivog“ dijela komunikacijskog kanala.

## 2.2. Komuniciranje u poslovnim organizacijama

Kako se ovaj rad orijentira na poslovne organizacije u domeni komunikacije, zaključujemo kako je komunikacija neizostavna sastavnica svake poslovne organizacije te ukoliko je pravilno uporabljvana u svim sastavnicama - donosi brojne prednosti koje se ogledaju u:

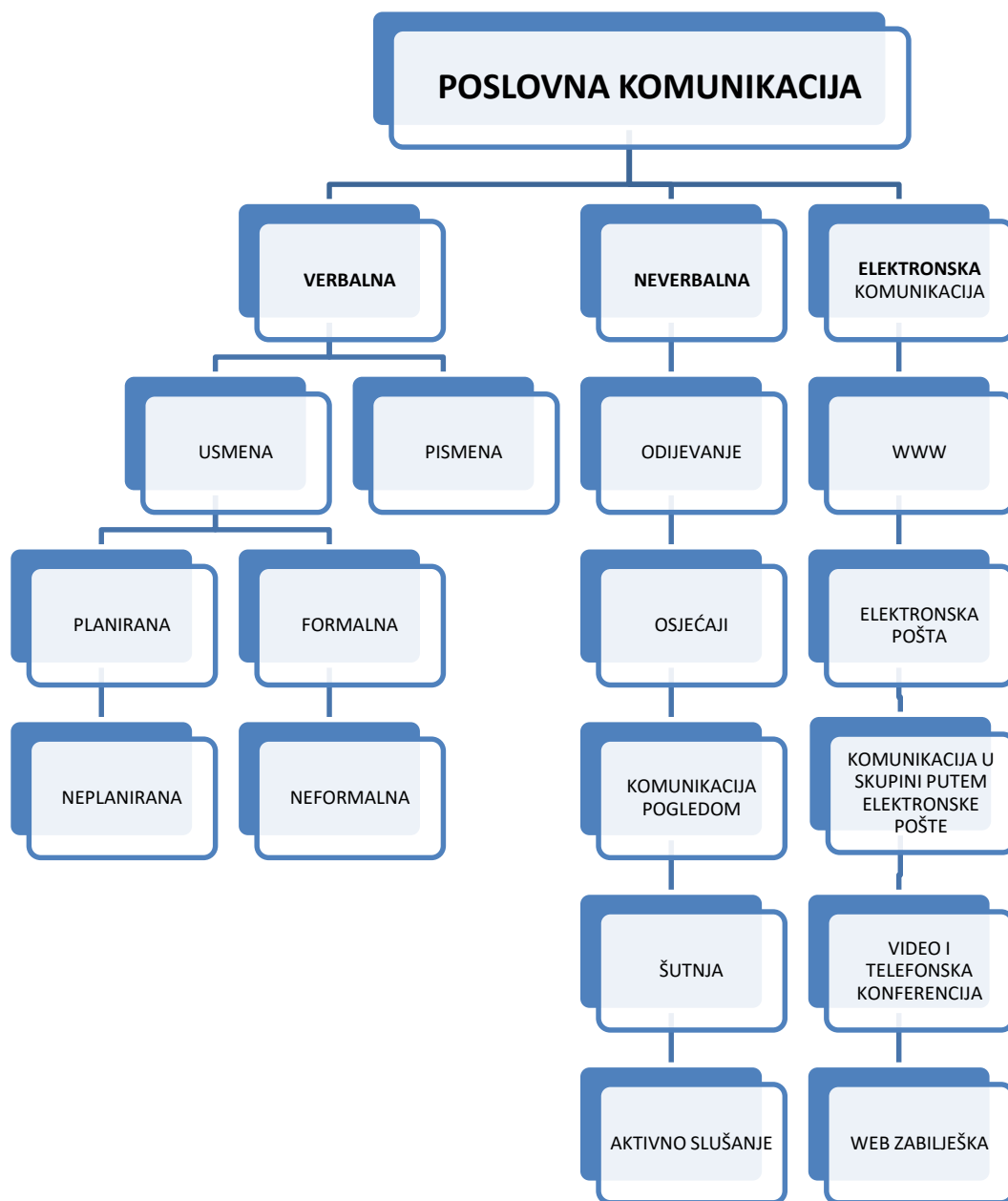
- { kvalitetnom odlučivanju
- { bržem rješavanju eventualnih problema, kriznih i /ili konfliktnih situacija te pravovremenom otkrivanju istih
- { povećanju produktivnosti i smanjenju eventualnih troškova
- { stvaranju i održavanju poslovnih veza
- { jasnom i prepoznatljivom pozicioniranju poslovne organizacije na tržištu, tj. unapređenju ugleda poslovne organizacije, privlačenju ulagača
- { povezanosti zaposlenih u svim domenama djelovanju unutar i izvan poslovne organizacije.

Definicija poslovne organizacije nije jednostavna i jednostrana. Svaka poslovna organizacija ima svoju jedinstvenost i izvornost s obzirom na tip poslovne politike, djelatnosti koju obavljaju. Temeljno je pojašnjenje pojma „poslovne organizacije“ ogleda se u svjesnoj namjeri udruživanja osoba koje vodi jedinstveni cilj da odgovarajućim i raspoloživim sredstvima izvrše zadatke s najmanjim mogućim naporom, troškom. Poslovna organizacija je živi entitet koja kroz racionalnu koordinaciju aktivnosti svih zaposlenika dolazi do odgovarajuće svrhe ili cilja: koordinacijom aktivnosti, koordinacijom zaposlenika, usmjeravanjem zaposlenika na rentabilnost uporabe znanja, vremena, vještina uz dobro raspoređenu podjelu radnih zadataka, jasnu viziju i strukturu hijerarhije i ovlasti. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008), u poslovnim organizacijama, većina se informacija prenosi usmenim putem (razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja).

Neverbalna komunikacija u svojim sastavnicama nosi odrednice te se ne svrstava ni pod pismenu ni usmenu komunikaciju. Uključuje govor tijela, vrijeme, prostor, boje, odijevanje, pa i raspored sjedenja za stolom, uređenje poslovnog prostora. Suvremena, e-komunikacija sve više zamjenjuje tradicionalnu komunikaciju poštom, telefaksom, telefonom ili neposrednim sastancima. Očigledna - govorna i pismena komunikacija, ima svoje prednosti u brzini kanaliziranja informacije te dobivanja povratne informacije.

Drugim riječima, ukoliko primatelj informacije nije siguran u kontekst primljene informacije, brza povratna informacija daje slobodu pošiljatelju da eventualne nesporazume, „buku u kanalu“ žurno otkrije i ispravi.

S druge strane nevidljiva, neverbalna komunikacija ima svoju snažnu samoopstojnost (smijeh, naborano čelo, pokreti tijela, izazovni pokreti tijela...) u komunikaciji. Položaj ili pokret tijela također nosi svoju univerzalnu komunikacijsku poruku. Nadalje, glas, npr. kod čitanja zapisnika sa sastanka, može imati značajan usmjeravajući učinak u komunikaciji. Blag i topao glas, stvara apsolutnu drugačiju atmosferu i značenje poruke no grub, odrešit način govorenja. Primatelj neverbalnih poruka, iako neobrazovan u tome dijelu kineze, intuitivno, nedvojbeno tumači neverbalne poruke i ponaša se prema njima. Opetovano rečeno – komunikacija u svim svojim sastavnicama - osim prijenosa poruke - ima za cilj i promjenu ponašanja, mišljenja, djelovanja.



Slika 3. Shema poslovne komunikacije

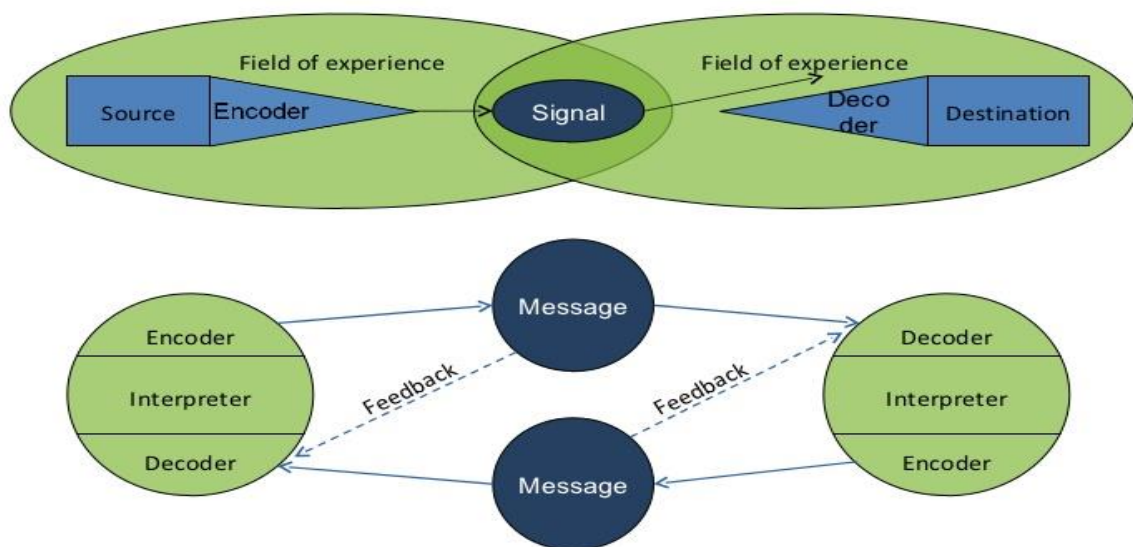
(Izvor: Poslovno komuniciranje, Lamza-Maronić i Glavaš (2008))

Promatrajući komuniciranje kao preduvjet uspješnog djelovanja i pozicioniranja poslovne organizacije na tržištu, neumitno je promatrati komunikacijske

- { oblike/vrste (govorni, neverbalni, interpersonalni, intrapersonalni, aktivno slušanje, telekomunikacijski, računalno – posredovani oblici komuniciranja ...)
- { procese komuniciranja
- { inovacijsku klimu te kako se ona stvara s ciljem konkretiziranja
- { tip inovacije.

Komunikologija komunikaciju predstavlja kao transmisiju uporabe različitih simbola pri čemu na ishode poslovnih situacija međudjeluju motivacija, kreativnost i snaga jezika (Vreg, 1998). Model Weavera i Schramma (1954) naglašava devet sastavnica modela komuniciranja: komunikator, percepcija i interakcija, kodiranje, poruka, kanal, dekodiranje, primatelj, povratna informacija i smetnje u komunikacijskom modelu.

## Schramm's model (1954)



Slika 4. Schrammov model komuniciranja

(Izvor: Procedures and Effects of Mass Communication; 1954.

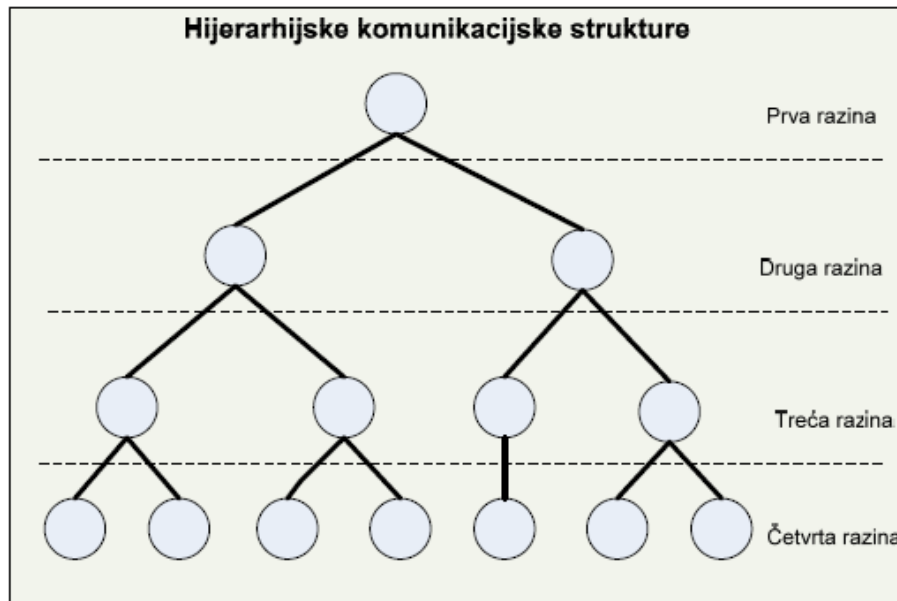
Models of Communication, <https://www.slideshare.net/forckren/3-models-of-communication>)

Poslovno komuniciranje je razmjena informacija među dionicima poslovnog procesa i cilj mu je inicirati realizaciju i/ili poboljšanje pozitivnih poslovnih rezultata. Kako bi se navedeno ostvarilo, komunikacija i informacija koja se prenosi mora biti važna i korisna svim dionicima komunikacijskog kanala. Što je razina komuniciranja viša (viša složenost predmeta i sadržaja komuniciranja, veći broj sudionika, složenija tehnologija koja se koristi), to je komunikacijski proces složeniji i osjetljiviji. U poslovnoj organizaciji (bilo formalna ili neformalna) je bitan sustav protoka informacija, naloga i želja zaposlenika. *Formalna komunikacija* predstavlja službeni, organizirani, standardizirani i ujednačeni put komunikacije. Dogovorena je i radi uspješnosti poslovne organizacije, i za očekivati je da ga svi zaposleni slijede. Teče prema lancu radne odgovornosti - vertikalnim lancem i horizontalnim lancem. *Vertikalni lanac* predstavlja smjer izvještavanja, a odnosi se na komunikaciju uprave i njihovih podređenih i nadređenih (upute o zadacima, opis radnih zadataka, pojašnjavanje procedura važnih za obavljanje zadataka, povratna veza, raspravljanje eventualnih novih situacija za koje uprava zaključi da su važni za poslovnu organizaciju). Moguć nedostatak vertikalne komunikacije može se očitovati u zadržavanju informacija, informacijskom preopterećenju u slučaju velike količine informacija koje zaposleni moraju primiti, a ne daje im se prava važnost – tako da se te informacije mogu zanemariti kao nevažne.

Komunikacijske procese u poslovnoj organizaciji prikazao je i Milan Jurina (2011, str.116) koji tumači složenost modela naglašavajući važnost komunikacijske mreže i osjetljivosti informacije/poruke koje, prolazeći kroz sve faze – mogu biti iskrivljene. Komunikacija unutar manjih poslovnih organizacija ili poslovnih odjela većih poslovnih organizacija odvija se prema ustaljenim obrascima: „*kormilo*“, „*lanac*“, „*kružnica*“ i „*međukanalna komunikacija*“ (Jurina 2011).

U klasičnom smislu hijerarhije komunikacijske strukture, informacije putuju od uprave do dna poslovne strukture zaposlenika (upute, planovi, rasprave, dogovori), a od dna prema vrhu zaposlenih komunikacija je sastavljena od prijedloga, zahtjeva, potreba, izvještaja, povratnih informacija.

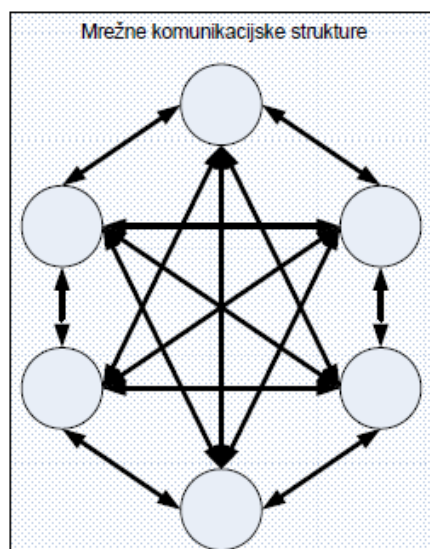




Slika 5. Hijerarhijska komunikacijska struktura

(Izvor: Jurina, 2011).

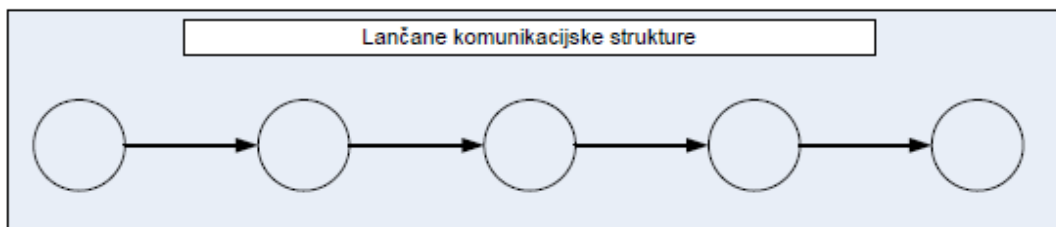
Komunikacija je u svim svojim sastavnicama potpuna – dvosmjerna je i definirana, no svakako se razine koje su prikazane na Slici 5. ne mogu zaobići. U modelima *mrežne komunikacijske strukture*, također postoji dvosmjerna komunikacija, ali je prednost u mrežnom komuniciranju što je otvorena, informacije su dostupne svima. Mogući nedostatak takvog komuniciranja je u preopterećenosti informacijama.



Slika 6. Mrežna komunikacijska struktura

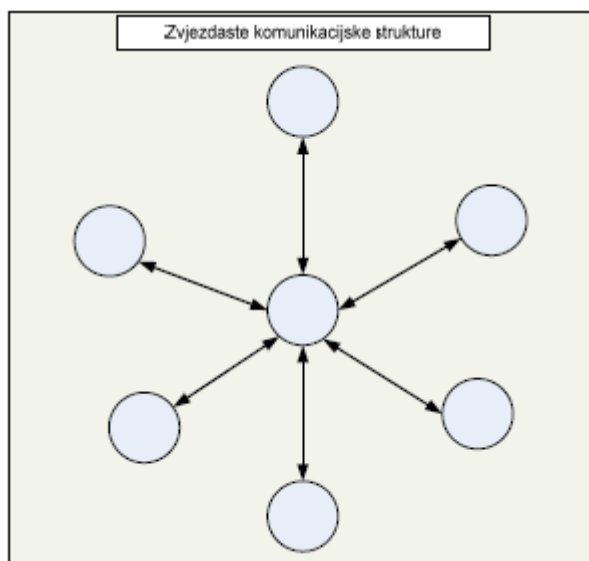
(Izvor: Jurina, 2011).

*Lančana komunikacijska struktura* ukazuje na jednosmjernu komunikaciju koja teče od jedne osobe do druge, bez uspostavljanja veze; nema svoju formu ni pravila te se svrstava u neformalne oblike komuniciranja.



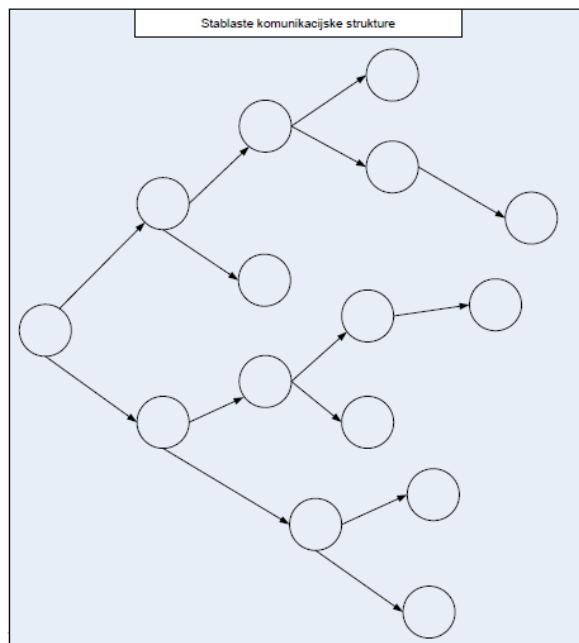
Slika 7. Lančana komunikacijska struktura  
(Izvor: Jurina, 2011).

Kako *zvjezdasta komunikacijska struktura* ovisi o samo jednom centraliziranom komunikatoru, poprilično je troma, te time i nepoželjnija komunikacijska struktura.



Slika 8. Zvjezdasta komunikacijska struktura  
(Izvor: Jurina, 2011).

U stablastoj komunikacijskoj strukturi komunikacija i informacije kreću iz jednog izvora i odvijaju se tako što neki član „stabla komuniciranja“ komunicira s drugim odabranim članom te također pripada u neformalne oblike komuniciranja.



Slika 9. Stablasta komunikacijska struktura

(Izvor: Jurina, 2011).

U suvremenim istraživanjima poslovnih organizacija, veliki je naglasak stavljen na sustav komuniciranja i korektnost istog. */Komunikacija je ogledalo funkcioniranja organizacije/*. U komunikološkoj literaturi su sadržani aspekti organizacijskog komuniciranja koji govore o komunikacijskim modelima, sustavima, mrežama. Mnogi su se autori bavili ovim aspektom organizacijskog komuniciranja. Povijesno gledajući, počeci proučavanja organizacije kreću od prvih zapisa - kod Egipćana i Babilonaca - pretpostavlja se da su s Egipćani zapisivali svoja iskustva u izgradnji tako velikih objekata koji su se dugo gradili (Keopsovu piramidu je gradilo 100 000 ljudi u periodu od 200 godina). Prvi pisani tragovi o ovakvim pothvatima nalaze se u Hamurabijevom zakoniku u kojem su dati određeni obrisi društvene organizacije. U Europi prvi zapisi o poslovnim organizacijama potječu od Grka i njihovih ustava kojima su uspostavljali pogodne organizacijske oblike upravljanja mnogobrojnim gradovima - državama. Od industrijske revolucije proučavanje organizacije postaje sve intenzivnije i poprima sve izraženiji teoretski sadržaj. Ch. Babbage (studije vremena i pokreta, praćenje troškova i efikasnosti radnika) i H. Poor (istraživanje načela organizacije te informacija i komunikacija) bili su neposredne preteče i pripremili su teoretski gotovo sve potrebne uvjete za izvršenje kvalitetnog skoka za prerastanje teorije organizacije iz prakse u znanost. Termin „*klasična teorija organizacije*“ odnosi se na rad jednih od glavnih mislioca koji su bili aktivni u prvoj

polovici 19. stoljeća, a to su: Frederick Winslow Taylor koji je dao osnove znanstvenog menadžmenta te Henri Fayol (klasična organizacijska teorija). Oni su pokrenuli sustavno studiranje rada i, u ranim danima industrijske revolucije, determinirali osnovne dijelove poslovne organizacije (departmenalizacija), jasno podijelili poslovne uloge (hijerarhiju poslovne organizacije) i podjelu poslova sa svrhom konkurentnosti i poslovne produktivnosti. U neoklasičnoj teoriji poslovne organizacije, predvođenoj Eltonom Mayo, baza je u pojedinačnom i grupnom ponašanju zaposlenika neke poslovne organizacije (*Human Relations*). Ta je teorija napravila znanstveni i praktičan iskorak prema: psihološkoj podjeli rada (utjecaj motivacije, očekivanja i karakternih osobina zaposlenika), uskoj specijalizaciji poslova za koje su neophodne posebne vještine i stručna znanja, te „*Job Enrichment*“ kao oplemenjivanje i inovativno proširivanje poslova koji u potpunosti ili većoj mjeri uklanjaju demotiviranost, a pri tome jačaju kreativnosti i samoinicijativu zaposlenih. Klasična i neoklasična teorija svrstane su u *analitički pristup* teorijama poslovnih organizacija jer ne sublimiraju poslovnu organizaciju kao sustav i promatraju poslovnu organizaciju bez sinergije svih njezinih sastavnih dijelova. Moderne poslovne organizacije koje karakterizira otvorenost, spremnost na promjenu pod utjecajem geopolitičkih prilika, kulture, pravnih legislativa, napretka znanosti i novih tehnologija primjenjuju *sistemske pristup*. Prema navodima iz literature (Srića, 1995/46), *sistemske pristup* podijeljen je na

- a) *rani sistemski pristup* koji je usmjeren na automatizaciju poslovnih procesa i zrcali se u idealu potpune automatiziranosti. Nedostatak ranog sistemskog pristupa je u njegovoj strogoj formulaičnosti koja se oslanja na kibernetička dostignuća, na sustav bez osoba i moguće prepreke koje donosi rad s ljudima
- b) u *modernom sistemskom pristupu* promatra se suodnos poslovne organizacije kao sustava i okoline na koji utječe komunikacija, ulazne i izlazne veličine te društvo u cjelini u kojem poslovna organizacija „živi“.

Tablica 1: Prikaz teorija poslovnih organizacija

(Izvor: vlastiti, prema Srića, 1995).

TEORIJA	ULOGA MENADŽERA	ISHOD
<b>KLASIČNA TEORIJA POSLOVNIH ORGANIZACIJA</b>	„OPERATIVAC“, INŽENJER	DOVOĐENJE U SINERGIJU MEHANIČKIH ELEMENATA, STROJEVA I LJUDI
<b>NEOKLASIČNA TEORIJA POSLOVNIH ORGANIZACIJA</b>	PSIHOLOG	IDEALNA ATMOSFERA
<b>MODERNA TEORIJA POSLOVNIH ORGANIZACIJA</b>	ORGANIZATOR, KOMUNIKATOR RACIONALIZATOR MOTIVATOR	INVENTIVNA POSLOVNA OKOLINA

Iz navedenoga, poslovne organizacije povijesno gledajući dijelimo na *tradicionalne* i *inovativne* koje se razlikuju u:

- a) cilju kojemu streme,
- b) načinu na koji taj cilj ostvaruju te
- c) holističkom pristupu svim sastavnicama djelovanja poslovne organizacije. Usporedba je zorno je prikazana u knjizi *Inventivan menadžer* (Srića, 1995).

Tablica 2. Birokratska i inovativna poslovna organizacija

(Izvor: Srića, 1995: 49)

<b>POSLOVNA ORGANIZACIJA</b>	<b>BIROKRATSKA</b>	<b>PODUZETNIČKA INOVATIVNA</b>
<i>Cilj djelovanja</i>	„status quo“	konstantni razvoj
<i>Način djelovanja</i>	poštivanje pravila	spremnost na promjenu pravila
<i>Spremnost na promjene</i>	spora, defenzivna	brza, ofenzivna
<i>Način pristupa</i>	stroge procedure, ustaljene metode	nova vrijednost i rezultati, ostvarenje
<i>Odnos prema inovacijama</i>	negativan	pozitivan
<i>Ključni motivator</i>	novac	znanje, vrijeme, proaktivna komunikacija i atmosfera
<i>Inicijator promjene</i>	ideologija, politika	profesionalan, kreativan, inovativan pristup
<i>Tip poslovne organizacije</i>	nesklon promjeni	dinamičan, prilagodljiv
<i>Tip vodstva poslovne organizacije</i>	autoritaran, strog	demokratski, tolerantan
<i>Način odlučivanja</i>	preglasavanje	konsenzus
<i>Pristup preprekama</i>	iskustven	kreativna, inovativan
<i>Poslovni autoritet</i>	formalna hijerarhija	suodnos, znanje, inicijativa
<i>Izbor osoblja</i>	formalni uvjeti propisani natječajem	komparativne prednosti, sposobnosti i vještine
<i>Obrazovanje</i>	uska specijalizacija	multidisciplinarnost
<i>Tip zaposlenika</i>	poslušnik	kreativan, inovativan, samostalan
<i>Tip ponašanja</i>	administrativni	poduzetnički
<i>Odnos prema imovini</i>	nemaran	brižan
<i>Odnos prema okolini</i>	izolacija	interakcija
<i>Način kontrole</i>	vanjski	suradnički, unutarnji

### 2.3. O inovativnost i kreativnosti

*„Inovacija je više od nove metode. Riječ je o novome pogledu na svijet, na rizik, a ne na slučaj ili sigurnost. Riječ je o novom pogledu na čovjekovu ulogu u svemiru: na preuzimanje rizika, stvaranje reda. Inovacija je prihvaćanje odgovornosti.“*

Peter Drucker (1992)

*„Nedvojbena, kreativnost je najvažniji ljudski resurs. Bez kreativnosti, ne bi bilo napretka, bili bio osuđeni na suhoparno ponavljanje ustaljenih obrazaca.“*

Edward de Bono

*„Inovacija je pokretač profitabilnosti i rasta poslovne organizacije.“*  
Ansgar Zerfass

*„Strateški potencijal, vođen prema predloženim okvirima, koncepti strateškog menadžmenta.“*

(Grant, 2008).

*“Interakcija poslovne organizacije i njenih dionika s inovativnim pristupom prema proizvodima, uslugama, tehnologijama i idejama.”*

(prema Mast, Huck i Zerfass, 2005).

U svijetu koji se rapidno mijenja u svojim brojnim kompleksnostima dostignuća, kreativnost i inovativnost su postale ključne komponente vizije i misije poslovnih organizacija. Pojmovi su isprepleteni uzajamnošću – *kreativnost* kao stvaranje novih ideja, neovisno i njihovoj uporabljivosti, a *inovativnost* kao funkcionalna uporaba kreativnih ideja radi stvaranja novih, korisnih proizvoda i usluga. Kreativnost je temelj za inovaciju, a inovacija vidljivost primijenjene kreativne ideje.

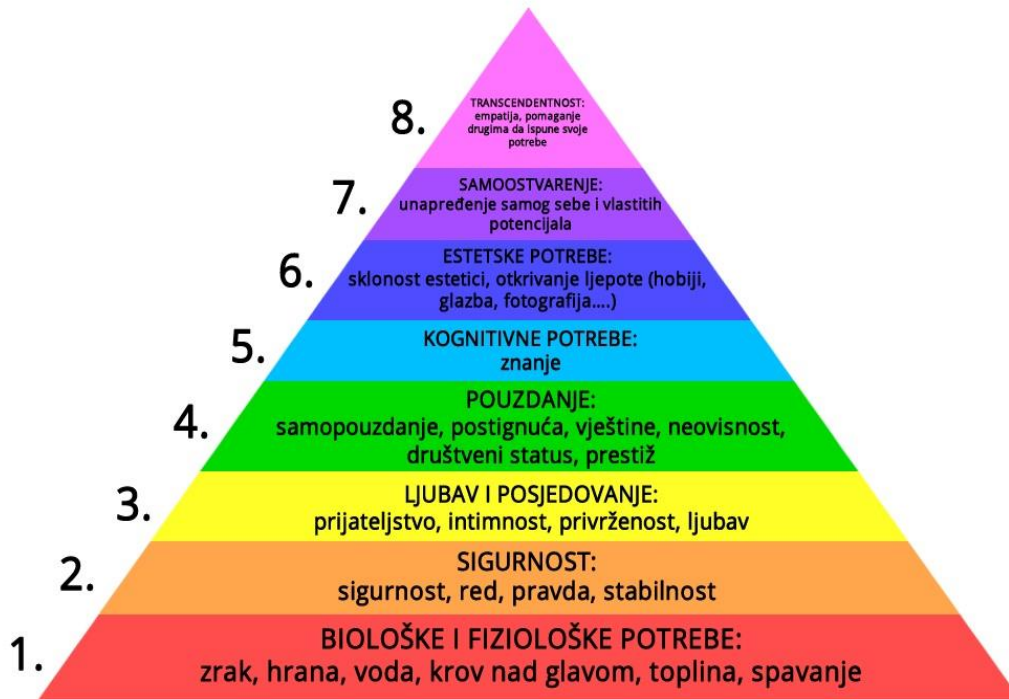
Jedan od začetnika teorije inovacije Peter F. Drucker (1992) je u svojem djelu *Inovacija i poduzetništvo* potvrdio kako je inovativnost usko povezana s kreativnošću, slobodom, ali nužno sadrži pravila koja su moguće naoko nespojiva s postulatima „slobode“ kreativnosti koju pretpostavlja inovativnost. Ta se pravila ogledaju u definiraju vrste inovacije i njezinog područja u koji se ista želi inkorporirati, jasno definirane kategorije vremena, aktera koji inovaciju (s)provode i sl. Prema Druckeru (1992), proces inovacije sastoji se od: ideacije, razvoja i distribucije inovacije. Ukoliko je taj proces bez nadzora, ideja inovacije/ideacije ne

prelazi nužno u uporabljiv oblik. Dakle, samo inovacija, bez jasnog upravljanja i usmjeravanja generira trošak ili nejasnoće u poslovnom okruženju. Jasne primjere i uputstva daje Velimir Srića u knjizi „*Creativity and Innovation Management*“ u kojoj analizira kreativnost i inovativnost, objedinjujući globalni ekonomski, komunikološki pristup; daje primjere kreativnih radionica, kao i teoretski pristup koji opimjeruje osobama koji su svojim inovacijama i pristupom pridonijeli slici današnjeg svijeta u kojem djelujemo. Izuzetan je, također, projekt Sveučilišta u Zagrebu, financiran iz sredstava Zaklade Adris „*Inovativnost, komunikacija i menadžment u znanosti: razvoj generičkih i transfernih vještina mladih istraživača*“ u sklopu kojega su pokrenute radionice razvoja generičkih i transfernih vještina s ciljem osposobljavanja doktoranada za učinkovitost uključivanja u poslovne i znanstvene aktivnosti s ciljem povećanja trajne upošljivosti. Projekt je završen u akademskoj godini 2010./11. u okviru Međunarodnog skupa „*Transferable Skills in Doctoral Education*“

U literaturi se učestalo javlja definicija kreativnosti kao proces koji ima za ishod stvaranje novih i korisnih ideja ili rješenja. Odnosi se na razinu i način kreativnog izražavanja pojedinca, a inovativnost na razinu kreativnog izražavanja organizacije (Jakovljević, Radman, Čovo, 2012. prema: Ghiselin 1963., Amabile 1996., Zhou i George 2003.).

Inovativnost se općenito definira kao uspješna implementacija kreativnih ideja u organizaciji (Amabile i suradnici, 2004.). Wallas (1926.) je identificirao faze kreativnog procesa pojedinca: *pripremu, inkubaciju, iluminaciju i verifikaciju*. U fazi *pripreme* pojedinac sagledava probleme te ispituje u kakvoj su međusobnoj vezi ti problemi. U fazi *inkubacije ili produkcije*, tj. generiranja problema, pojedinac često djeluje nesvjesno na rješavanju problema. U fazi *iluminacije* pojedinac postaje svjestan novih rješenja te se svi dijelovi slažu u novu cjelinu. To se događa ili spontano (aha! efekt) ili uslijed pažljivog istraživanja. Iluminacija je zapravo kulminacija inkubacije. U fazi *verifikacije* donositelj odluke treba potvrditi rješenje, odnosno zaključiti zadovoljava li rješenje postavljene probleme i postavljene ciljeve. Shalley i Gilson (2004.) upozoravaju kako je koncept ključna komponenta potrebna za kreativnost. U okviru koncepta, kreativnost zauzima mjesto jer se kreativnost ne može ostvariti (poZbiljiti) u vakuumu, a referira se na autore (Drazin i sur., 1999.; Mumford, 2000.; Mumford i suradnici, 2005.). Kontekst se u ovom slučaju odnosi na sinergiju pojedinca, grupe/tima te na faktore razine organizacije. Kreativni proces pojedinca često se objašnjava kroz Maslowljev (1954.) koncept potrebe za samoaktualizacijom.





Slika 10. Proširena piramida Maslow-ovih potreba

(Izvor: <https://www.promosapiens.hr/potrosacka-lista-prioriteta-provjerite-gdje-je-vas-brend/>)

Najveći doprinos kreativnosti može se očekivati od onih osoba koje su dosegle stupanj samoaktualizacije, što znači da su sve njihove „niže“ potrebe već zadovoljene. To ne mora značiti da se kreativnost ne očituje i u onih pojedinaca koji još nisu zadovoljili „niže“ potrebe poput hrane, zaklona, sigurnosti i slično.

Kognitivni pristup tumači kako se kreativnost temelji na kapacitetima za činjenje neuobičajenih i novih mentalnih poveznica koncepata (Campbell 1960., Mednick 1962., Staats 1968.). Kreativnost i inovativnost doprinijeli su brojnim izumima i napretcima u društvu (Christensen i Raynor, 2009; Estrin, 2009; Kao, 2007). Unatoč brojnim znanstvenim istraživanjima, pokušavaju se naći smjernice za vodeće u poslovnim organizacijama, zaduženima za inovacije – uključujući područje komunikacija. Smatra se kako vodstvo poslovne organizacije ima ključnu ulogu u podršci zaposlenicima kako bi se kroz originalno (raz)mišljanje i vođenje dovelo do ideja koje će unaprijediti poslovnu organizaciju. Općenito, znanstveno gledajući kreativnost definiramo kao stvaranje novih ideja i uporabljivosti. Inovacija je utjelovljenje kreativne ideje (Amabile, Schatzel, Moneta i Kramer, 2004; Mumford i Gustafson, 1998). Kako bi neka ideja bila definirana kao inovativna, nužno mora imati svoj suodnos sa sustavom u koji

je inkorporirana i u kojemu će biti primijenjena. Runco (2008) predlaže kako bi kreativnost trebali vezati za obrasce ponašanja, te promatrati koji to kreativni postupci, kreativni proizvodi, kreativne skupine zaposlenika, kreativni ishodi i procesi prate sam termin/pojam kreativnosti. Prema tim navodima, sama funkcionalnija uporaba termina kreativnost, doprinijela bi jasnijim inovativnim ishodima. Stoga, *poželjno je promatrati kreativnosti kao inkorporiranu vrijednost neke poslovne organizacije*, nego kao zaseban fenomen. Iako je pojam kreativnosti popularnost dobio nedavno, njegova gledišta imaju dugu povijest u znanstvenoj literaturi. U ranim radovima Dewy (1910) i Wallasa (1926) znanstvenici pristupaju definiranju i redefiniranju novih paradigmi srži pojma kreativnost, razvijajući i usavršavajući njegovu teoriju i primjenu. Rani pristupi uključuju faze *pripreme, inkubacije, dolaska do ideje i verifikacije* (Wallas, 1926).



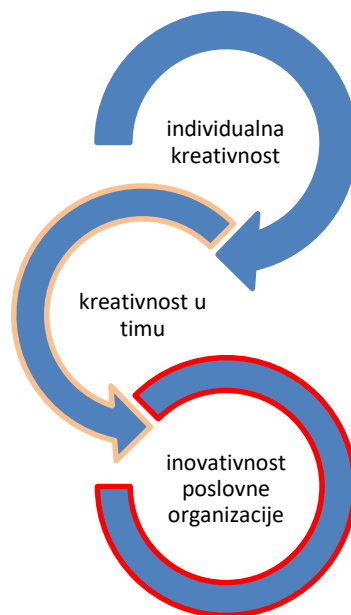
Slika 11.: Faze dolaska do kreativne ideje

(Izvor: Wallas, 1926.)

Taj je model vezan za termin „iluminacije“, „prosvjetljenja“, tj. dobivanja ideje, često karikaturalno prikazano kao svjetleća žarulja nad čijom glavom. Daljnja istraživanja kreativnosti očituju se u radovima koji razvijaju bogatiju i cjelovitiju sliku i opseg aktivnosti koje su nužne za inovativne ishode nakon kreativnog postupka (Baughman i Mumford, 1995; Mumford, Baughman, Threlfall, Supinski, & Costanza, 1996; Mumford, Baughman, Maher, Costanza, & Supinski, 1997) što uključuje aktivno prikupljanje informacija, jasno postavljanje načina dolaska do inovacije kroz proces kreativnosti i kontinuirano praćenje ishoda. Gledajući u cjelini, navedeni su pristupi postavili ključno polazište: nužno su potrebne rasprave o kreativnosti i definiranje novih paradigmi (kroz pragmatičan pristup), kako bi shvatili djelovanje samog procesa kreativnosti kroz razumijevanje svih sastavnica uspješnog poslovnog vodstva tj. menadžmenta koje vode do produktivnog uspjeha – inovacije.

Mumford, Hunter i Bedell-Avers (2008) predlažu razmatranje kreativnosti i inovacije na cjelovitijoj, interdisciplinarnoj razini. Rasprave o kreativnosti te stvaranje novih tendencija, na znanstvenoj razini, usredotočuju se na tip osobnosti, divergentne sposobnosti razmišljanja, inteligencije i svega navedenog združeno u cjelinu (McLean, 2005; Sternberg, 1999). Njihovi

su radovi doprinijeli razumijevanju prediktora kreativnih misli, no bez same praktične primjene i uvida u ishod kreativnih postupaka, teško je razmatrati kreativnost bez pojma inovativnosti (Madjar, 2005). Kreativne ideje mogu biti djelo individue, no želimo li promišljati o poslovnoj organizaciji, postavlja se pitanje kako djelovati na kreativnost unutar tima, unutar širih poslovnih struktura (odjela, sektora). Dakle, višerazinski usmjerena perspektiva na odjele, sektore poslovnih organizacija, neumitno uključuje i individualne i timski orijentirane analize kreativnosti i inovativnosti (Mumford i Hunter, 2005). Dakle, kreativnost i inovativnost se promatraju izravno i neizravno, te se dijele prema aktivnostima kako bi završile u trijadi – *individualne kreativnosti, kreativnosti u timu, što doprinosi inovativnosti poslovne organizacije.*



Slika 12. Trijada kreativnost – inovativnost

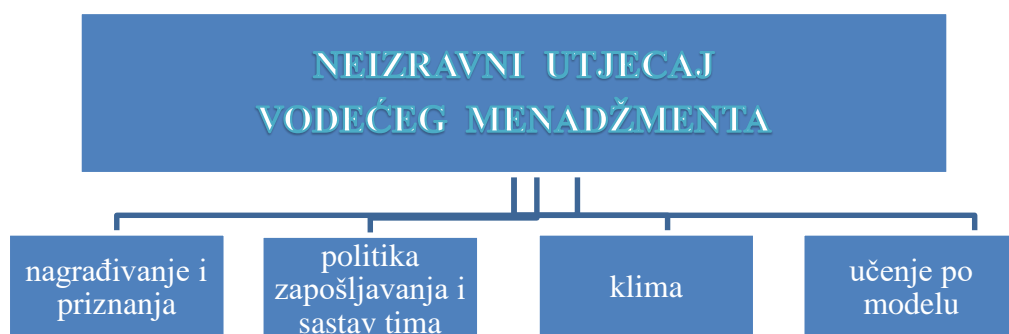
(Izvor: vlastiti)

Zaposlenici ne djeluju kao jedinke u poslovnoj organizaciji, bez obzira što kognitivno samostalno generiraju kreativne ideje kako bi iste bile inkorporirane u ideju, viziju i misiju poslovne organizacije. Ukoliko zaposlenik ima ideju, predlaže istu svojem poslovnom timu. U kreativnom procesu, poslovna zajednica/tim prihvaća ili odbacuje istu. U suradnji s ostalim članovima tima, prema načelima kreativnog procesa, individualna kreativna ideja se prilagođava, mijenja, dopunjuje i kreira na boljitak interesa poslovne organizacije. Zajedništvom, kreativna ideja postaje jasnija, preciznija, uporabljiva za konačnu svrhu –

inovaciju u domeni djelovanja poslovne organizacije. Zajedničkim djelovanjem timskog rada i usmjerenosti na kreativnu ideju koja ima za cilj novost, inovaciju, pokreće se rafiniranija ideja koja teži usmjerenosti na tržište, uz jasno raspravljene ciljeve. U fazi inovacije, nužno je međudjelovanje svih osoba u timu koje su, za očekivati je, upoznate sa svim fazama procesa dolaska do cilja – trajne vrijednosti u vidu novine za poslovnu organizaciju.

Oslanjajući se na istraživanja (O'Connor, 1998; Andrews i Farris, 1972; Arvey, Dewhurst i Boling, 1976), neizostavna je uloga voditelja/uprave u oblikovanju i usmjeravanju procesa kreativnosti u inovaciju. Dokazano je kako menadžeri s višim razinama strateškog razmišljanja doprinose kreativnijim projektima, od onih koji nisu imali znanja, obrazovanje i afinitete. Andrews i Farris su još davne 1972. godine ispitali 94 znanstvenika koji su radili u 21 projektnom timu i utvrdili kako vođe tima s većim stručnim i osobnim kapacitetom za donošenje odluka, značajnije doprinose kreativnijim performansama tima. Vođe timova ili samih poslovnih organizacija imaju snagu oblikovati ponašanje zaposlenika, tj. djelovati na veću ili manju razinu kreativnosti poslovne organizacije. Važna je uloga vodstva poslovnih organizacija koja utječe na inovativno postignuće i na kreativno razmišljanje koje pretpostavlja odmak od normi i uobičajenosti. Originalne, izvorne ideje razlikuje ekstrapolarna točka – kako kreativnošću i inovativnošću izaći iz šablone ukorijenjenih struktura, sustava, procedura i procesa. Kreativne ideje i inovacije, često su u suprotnosti od tradicionalnih oblika poslovanja te se od voditelja timova ili same uprave očekuje odmak od normativnih trendova, vodstvo prema novim i neuobičajenim tipovima pristupanja rješenju problema ili situacije.

Postupci izravnog utjecaja menadžmenta na inovaciju i kreativnost u poslovnim organizacijama su: *učenje po modelu, nagrađivanje, dobra politika zapošljavanja, uspostavljanje kreativne klime.*



Slika 13. Neizravni utjecaj vodećeg menadžmenta

(Izvor: vlastiti)

U voditelju tima ili u čelnicima uprave poslovne organizacije zaposlenici moraju vidjeti i imati uzor. Još je godine 1977., psiholog Albert Bandura razvio „učenje po modelu“ kao teoriju društvenog učenja, a očituje se u identifikaciji i imitaciji modela. Ta se teorija očituje u polazištu kako sva bića uče iskustveno, gledajući druge u obavljanju određene aktivnosti. Preslikavši primjer „učenja po modelu“ na poslovnu organizaciju, logični je slijed da netko to jasno pokaže spremnost na preuzimanje rizika, automatski daje primjer i ostalim zaposlenicima da se upuste u slične aktivnosti. U kojoj mjeri smo spremni učiti jedni od drugih, pokazuje i sposobnost samopromatranja te koju ćemo osobu izabrati kao „model“ i ugledati se na nju. Veća je vjerojatnost za odabir iste ako se joj divimo, imamo poštovanje prema njoj, stvoren jasan emotivan stav prema „modelu“ kako bi se usvojili novi oblici ponašanja. Svakoj osobi na čelnom mjestu u poslovnoj organizaciji, a zaduženoj za poticanje kreativnosti i inovativnosti mora biti stalo da svojim stilom ponašanja djeluje na ostale članove poslovne organizacije. Janussi i Dionne (2003) testirali su navedenu teoriju društvenog učenja po modelu tako da su osobe zadužene za vodstvo potaknuli da nekonvencionalnim ponašanjem djeluju na zaposlenike, dajući im kreativne zadatke ili su se trudili iznenaditi nekonvencionalnim stilom ponašanja. Na primjer, Sergei Brin i Larry Page (jedni od osnivača Google-a) svoje su sastanke vodili skakućući u obući na opruge. Potvrđeno je kako su zaposlenici u liderima koji su se ponašali nekonvencionalno, koji su znali izazvati učinak iznenađenja, pronašli i prihvatili ulogu modela. Vodstvo poslovne organizacije nekonvencionalnost može ispoljavati na mnogobrojne načine, što povlači za sobom da u jednoj poslovnoj organizaciji isti kreativni postupci ne moraju nužno biti klasificirani kao nekonvencionalni. Za poticanje kreativnosti i inovativnosti presudno je vodstvo poslovne organizacije koje svojom ulogom šalje poruku o smjeru kretanja kreativnih postupaka, što prema istraživanjima vodi do većeg angažmana zaposlenih, a time i dovodi do atmosfere kreativnosti i inovativnosti.

Osim učenja po modelu, vodstvo poslovne organizacije svoje zaposlenike motivira i *nagrađivanjem, odavanjem javnih priznanja i pohvala*. Ta je teorija ponovno vezana za psihologiju biheviorizma (Thorndike, 1911; Skinner, 1953) i njihovu teoriju ponašanja putem pozitivne potkrjepe. Dakle, više je vjerojatno da će zaposlenici voljnije i motiviranije sudjelovati u aktivnostima koje donose nagrade, a ne u onima koje donose stres i kaznu. U mnogim slučajevima, vezanim za poslovne organizacije to je potkrepa financijskim resursima. Dokazano je također – u 19 od 20 slučajeva istraživanja (Hunter, Chusenbery i Freidrich, 2012) kako kreativnost nije vezana za financijsku potkrjepu i suhoparnoj priči „cost-benefit“ ulaganja u zaposlenika da bi polučio kreativnu ideju. Kreativnost pretpostavlja i duhovnu komponentu, osobni doživljaj i intrinzičnu motivaciju. Ukoliko je plaća zaposlenicima jedini motivator za

kreativnosti i pozitivnu, produktivnu atmosferu, dugoročni kreativni i inovativni ishodi izostaju (Amabile i Mueller, 2008). Također, ukoliko je motivacija jedino i samo vezana za financijsku potkrjepu i usredotočenje zaposlenika na istu, javlja se ograničenje u smislu kako će zaposlenik financijsku nagradu prihvatiti kao stalni oblik motivacije za kreativnost, a ne kao periodičnu nagradu, čime se gubi segment motivacije za dodatno kvantitativno i kvalitativno ispunjenje radnog zadatka. S vremenom, postoji potencijalna opasnost da isto postane podrazumijevajuće te se nagrađivanje financijskim sredstvima ne može uzeti kao konstantna varijabla za poticanje inovativnosti i kreativnosti. Neke poslovne organizacije mjere uspješnost putem procjene radne sposobnosti kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose u poslovnoj organizaciji, a nasuprot tome, precizna ocjena može stimulirati zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva. Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija svih motivacijskih čimbenika, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca. Poslovna organizacija, tj. menadžment oblikuje radne zadatke i poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje.

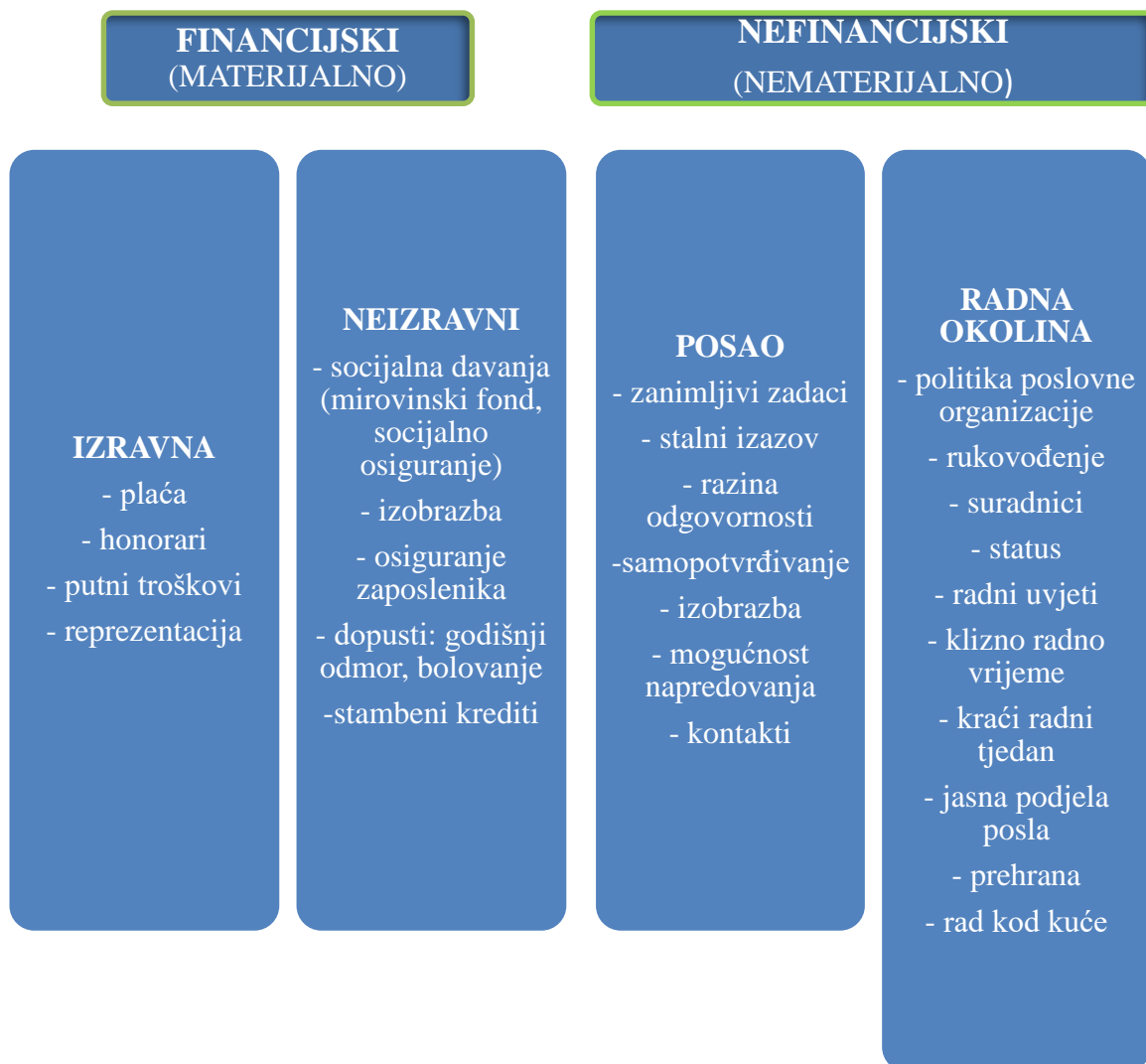
To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala kreativna i inovativna korporativna strategija. Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac, dolazi do izražaja u određenoj klimi poslovne organizacije i okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak vodstva prepoznati kreativnog pojedinca, osigurati mu uvjete rada u kojima će njegove sposobnosti doći do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati. Brojne su tehnike razvoja kreativnih sposobnosti, predvođene menadžmentom koji će djelovati na kreativnosti i inovativnost s ciljem povećanja učinka/cilja same poslovne organizacije.

Te metode traže otklanjanje stroge strukturiranosti, suhoparna „logička“ rješenja nužno trebaju zamijeniti pristupi koji daju mjesta mašti, kreaciji i inovaciji. Rješenja se u inovativnim poslovnim organizacijama pronalaze na neobičnim i neočekivanim mjestima, interakcijom neobičnosti i kognitivnih iznenađenja koje donosi kreativan pojedinac. Neke od tehnika su: kreativna imitacija, oluja mozgova, sinektika i sl.

Danas se osim nadređenih, suradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti rabi samoprocjena. Najčešće zamke u samoprocjeni su pomanjkanje *definiranja standarda poslovne organizacije, učinak subjektivnosti i halo-efekt*. Pri tehnološkoj razradi sustava ocjenjivanja

zaposlenika potrebno je imati na umu njihove *kognitivne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička i moralna načela*, kao i domete uspješnosti: *planiranje, odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada* (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost). Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti, radi nagrađivanja, ima svoje prednosti i nedostatke, no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će doprinijeti konačnoj realizaciji vizije i misije poslovne organizacije. Uz *materijalni tip* nagrađivanja koji čini temelj motivacijskog sustava, sa svim svojim nedostacima, potrebno je razraditi i sustav *nematerijalnih načina nagrada* za rad onih zaposlenika koji zadovoljavaju raznolike potrebe poslovnih organizacija (potvrda u javnosti, uvažavanje, pridavanje važnosti ugledu i sl). U literaturi razvijene su brojne nematerijalne strategije nagrađivanja poput jasnog oblikovanja poslovnih zadataka, prepoznatljiv stil menadžmenta, participacija u oblikovanje poslovne politike, upravljanje pomoću ciljeva poslovne organizacije, fleksibilno radno vrijeme, javno isticanje /priznanje/ i povratna informacija, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere u vidu stručnog usavršavanja i dr., koje zajedno s materijalnim strategijama čine cjelovit sustav djelovanja na kreativnu i inovativnu klimu poslovne organizacije. Uloga menadžera koji nagrađivanjem kao indirektnom strategijom motiviranja, bitno djeluje na stavove zaposlenika prema radnim zadacima i zadovoljstvo, djeluje na radnu motivaciju, pa i na kreativnu/inovativnu produktivnost poslovne organizacije. Inovativni i kreativni pristup nastoji radnu atmosferu učiniti zanimljivom, raznolikom i punom kreativnih izazova.

# MOTIVACIJA NAGRAĐIVANJEM



Slika 14. Neki od oblika nagrađivanja

(Izvor: vlastiti)

Vodstvo menadžmenta koje želi utjecati na kreativnost i inovativnost mora dobro pratiti raznolike individualne potrebe zaposlenika kako bi potrebe višeg ranga (fleksibilno radno vrijeme, samostalnost u oblikovanju radnih zadataka, odavanje priznanja i sustav nagrađivanja, mogućnost usavršavanja i sl.) doveli do jasnih inovativnih strategija koje će dati jasnu razliku između tradicionalne poslovne organizacije i inovativne, kreativne poslovne organizacije. Velimir Srića (1995:243) pojašnjava jasne razlike moderne i tradicionalne kulture, što se može primijeniti na inovativni menadžment koji doprinosi i inovativnoj komunikaciji.



Tablica 3: Elementi tradicionalne i moderne organizacijske kulture

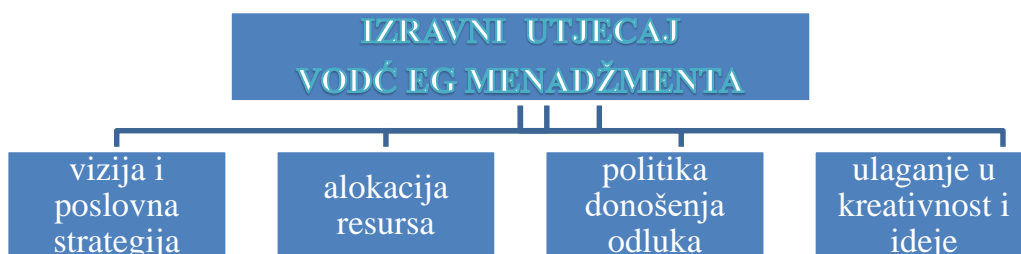
(Izvor: Srića, 1995)

ZAPREKE	TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	MODERNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
<b>ULOGA MENADŽERA</b>		
{ <b>metafora</b>	Policajac, sudac, lopov	Vođa, prijatelj, učitelj
{ <b>značajke</b>	Iskustvo, lojalnost, odlučnost	Moralnost, vizija, suradljivost
{ <b>samopercepcija</b>	Političan, izoliran od zaposlenika	Apolitičan, voli suradnju
{ <b>izvor autoriteta</b>	Status u hijerarhiji	Kompetentnost, znanje, karizma
{ <b>kriterij izbora</b>	Godine radnog iskustva	Obrazovanost, rezultati
<b>POSTAVLJANJE CILJEVA</b>		
{ <b>glavni cilj</b>	Proizvodnja, kvantiteta	Marketing, kvaliteta
{ <b>vremenski okvir</b>	Kratkoročan	Dugoročan
{ <b>orijentacija</b>	Težnja stabilnosti i preživljavanju	Težnja rastu i uspjehu
{ <b>strategija</b>	Izbjegavanje rizika	Sklonost riziku
<b>PERCEPCIJA OKOLINE</b>		
{ <b>pogled na svijet</b>	Lokalan, arhaičan	Globalan
{ <b>kriterij uspjeha</b>	Na domaćem tržištu	Međunarodno tržište
{ <b>opći pristup</b>	Konzervativnost, tradicija	Inventivnost
{ <b>odnos s drugima</b>	Suradnja	Konkurencija
{ <b>opće vrijednosti</b>	Jednakost, društvena pravda	Uspjeh, rivalstvo
{ <b>mjesto pojedinca</b>	Kolektivizam	individualizam
<b>NORME POSLOVNE ORGANIZACIJE</b>		
{ <b>raspodjela</b>	Egalitarnost	Ekskluzivnost, elitizam
{ <b>osobno ponašanje</b>	Predanost poslu	Profesionalizam
{ <b>rješavanje konflikata</b>	Lojalnost, metoda kazni	Prilagodavanje, suradnja
{ <b>odnos prema nadređenima</b>	Poslušnost, potčinjenost	Inicijativnost, samostalnost
{ <b>stav u timskom radu</b>	Uniformnost, konformizam	Različitost, kreativnost
{ <b>odgovornost</b>	Delegirana prema hijerarhiji	Ravnomjerno podijeljena
{ <b>odlučivanje</b>	autoritativno	participativno

Menadžment također može motivirati zaposlenike na kreativnost pristupima oblikovanja radnih mjesta *rotacijom posla* (periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla). Utjecanje menadžmenta na tim ili grupu može biti *odjeljivanje, umjesto jednog zadatka*, veći broj zadataka, a kod autonomnih radnih grupa im se određuje cilj, a zaposlenici sami određuju radna zaduženja, odmore i dr. Menadžeri i njihov stil upravljanja poslovnom organizacijom timom, važni su čimbenici cjelovitog sustava nagrađivanja.

Ukoliko je prepoznato što zaposlenici žele i koje potkrepe djeluju na njih, *bitno utječe na kreativnu i inovativnu klimu* poslovne organizacije. Moguć je problem u percepciji zaposlenika koji smatraju da sustav stimulativnog nagrađivanja nije objektivan i pošten. Poslovna organizacija i njeno vodstvo mora djelovati na dobivanje povjerenja zaposlenika (dobra kanalizacija informacija). Neki od raširenih mehanizama nagrađivanja su i *stalnost/sigurnost zaposlenja, nagrada, napredovanje, neformalnost, socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji i sl.* U trećoj odrednici indirektnog utjecaja vodstva poslovne organizacije – *politike zapošljavanja i stvaranje kreativnog, inovativnog tima* – izuzetno je bitan sastav osoba koji dolaze u poslovnu organizaciju, bilo užu timsku strukturu ili širi pojam poslovne grupe. Komparativne prednosti, trajna zapošljivost i sam dojam na razgovoru za radno mjesto; sudjelovanje članova tima u potencijalnim razgovorima za nova radna mjesta – izuzetno doprinosi komponenti kreativnosti kako bi svi zainteresirani pridonijeli stvaranju kvalitetnog tima i kreativnog potencijala poslovne organizacije. Jedinstveni izazov je i pronaći pojedinca s određenim znanjima i vještinama koji će se uklopiti u inovativnu politiku poslovne organizacije. Četvrta kategorija – *stvaranje preduvjeta za kreativnu klimu* u poslovnoj organizaciji, bit će zasebno razmatrana u ovome radu. Činjenično je kako klima poslovne organizacije nastaje iz suočavanja zaposlenika i politike poslovne organizacije. Navedena načela, postupci, pravila, procedure, strategije i sama okolina čimbenici su koji neumitno doprinose kreativnoj i inovativnoj poslovnoj organizaciji.

Preko opisanih indirektnih metoda, stvara se preduvjet inovativne klime što ponovno naglašava menadžera koji nije pasivan promatrač, već predvodnik i inicijator svih promjena u poslovnoj organizaciji. Postoje i postupci koji održavaju izravno (direktno) djelovanje vodstva poslovne organizacije, a to su: davanje inovativnih ideja, jasno postavljanje vizije i strategije, alokacija resursa, strukturirana politika donošenja odluka/ideja.



Slika 15. Izravni utjecaj vodećeg menadžmenta

(Izvor: vlastiti)

## **2.4. Utjecaj kreativnosti na inovativnost i inovativnu komunikaciju poslovne organizacije**

Polazeći od teze kako je komunikacija temelj našeg profesionalnog i privatnog života, postavlja se pitanje na koji način kreativnost kao psihološka varijabla djeluje na inovativno komuniciranje. Komuniciramo informacije, osjećaje, ideje i mišljenja - verbalnim i neverbalnim putem. Ipak, na našu komunikaciju mogu utjecati brojni čimbenici, bili osobni, društveni ili situacija u kojoj se nalazimo. Postoje osobe koje su u komunikaciji „vještije“, lako se izražavaju, zrače samopouzdanjem i sigurnošću - nemaju problema zauzeti se za svoje ideje i stavove. Naime, komunikacija se može ostvariti na različite načine. Međutim, veliki doprinos uspješnog komuniciranja može dati kreativna poslovna komunikacija.

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se rabi unutar organizacija i koja se rabi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. Takva komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta jer se neprestano razmjenjuju poruke i informacije bitne za uspješno poslovanje. Primjerice, menadžment obavještava organizaciju o strategijama te izdaje naloge i komunicira s poslovnim partnerima i javnošću, zatim rukovodeći kadar prima i izdaje naloge i upute, a svaki zaposlenik mora odašiljati i primati informacije da bi uspješno i na pravi način obavljao svoj posao. Iz svega toga može se zaključiti da je komunikacija vrlo bitna sastavnica poslovne organizacije i ima značajnu ulogu u postavljanju granice između uspjeha i neuspjeha. Razmjena i obrada informacija, prenošenje poruka, zatim izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i slično - čine sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati (Fox, 2006; prema Jurković 2012: 387)

Kreativna i inovativna poslovna komunikacija znatno pomaže poslovnim organizacijama u boljem djelovanju na tržištu i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu. Inovativno komuniciranje među zaposlenicima, ali i prema javnostima kojoj je poslovna organizacija orijentirana, dovodi do uspješnijeg rada, a tako i do postizanja željenog ugleda i zarade, što je cilj poslovne organizacije. Učinkovit, kreativan komunikator prenijet će najveću količinu informacija sugovorniku na način da bude najbolje shvaćen, a pri tom će rabiti sve oblike komunikacije koje poznaje. Menadžeri mnogih organizacija žele poboljšati poslovnu komunikaciju te na taj način i poboljšati upravljanje kvalitetom. Nije dovoljno da primjerice zaposlenici zna samo napisati poslovno pismo ili se aktivno služiti administrativnim znanjem. Naime, da bi se postigla kvalitetna komunikacija, zaposlenike je potrebno motivirati i upoznati

s osnovama učinkovite komunikacije, što će pomoći da se prošire vidici te shvate procesi i važnost komunikacije. U posljednje se vrijeme mnogo govori o neverbalnoj komunikaciji pri čemu mnogi pogrešno ili parcijalno shvaćaju neverbalnu komunikaciju. Poznato je kako je 93% komunikacije neverbalno, a zapravo je 93% neverbalno interpretiranje stavova i emocija, što se ne može primijeniti na ostale oblike ponašanja. Istraživanje koje je proveo profesor psihologije Albert Mehrabijan (1981), navodi kako 55% stavova i emocija otkrivamo promatrajući geste i izraze lica, 38% otkrivamo slušajući ton, brzinu, intonaciju, glasnost, modeliranje i slušanje glasa, a tek 7% emocija i stavova interpretiramo kroz ono što je rečeno, znači riječi i rečenice. Neverbalno ponašanje upravlja načinom na koji mislimo i kako se samopercpiramo. Naime, male promjene u ponašanju zaposlenika mogu doprinijeti velike promjene u organizaciji u cijelosti. Potrebno je samo uskladiti verbalno sa neverbalnim, s ciljem izbjegavanja nesuglasica, a težeći dobrobiti za poslovnu organizaciju. Prema nekim procjenama, ukoliko samo 20% zaposlenika neke poslovne organizacije unaprijede svoju verbalnu i neverbalnu komunikaciju, povratni, pozitivan učinak je 80%! Dakle, ukoliko se žele uvesti promjene s ciljem povećanja učinka komunikacijske produktivnosti poslovne organizacije, tada poslovna komunikacija mora poboljšati primjerice sljedeće segmente poslovanja: konstantan rad zaposlenika na sebi, rado menadžera na poticanju kreativnosti zaposlenika koji će na svome radnom mjestu prepoznati prilike za samoostvarenjem kao cjelovite osobe.

Razlučno je kako je važno stvoriti *poticajnu atmosferu* u kojoj je moguće raditi u skladu s vrijednostima koje su samostalno zadane, uz podršku *vodstva menadžmenta*. Nadalje, važan čimbenik inovativnog komuniciranja je poticanje *otvorene komunikacije* kako među samim zaposlenicima tako i na relaciji zaposlenik – nadređeni. Važno je također, potaknuti *dvosmjernu komunikaciju i dijeljenje znanja* kao usmjerenost na postizanje rezultata koji su od važnosti za čitavu organizaciju. Gotovo u pravilu, organizacije koje na godišnjim ljestvicama uspješnosti u poslovnim časopisima zauzimaju mjesta na vrhu ili pri vrhu, temelj za svoje rezultate stvaraju posebnim odnosima u organizaciji, putem kojih se njeguje kreativnost zaposlenika. Portal Poslovni.hr, 1. prosinca 2016., objavio je informaciju o *Istraživanju zadovoljstva zaposlenika u devet segmenata istraživanja* (izazovnost radnih zadataka, lojalnost zaposlenika, organizacija rada, radni uvjeti, osobni rast i razvoj, uključenost u donošenje odluka, posvećenost poslu, međuljudski odnosi, komunikacija u tvrtki). Poslodavci koji su u godini 2016. prema istraživanju bili „najbolji“ su: *dm-drogerie markt d.o.o.*, *Deichman trgovina obućom d.o.o.*, *IKEA Hrvatska d.o.o.* (kategorija: velike tvrtke); *Henkel Croatia d.o.o.*, *DHL International*

*d.o.o., Rimac Automobili d.o.o.* (kategorija srednjih tvrtki); Deegeetal, Greyp Bikes d.o.o., Integracija od-do d.o.o. (kategorija: male tvrtke). Neovisno o veličini poslovne organizacije, zaposlenici su najbolje ocijenili kategoriju „posvećenost poslu“, dok je najlošije ocijenjena kategorija „organizacija rada“.

Kreativnost se u poslovnim organizacijama potiče na različite načine, ali ono što možemo primijetiti u svakoj od njih su razvijeni kanali inovativne poslovne komunikacije među zaposlenicima. Nažalost, postoje i organizacije gdje se ulaganje u inovativnu i kreativnu komunikaciju shvaća kao gubljenje vremena; pravilo koje vrijedi kod njih glasi: „prestanite razgovarati i vratite se obavljanju posla“. U uspješnim organizacijama zaposlenici su svjesni da komunikacijom s ostalima imaju mogućnost proširiti svoje znanje i vidike, kreirati novo znanje i osigurati se da na temelju tuđih pogrešaka ne rade iste greške. Poslovne organizacije koje njeguju asertivnu, proaktivnu komunikaciju, bilo ona u kantini organizacije, na hodniku, u dvorani za sastanke ili pokraj aparata za kavu - zaposlenici su opušteniji, pa je i razina humora u komunikaciji veća. Naime i mnoga istraživanja psihologa pokazala su da humor i zabava u organizaciji smanjuju razinu stresa, a povećavaju moral i želju za timskim radom. Kao najvažnije, zaposlenici se vesele svakodnevnom obavljanju posla i dolasku na posao. Posljedica toga je smanjeni broj pogrešaka, povećana produktivnost, što povećava prihod i dobit poslovne organizacije. Takva atmosfera pozitivno djeluje na kreativnost. Međutim, „strah od kreativnosti“ može se spriječiti dobrom podrškom nadređenih struktura. Kreativnost nosi sa sobom dozu neizvjesnosti, a kruto i tradicionalno vođenje poslovne organizacije može lako sputati kreativnost, a time i zakočiti inovativnost. Poslovne organizacije se deklariraju kao otvorene za promjene i naglašavaju potrebu za kreativnošću, trebaju konstantno djelovati na kreativnost u inspiraciji (generiranju ideja), sintetizirati i verificirati kreativne, ideje kako bi reflektirale inovaciju.

U njegovanju kreativnosti, osim poticajne atmosfere, potrebno je postaviti i neka pravila: definirati problem, vidjeti gdje se poslovna organizacija nalazi i što želi postići na otvorenom tržištu. Zatim, uvažiti i kritički promisliti o eventualnim sugestijama zaposlenika ili uključiti veći broj zaposlenika što će donijeti širi izbor mogućih kreativnih rješenja. Česta je metoda generiranja ideja, uporabljena prvi put od strane američkog psihologa Alexa W. Osoborna, često u struci potvrđena kao najbolja (oluja ideja ili „*brainstorming*“), gdje se sudionici usredotočuju na što više iznesenih ideja. U kompleksnijim problemima često se primjenjuje „*delfi metoda*“ u kojoj se uzimaju u obzir i mišljenja stručnjaka. No, uz sve već navedene

tehnike za provokaciju kreativnosti, opće je poznato kako se kreativne ideje pojavljuju onda kad ih najmanje očekujemo.

## 2.5. Utjecaj organizacijske klime na inovativnu komunikaciju

Kako bi se stvorili preduvjeti za modernu, otvorenu poslovnu organizaciju („organizaciju koja uči“), nužno je ulagati u sam proces, ali i u ljudske resurse – pri tome mislivši na suvremene edukacije zaposlenika koje neumitno pridonose inovativnosti u svim segmentima poslovne organizacije, a pogotovo u komunikacijskim procesima. Klima i kultura u poslovnim organizacijama spadaju u najvažnije psihosocijalne čimbenike preduvjeta uspješnosti, a time i inovativnog komuniciranja. Još od klasične postavke kako je ponašanje oblik interakcije pojedinca i njegove okoline (Lewin, 1936), poznato je kako zaposlenik reagira na određenu poslovnu situaciju na temelju *značenja* koje ta poslovna situacija ima za njega (pitanje motivacije). U znanosti, postulati proučavanja i paradigmi *klime* u poslovnim organizacijama, potpuno su neovisni od proučavanja *kulture* u poslovnoj organizaciji.

U točki gdje se susreću pojedinac i poslovna organizacijska okolina, izrasta i inovacijom bogata - *poslovna organizacijska klima*. Čimbenici koji izazivaju kreativnost i inovativnost – vezano za klimu u poslovnoj organizaciji - očituju se u postupcima, pravilima, procedurama, strategijama, politici poslovne organizacije i neposrednoj njezinoj neposrednoj okolini. Literatura donosi pojašnjenja *klime poslovne organizacije* i *popratne učinke proaktivne klime* kroz definicije i naznake izvršenih istraživanja:

- { eksperimentalna manipulacija stilom rukovođenja i opažanja dimenzija *klime* i nj učinke na stavove i ponašanje zaposlenika (Lewin, 1936; Litwin i Stringer, 1968)
- { *klima* proizlazi iz načina na koji se organizacija odnosi prema svojim članovima i svojoj okolini (Campbell i sur., 1970)
- { *klima* je rezultat ponašanja članova organizacije, posebno nj višeg rukovodstva (Pritchard i Karasick, 1973)
- { struktura *klime* u poslovnoj organizaciji je dominantna u stvaranju strukture poslovne organizacije (Payne i Pugh, 1976). Prema ovoj teoriji na inovativnu klimu u organizaciji djeluju čimbenici organizacijske strukture (strukturirane uloge, sustav autoriteta i moći, statusne strukture i sl.) i osobne karakteristike zaposlenika (tip osobnosti, prioriteta temeljnih potreba, sposobnosti, stavova i ciljeva).

{ klima poslovne organizacije pretpostavlja svoju praksu, procedure i događaje kao preduvjete koje zaposlenici opažaju i interpretiraju kao inovativnost (Schnieder i Riechers, 1983).

Klimu *neposredno* određuju sljedeći čimbenici:

- a) *organizacijska struktura*: strukturiranost uloga, sustav uloga i moći, statusna struktura
- b) *osobne karakteristike zaposlenika*: osobnost, razina temeljnih potreba, sposobnosti, stavova i ciljeva.

Klimu *posredno* određuju sljedeći čimbenici:

- a) *organizacijski kontekst*: veličina poslovne organizacije, tip tehnologije, ciljevi, dostupni resursi
- b) *neposredna okolina zaposlenika*: koji se zadaci postavljaju pred zaposlenike, tko su im suradnici, način nagrađivanja
- c) *ekonomska, politička i ideološka okolina te društveni čimbenici*.

Navedeni čimbenici koji utječu na klimu, čine promatranje i proučavanje organizacijske klime složenim dijelom poslovne organizacije. O istraživanju klime i kulture, empirijskim istraživanjima i interesu prakse i istraživača s ciljem pozitivnih učinaka na zaposlenika i poslovne organizacije u cjelini, detaljno je i opisao Zoran Šušanj (2005) u knjizi *Organizacijska klima i kultura*.

Iz literature saznajemo kako klima utječe na organizacijske i psihološke procese:

- { komunikaciju,
- { rješavanje kriznih/problemnih situacija,
- { važna je za postupke donošenja odluka,
- { razinu motivacije.

Klima u poslovnoj organizaciji izravno i/ili neizravno utječe na učinkovitost, inovativnost, zadovoljstvo poslom i druge stavove prema svim razinama poslovnih obaveza. Kvaliteta klime u poslovnoj organizaciji djeluje na oblikovanje ponašanja i emocije svojih zaposlenih, tako da je pojam klime značajan, od velike važnosti i ključna točka interesa vodećeg menadžmenta u razumijevanju inovativnosti poslovne komunikacije i inovativnosti iste. Klima djeluje na (prema Šušanj, 2005):

- { kognitivnu i afektivnu razinu (radna motivacija, zadovoljstvo poslom, organizacijsko ponašanje (Kopelman, 1990)
- { individualne varijable: potrebe zaposlenika, crte osobnosti, stavove ponašanja (Payne i Pugh, 1976); zadovoljstvo poslom, lojalnost zaposlenika, posvećenost poslu, doživljaj stresa na poslu, fluktuaciju radne snage, radnu učinkovitost (Osthoff, 1993)
- { uspješnost poslovne organizacije i razinu zadovoljstva poslom (Pritchard i Karasick, 1973)
- { intenciju za napuštanje poslovne organizacije (Jackofsky i Slocum, 1988)
- { stil vođenja poslovne organizacije: zaposlenici koji imaju kvalitetniji odnos s pretpostavljenima, pozitivnije percipiraju klimu; dokazan je veći stupanj slaganja zaposlenik – pretpostavljeni (Kozłowski i Doherty, 1989)
- { Abbey i Dickson (1983) uspoređivali su klimu u razvojnim odjelima osam tvrtki elektronske industrije s nezavisnim mjerama inovativnosti te dokazali visoku povezanost dviju dimenzija klime s organizacijskom inovativnošću: spremnost za preuzimanje rizika, sustav nagrađivanja

Literatura obiluje ispitivanjima povezanosti klime s različitim domenama individualnog djelovanja. Najčešće je bilo ispitivano zadovoljstvo poslom, a još godine 1969. su Friedlander i Margulies dokazuju kako su različiti faktori zadovoljstva (međuljudski odnosi, uključenost i poslove i napredovanje) značajno povezani s mjerenim dimenzijama klime u poslovnoj organizaciji. Schneider i Hall (1972) uspoređuju psihološku dimenziju klime i zadovoljstvo poslom te dobivaju pozitivne korelacije između svih dimenzija klime i skala zadovoljstva, osim zadovoljstva plaćom. Veza klime u poslovnoj organizaciji sa zadovoljstvom poslom, snažnija je što je ona ispitivana na nižoj organizacijskoj razini u poslovnoj organizaciji. Literatura i istraživanja upućuju na *povezanost klime, uspješnosti i inovativnosti*. Klasična studija iz godine 1968. (Litwin i Stringer) ispitala je klimu u tri imaginarno stvorene poslovne organizacije i kako klima utječe na zadovoljstvo poslom, inovaciju i radnu produktivnost. Zaključno, posljedica klime u poslovnoj organizaciji nosi i pretpostavlja utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika te ima veliko djelovanje na kreativnost i inovativnu komunikaciju. U knjizi *Organizacijska klima i kultura* (2005) autor prikazuje *vrijednosne orijentacije klime (i kulture) koje utječu na inovativnost*, pa tako i na razinu inovativne komunikacije. Autor Šušanj (2005) formulira podatke prema razmatranim podacima provedenih studija Quinn, 1988; De Cock i sur, 1989; Cameron i Quinn, 1999.



U poslovnoj organizaciji koja za cilj ima *inovativnu komunikaciju* i ima za *cilj inovaciju*, treba postojati jasan *cilj, pravila i stabilna podrška* poslovne organizacije. Autor naglašava važnost nekoliko segmenata klime i kulture: kriterij učinkovitosti koji se ogleda u podršci menadžmenta (lojalnost, kohezija, otvorenost i sl.), a inovacija bi pridonijela učinkovitosti poslovanja tako da su zaposlenici prilagodljivi potrebama tržišta, stalnoj tendenciji rasta. Gledajući kriterij učinkovitosti, poslovnim je organizacijama, u proaktivnoj klimi važno postignuće i jasni ciljevi što se postiže jasnim pravilima (upravljanjem informacijama, kontrolom koja ne sputava nego djeluje usmjeravajuće i sl.). U inovativno komunikacijsko orijentiranim poslovnim organizacijama, stil rukovođenja orijentiran je na zaposlenika i pun je podržavanja (asertivan, inovacija se stvara participacijom svih dionika poslovne organizacije). Klima je „topla“, harmonična. U tablici 4., koju Šušanj (2005) adaptira prema Quinnu (1998), navodi četiri temeljne vrijednosti koje su međusobno kompetitivne i pretpostavljaju suprotstavljene vrijednosti organizacijske kulture i klime. To su *podrška i inovacija* koje u svojim fleksibilnostima streme *ciljevima i pravilima* koji samo inovativnom i otvorenom kontrolom kroz jasno postavljena *pravila i podršku* dovode do inovativne klime, a time i stvaraju preduvjete za inovativnu komunikaciju.

Tablica 4. Temeljne vrijednosti organizacijske kulture i klime

(Izvor: Šušanj, 2005.)

	<b>PODRŠKA</b>	<b>INOVACIJA</b>	<b>CILJEVI</b>	<b>PRAVILA</b>
<b>KRITERIJI UČINKOVITOSTI</b>	Lojalnost Kohezija Moral Odanost Participacija otvorenost	Adaptibilnost Razvoj Inovacija Pridobivanje resursa rast	Produktivnost Profit Postignuće Jasnoća ciljeva djelotvornost	Stabilnost kontinuitet Kontrola Upravljanje informacijama
<b>DIMENZIJE STRUKTURA/ USMJERENOST</b>	Prilagodljivost Internalna usmjerenost	Prilagodljivost Eksternalna usmjerenost	Kontrola Eksternalna usmjerenost	Kontrola Internalna usmjerenost
<b>ORGANIZACIJSKA TEORIJA</b>	Teorija međuljudskih odnosa	Teorija otvorenih sistema	Teorija racionalne, cilju usmjerene organizacije	Teorija internalnih procesa
<b>KAKRAKTERISTIE KULTURE</b>	grupna	razvojna	racionalna	hijerarhijska
<b>ORGANIZACIJSKA ORIJENTACIJA</b>	Razvoj ljudski potencijala	Širenje i primjena	Maksimalizacija izlaznih varijabli	Kontinuitet i konsolidacija
<b>RUKOVODNE ULOGE</b>	Mentor, facilitator	Inovator, posrednik	Producent, redatelj	Monitor, koordinator
<b>STIL RUKOVOĐENJA</b>	Orijentiran na zaposlenike	Laisse affair, participativni	Orijentiran na rezultate	Formalan, direktivni
<b>KOMUNIKACIJA</b>	Verbalna, neverbalna, dvosmjerna	Neformalna, u svim smjerovima	Verbalna	Neverbalna, silazna, formalna
<b>KARAKTERISTIKE KLIME</b>	„topla“ radna klima, harmonija, kohezija, razlike se toleriraju, česti neformalni kontakti, timski pristup, kooperacija	Kreativna klima, delegirane autoriteta, visok stupanj nezavisnosti, kompetitivnosti, prihvatanje brze promjene, donošenje odluka, preuzimanje rizika	Racionalna klima, pritisak na rezultate i postignuća, praćenje uspješnosti, oprezno donošenje odluka, puna iskoristivost sustava	„hladna“, klima, naglašavanje strukture i autoriteta, opisi posla, formalni odnosi, praćenje propisa je važnije od sadržaja posla, sporost u donošenju odluka

Model koji je razvio Martins (1989) ocrtava inovativnost i kreativnost poslovne organizacije u sljedećim sastavnicama: *strukturi, strategiji poslovne organizacije, mehanizmima podrške za inovativnost, obrascima ponašanja* uprave koji potiču inovaciju i komunikaciju. Inovativna poslovna organizacija pretpostavlja:

- a) jasnu strategiju, viziju i misiju, svrhovitost
- b) usmjerenost na vanjsku okolinu poslovne organizacije (kupci, suradnici izvan poslovne organizacije, javnosti)
- c) potrebe zaposlenika i međuljudske odnose
- d) inovativno vodstvo poslovne organizacije

Martins (2002) je dokazao ispitavši što utječe na kreativnosti i inovativnost poslovne organizacije, kako je inovativna strategija poslovne organizacije na prvome mjestu, slijedi svrhovitost postavljenih ciljeva, atmosfera povjerenja, inovativno ponašanje, produktivna radna atmosfera, orijentiranost na kupca (vanjsku okolinu) te podrška uprave, što je i vidljivo iz tablice 5.

Tablica 5. Determinante inovacijske klime/kulture koje utječu na kreativnost i inovativnost  
(Izvor: Martins, 2002)

Strategija	Tržište orijentirano na kupca i inovativni pristup, integrirane vrijednosti i postulati poslovne organizacije, pozitivna reakcija na promjenu (spremnost na primjenu), ulaganje u buduće ciljeve
Svrhovitost	Razumijevanje vizije, misije i ciljeva, ravnomjerno uključene zaposlenika, prilagodljivost standarda i spremnost na promjenu
Odnos povjerenja	Povjerenje, podrška uvođenju promjena
Ponašanje koje ohrabruje inovativnost	Generiranje ideja, spremnost na rizik, donošenje odluka
Radna okolina	Jasni ciljevi, proaktivno rješavanje problema i kriznih situacija, suradnja zaposlenika, samokontrola, razvijanje inovativnih metoda
Orijentiranost na kupca/vanjsku okolinu	Spremnost na prilagodljivost, razumijevanje potreba krajnjih korisnika
Podrška vodstva poslovne organizacije	Otvorena komunikacija, dostupnost svih potrebnih resursa za obavljanje djelatnosti, tolerancija pogrešaka, prilagodljivost pravila i regulativa

*Komunikacija je proces u kojem organizacija i njeni menadžeri pretvaraju politiku i procedure, u prihvatljive svakodnevne odluke i operativne aktivnosti. Menadžer koristi komunikaciju kao vozilo za motiviranje, discipliniranje i uvježbavanje zaposlenika s ciljem da postigne organizacijske ciljeve. Politika menadžera i poslovnog vodstva jest da planira i organizira posao, izdaje uputstva, daje naredbe i procjenjuje zaposlenike, provedbu zadaća jedinica i odjela sve s namjerom da se postigne cilj i kreira sigurna komunikacija. Od vitalne je važnosti učinkovita komunikacija koju obilježava kategorija kreativnosti i inovativnosti.*

## **2.6. Inovativno komuniciranja u poslovnim organizacijama**

Inovativna komunikacija obilježena je karakteristikama transakcionalnih procedura među zaposlenicima i same poslovne organizacije prema vanjskoj okolini u sastavnicama:

- a) predstavljanju ideja, koncepata, prototipova, prakse, programa/inicijativa, modela i njihovih kombinacija referirajući se na stvaranje inovativne klime
- b) isticanje i generiranje važnosti inovacije za poslovnu organizaciju
- c) predstavljanje inovativne snage */innovative capability/* poslovne organizacije
- d) uzimanje u obzir međuodnose, vrijeme i otvorenu suradnju svih dionika poslovne organizacije kako bi se podigla vrijednost ciljeva poslovne organizacija, intenzivirajući i učvršćujući poslovnu organizaciju na otvorenom tržištu ponude i potražnje, s trajnim ulaganjem u poboljšanje menadžmenta (ugled, inovativnost) (prema Pfeffermann et al., 2008).

Prema istaknutim karakteristikama, poslovna organizacija koja je otvorena za inovativno komuniciranje, kao segment dinamičnosti i jasnog pozicioniranja na tržištu, nužno ima ugrađeno: *otvoreno kanaliziranje informacija, jasno definirane procedure, visoku razinu suradnje među zaposlenicima*, a sve to vodi do složenosti i dinamičkih mogućnosti inovativne komunikacije na svim razinama (unutar i izvan poslovne organizacije). Ukoliko je vodstvo poslovne organizacije orijentirano na inovativnu komunikaciju kao područje koje teži suvremenim pravcima komunikacije - predstavlja strateške, taktične i operativne aktivnosti planiranja, koordiniranja, praćenja izvršenja i krajnjih ishoda kako bi se vrednovale transakcijske procedure prijenosa informacija i organizacijski orijentiranih aktivnosti na vanjsku okolinu poslovne organizacije, unutarnji menadžment i suradnju svih poslovnih struktura.

Inovacija je jedna od ključnih odrednica za pozicioniranje i definiranje uspješne poslovne organizacije na otvoreno tržište. Okružje svih poslovnih organizacija primorava menadžment na zaokret svijesti i poslovnih strategija – iz tradicionalnih načina oblikovanja poslovne stvarnosti prema asertivnim, kreativnim poslovnim postupcima, odlukama, a time i takvim njegovanjem timskog rada s ljudskim resursima što podrazumijeva integrativni i interdisciplinarni pristup problematici inovativne komunikacije (*Innovation Readiness – inovativna spremnost*). Isto uključuje vanjske čimbenike, kao i unutarnje koji doprinose isticanju važnosti komunikacije i komuniciranje za provedbu ideje, promociju proizvoda i usluga. Proteklih godina, ubrzane su strukturne promjene u gospodarskom smislu, potaknute jasnim tržišnim zakonitostima, ali i geopolitičkim zbivanjima. Razlozi su u intenzivnoj globalnoj konkurenciji (prodiranje na tržište zemalja kao što je npr. Kina). Nadalje, kategorija vremena mijenja se uključivanjem i intenziviranjem komunikacijsko-informacijskih tehnologija u poslovanju poslovnih organizacija. Navedenim trendovima ide u prilog kako se pozicioniranje uspješnosti poslovne organizacije i njezine prepoznatljivosti na tržištu mjeri i omjerom outsourcinga (raspodjela poslovnih organizacija na vanjske kooperante), širenje sistematizacije znanja i poslovnih zadataka, stvaranje dodatne vrijednosti poslovne organizacije s uključivanjem na globalno, svjetsko tržište. Kako bi se stvorila originalnost, izvornost pojedine poslovne organizacije, nužno se kroz inovativno komuniciranje djeluje na inovativno upravljanje odnosa unutar tima (djelovanje na klimu i kulturu), s klijentima (inovativno djelovanje izvan poslovne organizacije), inovativnim pozicioniranjem proizvoda/usluge na tržištu.

Ekonomski, politički gledajući inovacije su pozitivna i nužna kategorija za oblikovanje ugleda i stvaranje dodatne vrijednosti poslovne organizacije. Nažalost, dokazano je kako se u Saveznoj Republici Njemačkoj gubi 40 milijardi eura radi nedjelotvorne komunikacije. Novi proizvodi, usluge, tehnologije nužno moraju imati podršku točnih i istinitih informacija, isticanja poslovnih prilika; koordinirati sve poslovne mogućnosti koje doprinose poslovnom uspjehu, vođene misijom, vizijom i ciljem inovativne poslovne organizacije. Istraživanje provedeno godine 2004. u Saveznoj Republici Njemačkoj na uzorku novinarskih kuća (trend inovacija i inovativnog komuniciranja), pokazalo je specifične „bolne točke“ u komunikacijama: tri od četiri zaposlenika navodi kako je narušen protok informacija između usko specijaliziranih odjela u poslovnoj organizaciji. Nadalje, navodi se kako se preuranjeno vitalne informacije stavljaju u javnost te se stvara situacija da ju konkurentске poslovne organizacije mogu iskoristiti u svoju korist, tj. da je tzv. tržišna špijunaža djelotvorna i spremna na „spinove“ koje

okreće u svoju korist. U mnogim je slučajevima kvaliteta korporativnog komuniciranja dijametralno suprotna stupnju spremnosti na inovaciju i inovativnosti poslovne organizacije. Urednici malih poslovnih organizacija navode kako je jedan od nedostataka i manjak konkretnih stručnih znanja iz područja komuniciranja i komunikologije, odnosa s javnostima. Pridavanje važnosti inovativnoj komunikaciji je do prije nekoliko godina na nižem stupnju radi toga što vodeći menadžment nije imao stručno znanje poznavanja zakonitosti komunikacijskih procesa, što se popravljalo sa stupnjem obrazovanja zaposlenika, različitim edukacijama i odmakom od tradicionalnog shvaćanja pojma inovacije.

Nužnost mijenjanja konvencionalnog shvaćanja pojma latinizma *inovacija*, već godine 1912. ističe ekonomist Joseph Schumpeter (1980) u svojem djelu *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Naglašava kako je s ekonomske točke gledišta – izumi postaju inovacije tek kada su uspješno implementirani te donose financijsku korist. Ukoliko su tehnološke inovacije uključene u poslovanje, one neumitno pridonose dinamizaciji poslovne organizacije, kreativnosti. Ukoliko poslovna organizacija ima kapacitet za zaokret u razmišljanju u orijentaciji poslovne strategije, restrukturalizacije uloga i ponuđenih usluga koje proističu iz istog, promjene koje se zbivaju na polju marketinga, prodaje, ulaganju u klimu, povećava se konkurentnost i pozicija na tržištu. Inovativno komuniciranje rijetko je uzimano u obzir kao važan čimbenik uspješnosti poslovne organizacije. Isticanje važnosti inovativnosti i usmjeravanje pozornosti na nju u vidu kako inovativno komuniciranje donosi komparativne prednosti za promjene i izdvajanje poslovne organizacije na globalnom tržištu opisuju Christensen, Anthony i Roth (2004). Autori naglašavaju kako povećanje sposobnosti za inovativnost, dovodi do nužnih mijenjanja paradigmi natjecanja i ontologijskih postulata poslovne organizacije.

Sa sociološkog stajališta, inovativna komunikacija doprinosi svojevrsnom razbijanju pojma „*menadžment = centar moći*“, a daje poticaj svim uključenim u djelatnost i obavljanje uloga u poslovnoj organizaciji. Ukoliko se skrene centralistička orijentacija, tradicionalni pristup obavljanju poslovnih zadataka, definiranja inovacije i inovativnog komuniciranja s jedinom svrhom i ciljem da donosi financijski prosperitet poslovnoj organizaciji i poboljšanju operacionalnih zadataka – ostaje jedinstven cilj – mijenjanje točke gledišta, paradigmi i konvencionalnih stanovišta u komunikologiji. U istraživanjima provedenim u Europskoj uniji i u svijetu posljednjeg desetljeća, propitkivano je shvaćanje pojma inovativne komunikacije s više znanstvenih polja, s više znanstvenih disciplinarnih područja, što je ukratko prikazano u tablici 6.

Tablica 6. Prikaz istraživanih polja inovativne komunikacije

(Izvor: Bruhn, Ahlers, str.:145-147)

Uloga komunikacije	Odnosi se na:	Odras	Autor/i
<b>Komunikacija unutar poslovne organizacije</b>	Inovacijski proces	Izravno informiranje zaposlenika o važnim odlukama koje se odražavaju na poslovanje.	Birkinshaw, Hamel & Mol (2008); Brodbeck, Kerschreiter, Cowan & Jonard (2009); Ford (1996) Lewis, & Seibold (1993); Mojzisch & Schulz-Hardt (2007)
<b>Komunikacija izvan poslovne organizacije</b>	Inovativnost poslovne organizacije	Informiranje zaposlenika o usvajanju inovacija. Utjecaj na organizaciju i djelovanje identitet, informiranje.	Terlaak & Gong (2008) Benner (2007) Nambisan (2002)
<b>Razmjena ideja, neformalne situacije, društvena komponenta</b>	Važnost inovativnih procesa unutar poslovne organizacije	Važnost za upravljačke razine poslovne organizacije. Djelovanje na predanost natjecateljski duh, znanja, odluka.	Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt (2007); Brown & Eisenhardt (1995); Cowan & Jonard (2009); Dhanaraj & Parkhe (2006); Ford (1996); Glynn (1996); Griffiths & Zammuto (2005); Kessler & Chakrabarti (1996)
<b>Komunikacija kao ključna menadžerska uloga</b>	Važnost inovativnih procesa unutar poslovne organizacije	Važnost za upravljačke razine poslovne organizacije. Djelovanje na predanost natjecateljski duh, znanja, odluka.	Aldrich & Fiol (1994); Benner (2007); Brodbeck, Kerschreiter, McKinley & Scherer (2000); Brown & Eisenhardt (1995); Fidler & Johnson (1984); Mojzisch & Schulz-Hardt (2007); Poudier & St. John (1996); Spencer, Murtha & Lenway (2005); Verona (1999); Zahra, Ireland, Gutierrez & Hitt (2000)
<b>Kultura poslovne organizacije</b>	Važan čimbenik za inovacijski proces i poticanje inovativnosti	Organizacijska kultura = učenje o inovativnosti	Benner & Tushman (2003); Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt (2007); Moorman & Miner (1998); Nambisan (2002); Wolter & Veloso (2008), Woodman, Sawyer & Griffin (1993); Zahra, Ireland, Gutierrez & Hitt (2000); Zammuto & O'Connor (1992)
<b>Uređenje organizacijske strukture</b>	Važan čimbenik za inovacijski proces	Organizacijska struktura omogućuje protok informacija na u različitim fazama proces inovacije	Abrahamson & Fombrun (1994); Fidler & Johnson (1984); Garud & Kotha (1994); Hill & Rothaermel (2003); Kessler & Chakrabarti (1996); Lewis & Seibold (1993); McKinley & Scherer (2000); Moorman & Miner (1998); Morand (1995); Nambisan (2002); Shamir & Salomon (1985); Spencer, Murtha & Lenway (2005); Verona (1999); Zahra, Ireland, Gutierrez & Hitt (2000); Zammuto & O'Connor (1992);

Osnovni koncepti inovativnosti orijentiranoga strateškog menadžmenta su:

- { upravljanje stratejskim pozicijama (strategic posture management),
- { kontigentno (viševarijantno) planiranje,
- { upravljanje stratejskim pitanjima (strategic issue management),
- { upravljanje pomoću slabih signala (strong signal issues),
- { menadžment iznenađenja korisnika (strategic surprise management)
- { podrška uprave (Martins, 2002).

Snaga poslovne organizacije u inovativnom komunikacijskom menadžmentu odražava se na zaposlenike, društveno okružje te na spoznajnu razinu vodećih u poslovnoj organizaciji koji su uključeni u kreiranje iste. Sažeta je u osam sastavnica komunikacijskog menadžmenta (Pfeffermann, 2013):

- { prepoznatljivost poslovne organizacije,
- { kanaliziranje informacija,
- { međuodnosi u poslovnoj organizaciji,
- { vrijeme,
- { otvorenost,
- { ulaganje u trajna znanja zaposlenika,
- { korporativni ugled na tržištu,
- { asertivni menadžment.

*Inovativni komunikacijski menadžment je definiran kao strateški potencijal, vođen predloženim okvirima, konceptom strateškog menadžmenta (Grant, 2008). Također, (prema Mast, Huck i Zerfass, 2005) inovativno komuniciranje je definirano kao interakcija poslovne organizacije i njenih dionika s inovativnim pristupom prema proizvodima, uslugama, tehnologijama i idejama.*

Autori naglašavaju tri razine inovativne komunikacije:

1. na makro razini – u vidu javnih rasprava o novim idejama, tehnologijama i kako iste imaju učinak na širu javnost - primjena na komunikološko inovativnoj razini (Nordfors, 2004)
2. na mezo razini – usmjerene komunikacijske strategije i programi koji stvaraju razumijevanje važnosti inovativne komunikacije što zahtijeva posebne postupke i



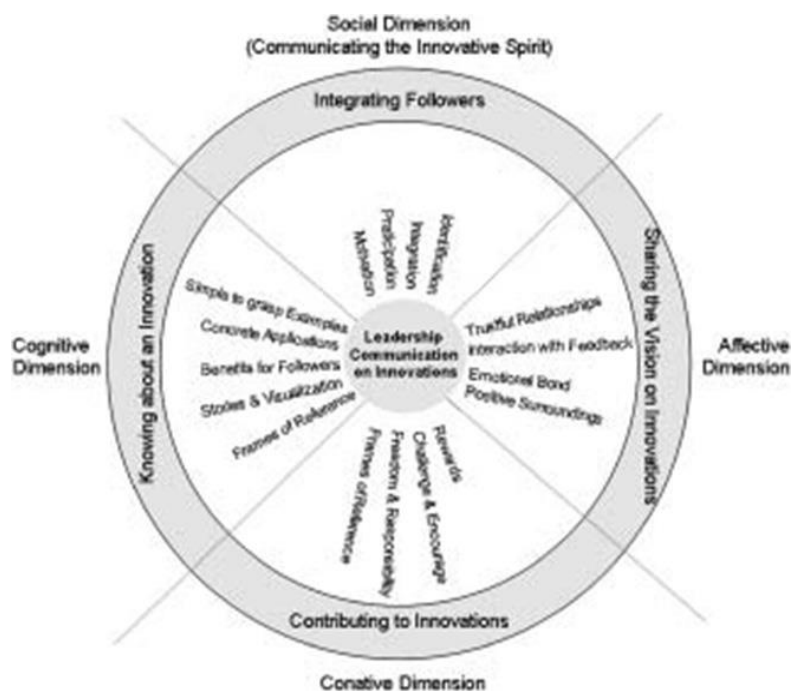
djelovanje na javnost, formalne interne postupke unutar poslovne organizacije i prema tržištu kojemu poslovna organizacija stremi (Mast i Zerfass, 2005)

3. na mikro razini – svaki menadžer daje smisao i doprinosi važnosti inovativne komunikacije. To uključuje njegov angažman u timu u kojemu djeluje, ali i prema javnosti. Najvažniji mu je zadatak poznavanje i inicijativa u komunikaciji usmjerenoj na zaposlenike/suradnike (Zerfass i Huck, 2007).

Autori Zerfass i Huck (2007) sugeriraju kako se vodeći menadžment treba posvetiti inovativnoj komunikaciji u sljedećim dimenzijama:

- { socijalnoj/društvenoj dimenziji (inovativno komuniciranje potiče inovativni duh)
- { afektivnoj dimenziji (dimenzija stvaranja i oblikovanja vizije inovativne komunikacije)
- { konativnoj dimenziji (doprinosi inovativnoj komunikaciji)
- { kognitivnoj dimenziji (znanje o inovativnoj komunikaciji).

Navedeno je prikazano na slici 16. Razvidno je kako inovativna komunikacija potiče sve dionike na učinkovitu komunikaciju te omogućuje originalni način komuniciranja. Prostor inovativnog komuniciranja oblikovan je na originalan i inovativan način te njegova struktura predstavlja novinu i višu razinu razumijevanja (povezanost) dionika u komunikacijskom kanalu. Te se strukture i načini neprestano prilagođavaju osobama, ustanovama, situacijama. Kreativni dijalog među zaposlenicima mijenja i komunikacijske strategije. Povećan interes za inovativnu komunikaciju vezan je i za povećanje kvantitete i brzine distribucije informacija i znanja (Mohr et al 2009, Zerfass i Ernst, 2008; Zerfass i Moslein, 2009; Pfeffermann, Minshal i Mortara, 2013).

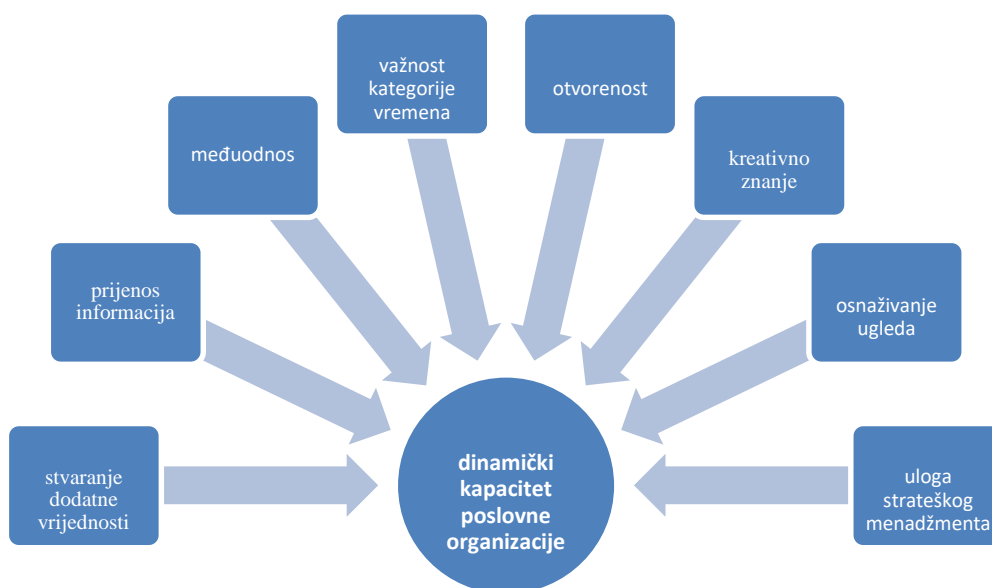


Slika 16. Dimenzije inovativne komunikacije  
(Izvor: Zerfass i Huck, 2007)

Inovativni menadžment koji polaže važnost zdravoj, inovativnoj komunikaciji, pristupa problematici sveobuhvatno „*sistemske proučavajući slanje i primanje poruka u svim njihovim složenostima*“ (Zaremba, 2006). U dvosmjernoj komunikaciji (pošiljatelj – primatelj), dekodira informacije, rabeći osjećaje (afektivna dimenzija), znanja (kognitivna dimenzija), iskustva. Ova vrsta transakcije informacija i komunikacijskom kanalu je povezana sa složenošću sljedećih sastavnica i varijabli:

1. uvođenjem ideja, koncepata, prototipova, programa, inicijativa, modela (i/ili kombinacije istih)
2. generiranjem i naglašavanjem koncepta i važnosti inovacije
3. predstavljanjem poslovne organizacije kao spremne i otvorene za inovativno komuniciranje
4. međusobnom povezanošću navedenoga i spremnošću na otvorenu transakciju komunikacijskih znanja, što modificira postojeće strategije komuniciranja, čime se poboljšava strateška uloga poslovne organizacije i njezin ugled (Pfeffermann, 2008)

Jedan od preduvjeta za inovativnu komunikaciju je vodstvo (vodeći menadžment) poslovne organizacije koje je spremno na inovativne strategije, planove, koordinaciju, praćenje i vrednovanje zaposlenika koji će kroz kreativne postupke ostvariti inovativnu komunikaciju. Konceptualna definicija prikazana je na slici 17.



Slika 17. Elementi dinamičke sposobnosti poslovne organizacije za inovativnu komunikaciju utemeljeni na pojmovnom određenju

(Izvor: Pfeffermann, 2008, 265)

Vidljivi učinci inovativne komunikacije ogledaju se u novom obliku organizacije poslovne organizacije, učinkovitom komuniciranju unutar i izvan poslovne organizacije, podizanju ugleda i povjerenja javnosti, kao i uvođenje novih ideja i znanja. Inovativno komuniciranje je jedinstveni izvor za podizanje učinkovitosti i za sveskoliku dobrobit poslovne organizacije. Inovacija se može naučiti i njegovati kao znanje, vještina, poticanje kritičkog mišljenja, pronalaženje načina i strategija za inovativnu komunikaciju, te rađa neiscrpan izvor ideja i kreira pozitivno radno okružje. U knjizi *Komunikacijski menadžment* autorica Tafra-Vlahović (2012) ističe pojam procesa difuzije i prihvaćanja marketinških odnosa s javnostima kroz inovativno komuniciranje. Autorica ističe tri tipa inovacija:

- a) **kontinuirana inovacija** koja modificira postojeću situaciju te uzrokuje malo remećenja utvrđenog načina korporativnog ponašanja
- b) **dinamički kontinuirana inovacija** stvara ili značajno mijenja trenutnu situaciju, pri tome ne mijenja značajno postojeće načine ponašanja
- c) **nekontinuirana inovacija** uvodi potpuno nove situacije koje mijenjaju korporativno ponašanje na radikalni način.

Teoriju difuzije inovacije pomno je razradio Everett Rogers (2003) još godine 1962., pri čemu je objedinio 508 istraživanja inovacije u antropologiji, sociologiji, ruralnoj sociologiji, obrazovanju, industrijskoj sociologiji i medicinskoj sociologiji. Rabeći te objedinjene rezultate, postavio je teorije prilagodbe inovacije kod zaposlenika (pojedinaca) i poslovne organizacije. Njegova je metodologija često citirana te je imala utjecaj na metodologiju spomenutih znanstvenih građa, uključujući i komunikologiju. Difuzija se ogleda u pet koraka donošenja odluke kroz niz komunikacijskih kanala tijekom vremenskog perioda u određenoj društvenoj strukturi. Rogers definira pet koraka: *svijest, interes, evaluaciju, vrednovanje/ispitivanje i usvajanje* kao sastavni dio teorije difuzije inovacije. Pojedinaac može u svakom trenutku odbiti inovaciju tijekom ili nakon postupka donošenja odluke. U kasnijoj fazi razvoja teorije Rogers mijenja terminologiju u ovo nazivlje faza teorije difuzije inovacije što je prikazano u tablici 7.

Tablica 7.: Difuzija inovacije

(Izvor: Rogers, 2003.)

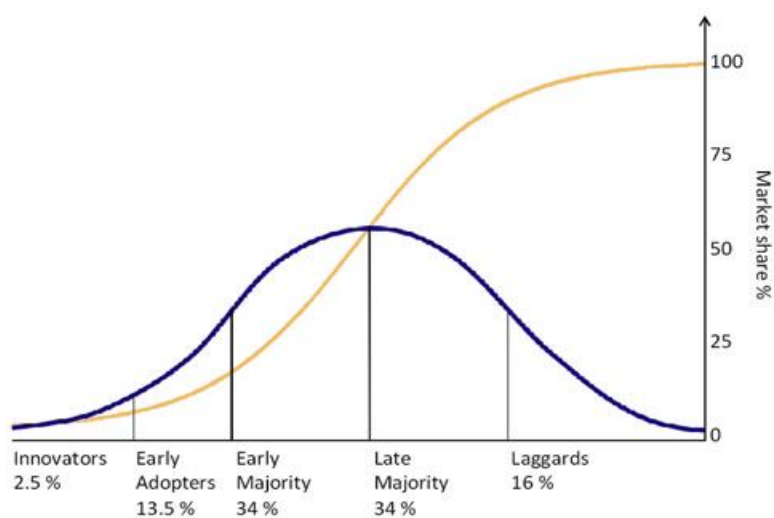
<b>znanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pojedinac izložen inovaciji - nema informacija, ni znanja o inovacijama.</li> <li>- ne postoji inspiracija</li> </ul>
<b>moć uvjeravanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pojedinac postaje zainteresiran za inovaciju</li> <li>- aktivno se uključuje u dobivanje više informacija, znanja</li> </ul>
<b>odluka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pojedinac preuzima inicijativu, teži promjeni</li> <li>- prihvaćanje ili odbijanje odluke/inovacije</li> </ul>
<b>implementacija/primjena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stavljanje inovacije u uporabu prema procjeni korisnosti i produktivnog rezultata</li> </ul>
<b>potvrda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interpersonalna faza; opasnost od nastanka kognitivne disonance</li> <li>- dobra kontrola je li pojedinac donio dobru odluku – provjera kod grube/tima u poslovnoj organizaciji</li> </ul>

Prema Rogersu (1962, temeljene na Koetleru, 1999) slijedi prikaz (tablica 8) pet tipova osoba koje sudjeluju u procesu difuzije inovacija.

Tablica 8. Tipovi osoba koje sudjeluju u procesu difuzije inovacija

(Izvor: Koetler, 1999.)

<b>INOVATORI (2,5%)</b>	<b>RANI USVAJATELJI INOVACIJA (13,5%)</b>	<b>RANA VEĆINA (34%)</b>	<b>KASNIJA VEĆINA (34%)</b>	<b>SPORI USVAJATELJI INOVACIJA (16%)</b>
<b>Inovatori, osobe koje prihvaćaju nove ideje, proizvode te ih žele isprobati, primijeniti. Sigurni su u sebe, barataju provjerenim informacijama koje su dobili iz znanstvenih izvora, tj. struke.</b>	Oslanjaju se na grupne norme i vrijednosti, orijentirani su na društvo u kojemu djeluju. Oprezno prihvaćanju inovacije, nove ideje i proizvode; prenose ih često usmenim putem, a ne praktičnom primjenom	Oprezniji od „ranih usvajatelja“; procjenjuju usporedno više inovacija. Skloni su prihvaćanju ideje prije prosjeka.	Skeptici, prate grupu, oslanjanju se na grupne norme.	Ne oslanjaju se na grupu, vezani su za tradiciju; u pravilu niže socioekonomskih prilika. Prihvaćaju inovacije tek kada ih svi prihvate.



Slika 18. Gaussova krivulja prikaza zastupljenosti osoba u procesu difuzije inovacija

(Izvor: Koetler, 1999.)

Modra crta na slici 18. prikazuje količinu osoba koje svakodnevno usvajaju inovativnu proizvod ili ideju. Žuta crta prikazuje količinu osoba koji su usvojili inovativnu ideju ili proizvod. Izvedeno iz teorije difuzije inovacija, predmeti istraživanja difuzije inovacije su: *inovacija, njezina primjena, komunikacijski kanal, vrijeme i društveni okvir* u koji se smješta inovacija.

Tablica 9. Predmet i istraživanje difuzije inovacija

(Izvor: Koetler, 1999.)

Predmet istraživanja	Osnovne odrednice
<b>Inovacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- široka kategorija i pojam</li> <li>- svaka ideja, praktični primjer koji se doživljava kao novost, novina</li> </ul>
<b>Primjena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pojedinci, poslovne organizacije, društvene mreže i sl.</li> </ul>
<b>Komunikacijski kanal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difuzija se po definiciji, odvija među ljudima ili poslovnim organizacijama.</li> <li>- komunikacijski kanali omogućuju prijenos informacija iz jedne jedinice u drugu</li> </ul>
<b>Kategorija vremena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepredvidivo trajanje kategorije vremena za usvajanje inovacija</li> </ul>
<b>Društveni okvir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kombinacija vanjskih utjecaja (masovnih medija, organizacijske politike) i unutarnjih utjecajima (razina društvenih odnosa)</li> </ul>

Tablica 9. prikazuje kako Koetler (1999) istražuje difuziju inovacija kroz sastavnice *društvenog okvira* gdje kroz kombinaciju vanjskih i unutarnjih utjecaja, smješteno u *kategoriju vremena* primjenjuje *inovacije u komunikacijskom procesu*.

U Republici Hrvatskoj inovacije su među najvažnijim čimbenicima razvoja, poslovne produktivnosti i trajne zapošljivosti. Ukoliko im se pristupa sustavno, podržavano sa strane znanosti i tehnologije, inovacijskim politikama, neumitna je važnost za područje na kojima su primjenjivane i na koji se način gleda poduzetništvo i sama poslovna kultura, klima. Svijest o inovacijskoj kulturi je upitna i iznova je nužno istu propitkivati novim paradigmama područja komunikologije. Obrazovne politike i samo poslovno okruženje koje ulaže u klimu inovativnosti te relevantna znanja i vještine te materijalizaciju doprinosa u produktivnom smislu tržišta, imaju za zadaću biti usmjereni i okrenuti tendencijama 21. stoljeća („*opportunity*“ *enterepreneurship*). Poslovne organizacije koje prepoznaju znanja i inovativna

rješenja, uvelike se razlikuju od poslovnih organizacija koja takve poslovne prilike ne prepoznaju, kao ni potrebe otvorenoga tržišta („*necessity*“ *entrepreneurship*).

Inovacije su često puta percipirane kao tehnologije, produkti su inovativni proizvodi (tehničke inovacije). Kako se neumitno mijenjaju društvene, političke i ekonomske situacije, inovacija i inovativnost dobivaju potpuno drugu perspektivu – šire se na društvene inovacije (*social innovations*) koje doprinose boljoj kvaliteti radne okoline i poboljšanju poslovanja.

„*Društvene ili socijalne inovacije važne su za iznalaženje rješenja za brojne društvene probleme: klimatske promjene, energetske resursi, ekološki zahtjevi, nezaposlenost, ekonomska nejednakost, siromaštvo, starenje stanovništva, migracije, uspješnost poslovnih organizacija i dr.*“ (Kotarski, Žanić, Žinić, 2014).

Inicijativa Europske unije ogleda se u okvirnome projektu HORIZON 2020 preko kojeg financira inovativne projekte bez obzira radi li se o tehnološkim ili društvenim inovacijama.

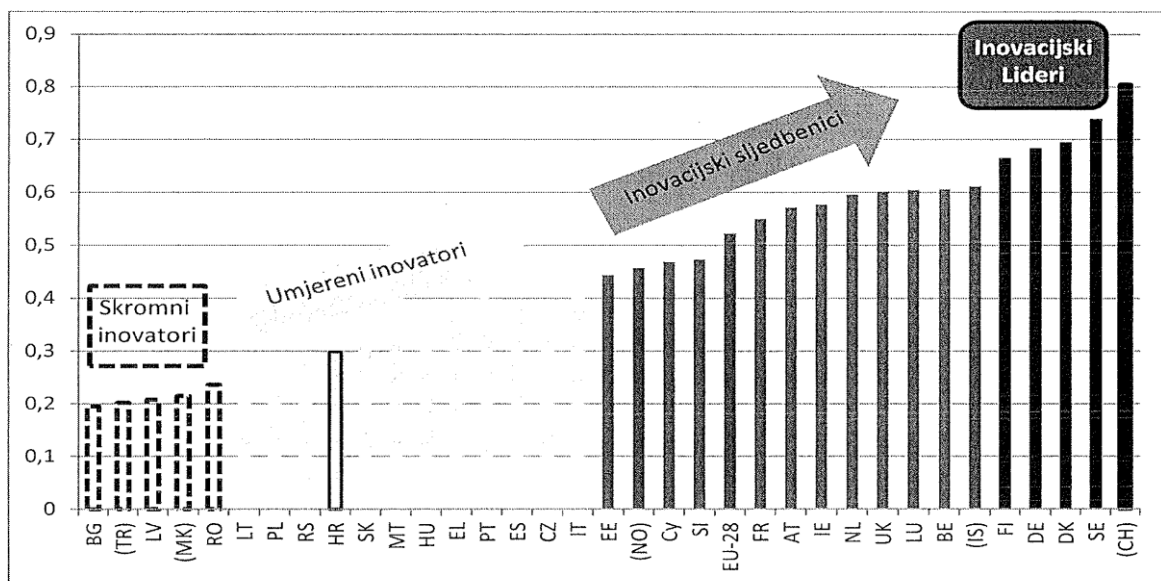
„*Socijalne inovacije*“ pridonijele su stvaranju i novih društveno-ekonomskih subjekata /poslovnih organizacija – *social ventures*/, te razumijevanje njihove važnosti u vidu promjena i unapređenja poslovnih organizacija i društva u cjelini. Republika Hrvatska je ulaskom u Europsku uniju prihvatila strategiju rasta Europe (Europa 2020) gdje je od pet područja rasta i *inovacija* (ostala četiri su zaposlenost, klima/energija, obrazovanje, socijalna uključenost).

„*Promicanje inovacija sastavni je dio koncepta pametnoga, održivoga i uključivoga rasta koji Europa planira postići u sljedećim godinama. Instrumenti za postizanje tih ciljeva definirani su kroz sedam glavnih inicijativa strategije Europa 2020:*

- *Unija inovacija*
- *Digitalni program za Europu*
- *Mladi u pokretu*
- *Resursno učinkovita Europa*
- *Industrijska politika za globalizacijsko doba*
- *Program za nove vještine i radna mjesta*
- *Europska platforma protiv siromaštva*“ (Kotarski, Žanić, Žinić, 2014).

U Republici Hrvatskoj postoji četrnaest sektorskih i horizontalnih strategija. Ističemo Nacionalnu strategiju inovacija Republike Hrvatske 2013 – 2020, čijoj se izradi pristupilo nakon potpisivanja memoranduma Ministarstva gospodarstva i Ministarstva znanosti obrazovanja i sporta (svibanj 2012.). Na sjednici Vlade Republike Hrvatske održanoj 17. prosinca 2014. godine donesena je *Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. - 2020.* kojom se dugoročno usmjerava razvoj i sustavno poticanje inovacija kao temeljne

vrijednosti uspješnosti gospodarstva, ali i društva u cjelini. Njome se planira izgraditi učinkovit inovacijski sustav koji će usmjeriti hrvatsko gospodarstvo prema aktivnostima koje su utemeljene na znanju, ali i kako bi se iskoristio potencijal Republike Hrvatske obzirom na teritorijalni položaj, resurse te tradiciju u industrijskoj proizvodnji, ali i sposobnosti za inovativnost i kreativnost kao osnovne čimbenike pokretanja gospodarstva. Inovacijskom strategijom unaprijedio bi se inovacijski sustav te zakonodavni i fiskalni okvir, utvrdio način komunikacije i modeli suradnje između javnog, znanstveno-istraživačkog i poslovnog sektora u cilju razvoja novih proizvoda, usluga, poslovnih procesa i tehnologije, te također način primjene rezultata znanstveno-istraživačkog rada u gospodarstvu i društvu u cjelini.



Slika 19. Uspješnost u području inovacija država članica EU

(Izvor: Konačna inačica - Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020.; str.8)

Države članice EU svrstane su u četiri skupine uspješnosti na temelju njihova prosjeka u uspješnosti u području inovacija:

- znatno iznad prosjeka EU - *inovacijski lideri (innovations leaders)*: Finska, Njemačka, Danska, Švedska, Švicarska
- iznad ili blizu prosjeka EU – *inovacijski sljedbenici (innovation followers)*: Belgija, Luksemburg, Velika Britanija, Nizozemska, Austrija, Francuska, Slovenija, Cipar, Španjolska i dr.
- ispod prosjeka EU – *umjereni inovatori (moderate innovators)*



- d) znatno ispod prosjeka EU – *skromni inovatori (modest innovators)*: Bugarska, Latvija, Rumunjska i dr.

Prvenstveno se pojam inovacija odnosi na pojam prijave patenata gdje se, sa žaljenjem konstatiramo, uočava kontinuirani pad broja patenata i prijava iz Republike Hrvatske. U usporedbi sa Slovenijom koja ima upola manje stanovnika, prema podacima iz godine 2010., Slovenija je prijavila 81.7 patentnih prijava u EPO (Europski patentni ured).

Poimanje inovativnog društva i samih poslovnih organizacija koje su obuhvaćene istraživanjem, nasušno treba kontinuitet, stalno unapređivanje jasno definiranih i usmjerenih politika koje financijski i institucionalno podržavaju svi zainteresirani dionici u društvu.

### **3. ISTRAŽIVANJE INOVATIVNE KOMUNIKACIJE**

Vođeni ključnim odrednicama istraživanja, u ovome se radu pristupilo osmišljenom, sustavnom i logički povezanom istraživanju inovativne komunikacije, uvažavajući prethodne znanstvene spoznaje i iskustva kako bi se došlo do novih paradigmi te time pridonijelo relativno neistraženom području inovativne komunikacije. Znanstveno istraživanje inovativne komunikacije, vodilo se postulatima svjesnih, sustavnih i metodološki organiziranih aktivnosti kojima je temeljni cilj otkrivanje i dokazivanje znanstvenih istina o predmetima ili pojavama u prirodi i društvu pomoću znanstvenih metoda (Zelenika, 2011).

#### **3.1. Metodologija istraživanja, cilj, hipoteze**

Za potrebe istraživanja korišten je prilagođeni upitnik autora: Zerfass i Ernst: Forschungsprojekt „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ (Zerfass i Ernst, 2004) koji je već korišten u Saveznoj Republici Njemačkoj u znanstvenim istraživanjima na području novinarstva, te se hrvatska prilagođena inačica i njeni rezultati mogu usporediti s njemačkim, u dijelu pristupa inovativnom komunikacijskom menadžmentu u poslovnim organizacijama. Ciljana skupina su voditelji organizacijskih jedinica zaduženih za komunikacije, "brand" menadžeri i članovi uprave odabranih poslovnih organizacija. Upitnik mjeri komunikološke determinante inovativnog komunikacijskog menadžmenta: izvore inovativnih ideja, makro i mezo razinu u poslovnoj organizaciji koja provodi inovativne komunikacije, uspostavljanje inovacijskih procesa s unutarnjom i vanjskom javnosti poslovne organizacije, stratešku razinu inovativne komunikacije, utjecaj inovativnog menadžmenta na stvaranje inovativne organizacije. Nadalje, identificirat će elemente koji pridonose inovativnoj komunikaciji, tj. testirati postojeće i utvrditi nove moguće odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju. U svrhu analize odgovora iz anketnog upitnika, a kako bi provjerili postavljene hipoteze istraživanja koristit će se kvalitativne i kvantitativne metode analize podataka.

Od sociodemografskih karakteristika (nezavisnih varijabli) ispitat će se sljedeće varijable: spol ispitanika, godine života i radno mjesto, odnosno položaj u poslovnoj organizaciji.

Zavisne varijable su: informiranost, mišljenja i stavovi ispitanika o procesima i rezultatima tih procesa u području inovativne komunikacije. U svrhu analize odgovora iz anketnog upitnika, a kako bi provjerili postavljene hipoteze istraživanja koristit će se kvalitativne i kvantitativne

metode za analizu podataka (Pearsonov koeficijent korelacije, t-vrijednost, HI-kvadrat test i dr.).

**Cilj istraživanja** je utvrditi kojem tipu inovativne poslovne organizacije pripadaju poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj, koje oblike i vrste komuniciranja rabe njihovi menadžeri, kao i koje inovativne procese rabe kako bi postale prepoznate inovativne poslovne organizacije na tržištu. Objedinjavanjem različitih aspekata inovativne poslovne organizacije cilj je ostvariti novi cjeloviti model inovativne poslovne organizacije. Model koji je razvio Martins (Martins, 1989) u svojoj doktorskoj disertaciji, nudi holistički pristup te naglašava i pojašnjava međuovisnost ciljeva, strukture, tehnologije i psihosocijalnih čimbenika u poslovnoj organizaciji koji doprinose proaktivnoj klimi, koja izravno utječe na inovativnost menadžmenta. Složena interakcija koja proizlazi iz same osobe - menadžera, kao i cjelokupne klime poslovne organizacije, smatra se bitnom odrednicom koja utječe na inovativnost menadžmenta. Važnost inovativnog menadžmenta u području poslovne komunikacije od presudne je važnosti za stvaranje proaktivne klime i prepoznatljivosti, uspješnosti poslovne organizacije na tržištu: strategija poslovne organizacije, svrhovitost komuniciranja, povjerenje, inovativno ponašanje, radno okružje, orijentiranost na krajnjeg korisnika, podrška uprave (Martins, 2002). Snaga poslovne organizacije u inovativnom komunikacijskom menadžmentu odražava se na zaposlenike, društveno okružje te na spoznajnu razinu vodećih u tvrtci koji su uključeni u kreiranje iste. Sažeta je u osam sastavnica komunikacijskog menadžmenta (Pfeffermann, 2013): *prepoznatljivost poslovne organizacije, kanaliziranje informacija, međuodnosi u poslovnoj organizaciji, vrijeme, otvorenost, ulaganje u trajna znanja zaposlenika, korporativni ugled na tržištu, asertivni menadžment*. Inovativni komunikacijski menadžment je definiran kao strateški potencijal, vođen predloženim okvirima, konceptom strateškog menadžmenta (Grant, 2008). Također, (prema Mast, Huck i Zerfass, 2005) inovativno komuniciranje je definirano kao interakcija poslovne organizacije i njenih dionika s inovativnim pristupom prema proizvodima, uslugama, tehnologijama i idejama.

### **Hipoteze:**

**H1:** *Samo određeni oblici i vrste komuniciranja potiču inovativnost menadžmenta u poslovnoj organizaciji.*

Samo određeni oblici i vrste komuniciranja, tj. inovativna komunikacija (profesionalna, proaktivna, asertivna, kongruentna, spontana, otvorena, k cilju usmjerena, komunikacija uz uporabu kreativnih tehnika koja se ostvaruje putem osobne komunikacije, sastanaka, intraneta, socijalnih mreža, priopćenja za medije, izložbi, predstavljanja, sajmovi itd.) potiče inovativnost

poslovne organizacije (kreativnost, inovativnost, maštovitost, tržišnu konkurenciju, razvoj, promjenu) što će se utvrditi deskriptivnom analizom.

**H2:** *Postoji povezanost između kvalitete komunikacijskih procesa i inovativne klime poslovne organizacije.*

Postoji povezanost između kvalitete komunikacijskih procesa (kontinuirana razmjena i vrednovanje informacija i mišljenja unutarnjih i vanjskih dionika; planiranje, provođenje, kontrola i evaluacija komunikacijskih aktivnosti unutar i izvan poslovne organizacije na operativnoj i strateškoj razini, profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama itd.) i inovativne klime poslovne organizacije (uključivanje menadžmenta, zaposlenika, inovacijskih timova, savjetnika, stručnjaka, znanstvenih institucija, partnera i interesnih skupina, politike te krajnjih korisnika u proces stvaranja ideja, razvoj i proizvodnju inovativnih proizvoda, te njihovo uvođenje na tržište) što će se utvrditi deskriptivnom analizom. Komunikacijski procesi koji osiguravaju kvalitetan prijenos poruka i informacija kao i njihove povratne informacije, u svim smjerovima komuniciranja, osiguravaju inovativnu klimu poslovne organizacije.

**H3:** *Poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj koje imaju ugled i vodeći položaj na tržištu, pripadaju tipu dinamičke kontinuirane inovativne poslovne organizacije kao najpoželjnijem obliku inovativne poslovne organizacije.*

Uspješne poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj potiču produktivnost, te imaju ugled i vodeći položaj na tržištu, pripadaju određenom tipu inovativne organizacije, s time da je najpoželjniji oblik dinamički kontinuirana inovativna poslovna organizacija, što će se utvrditi deskriptivnom analizom.

### **3.2 Definiranje uzorka istraživanja**

S ciljem da tema doktorskog rada *Odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju* pronađe svoje mjesto u zadanom cilju pronalaženja odrednica inovativnog komuniciranja, korišten je slučajni uzorak te se na sudjelovanje odazvalo 203 ispitanika. Istraživanje se provelo u pet velikih poslovnih organizacija u Republici Hrvatskoj: Končar – ELEKTROINDUSTRIJA d. d., Hrvatska elektroprivreda d.d., Vipnet d. o. o. Hrvatska, Hrvatski Telekom d. d. i Ericsson Nikola Tesla d. d. i drugih poslovnih organizacija. On line anketnim upitnikom su se ispitale sve razine rukovođenja, kao i organizacijske jedinice zadužene za komunikaciju. Odabrane su

tvrtke dovoljno velike, uspješne na tržištu (podaci s mrežnih stranica tvrtki), posjeduju organizacijske jedinice zadužene za komunikaciju. Jedan od kriterija odabira je i različitost udjela vlasničkog kapitala u navedenim tvrtkama. Istraživanje je provedeno individualno, na način da se menadžerima elektronskim putem, a po potrebi i u ispisanom obliku, dostavio upitnik oblikovan u Google Doc formatu. Upućeni su na samostalno i dobrovoljno ispunjavanje anketnog upitnika.

### **3.3. Analiza poslovnih organizacija uvidom u mrežne stranice poslovnih organizacija**

#### **3.3.1. Končar – Elektroindustrija d.d.**

Uvidom u mrežne stranice <https://www.koncar.hr/> napravljena je analiza sadržaja koji se odnose ili upućuju na kreativnost i inovativnost u komunikološkom smislu, poslovne organizacije KONČAR – Elektroindustrija d.d.

Mrežne stranice su s istaknutim postulatima:

- { „95 godina tradicije, znanja, odgovornosti;
- { ZNANJE. TRADICIJA. ODGOVORNOST;
- { Ime Končar je upisano u energetska kartu svijeta;
- { Naši proizvodi i oprema rezultat su sinergije vlastitog iskustva, znanja i razvoja;
- { Društveno odgovorno ponašanje ugrađeno je u poslovanje i svakodnevne aktivnosti;
- { Naši proizvodi u fotografijama, promotivnim filmovima i prezentacijama“ – stranice su interaktivne.

Mrežne stranice su podijeljene na dijelove: *O nama, Proizvodi i usluge, Društvena odgovornost, Investitori, Kontakt, Mediji*. Dakle, zastupljena je komunikacija unutar poslovne organizacije, prema trećim stranama – investitorima i odnosima s javnostima.

Dio mrežnih stranica „*O nama*“ obrađuje kratku povijest te ima interaktivnu fotogaleriju koja oslikava povijesni razvoj poslovne organizacije Končar – ELEKTROPRIVREDA d.d.

Poslovna organizacija KONČAR, osnovana je godine 1921. te u trenutnom sastavu ima 17 ovisnih i jedno pridruženo društvo. Strategiju oblikuju s naglaskom na vlastiti razvoj i društveno odgovorno poslovanje. Kako su obilježili 95 godina poslovanja, mnoge se činjenice o poslovanju i inovativnom razvoju mogu dobiti iz monografije Končar Instituta za

elektrotehniku (Car, 2011). U monografiji je spomenut – doduše na razini tehnoloških inovacija – pojam „novatora“ koji su imenom i prezimenom pobrojani u svojevrsnoj evidenciji.

„Praksa pokazuje da inovacije otkrivaju svoju pravu snagu djelovanja ako se ubrzo od faze istraživanja preoblikuju u konkretne proizvode koji se mogu uvesti na tržište. Taj se cilj može postići samo ujedinjenim snagama, racionalnim uključivanjem svih raspoloživih resursa i potencijala te sinergijom svih čimbenika. (...) Svaka zemlja morala bi profitirati od tržišno relevantnih inovacija, jer se na taj način generira novostvorena vrijednost koja osigurava brži rast i racionalan, održiv razvoj“ (Car, str. 12, 2011).

Godina	Prezime i ime	Datum prijedloga	Novčani prikaz	Ukupno	Uplaćeno
<b>1946</b>					
1	Jugoslavica - Kralj	1. 1. 1946	-	-	1000
2	Novi izum	15. 1. 1946	-	-	5000
3	Novi izum	2. 2. 1946	-	-	1000
4	Kraljica - Kralj	2. 2. 1946	-	-	2000
					14000
<b>1947</b>					
1	Jugoslavica - Kralj	1. 1. 1947	-	-	1000
2	Novi izum	15. 1. 1947	-	-	1000
3	Novi izum	15. 1. 1947	-	-	1000
4	Novi izum	15. 1. 1947	-	-	1000
					4000
<b>1948</b>					
1	Kraljica - Kralj	15. 1. 1948	-	-	1000
					1000
<b>1949</b>					
1	Jugoslavica - Kralj	15. 1. 1949	-	-	1000
2	Novi izum	15. 1. 1949	-	-	1000
3	Novi izum	15. 1. 1949	-	-	1000
4	Novi izum	15. 1. 1949	-	-	1000
					4000

Slika 20. Preslika zapisa o postignućima novatora i njihovim naknadama počev od 1946.

(Izvor: Car, 2011).

„O problemima inovatorstva (tada zvano novatorstvo) i racionalizacija u tvorničkom listu Svjetlost br. 2 iz 1947. objavljen je članak pod naslovom Zašto nema više prijedloga u novatorstvu i više prijedloga i racionalizaciji (...) Krajnje je vrijeme da se novatorstvu i racionalizaciji kod nas priđe s više razumijevanja i shvati, da je ono jedno od glavnih sredstava bržeg napretka“ (Car, str. 70, 2011).

U dijelu mrežnih stranica koje se odnose na „Proizvode i usluge“ referirani su opisi i informacije o sukusu proizvoda KONČAR – Elektroindustrije d.d.

Što se „Društvene odgovornosti“ tiče, od samih on-line *Izvešća o društvenoj odgovornosti od godine 2010.*, naglašavaju uspostavu sustava upravljanja okolišem kroz suvremene poslovne procese i tehnologije koje su kontinuirano planirane, provođene, provjerene i ocijenjene kroz učinkovitost poduzetih aktivnosti. Sponzorstva i donacije vezane su za sportske, kulturne i znanstvene programe, orijentirane na programe za mlade s ciljem da Republika Hrvatska postane društvo znanja. Osobito su zainteresirani za redovno školovanje kao i izvannastavne aktivnosti kroz suradnju sa školama i fakultetima. Posebno podupiru branitelje i umirovljenike kroz oformljavanje Klubova i obilježavanje značajnih datuma vezanih za stvaranje samostalne Republike Hrvatske. Podupiru sportske klubove: Streljačko društvo „KONČAR Zagreb 1786“, Kanu klub KONČAR, Šah klub KONČAR. Za zaposlenike naglašavaju kako stvaraju „kompaniju znanja koja se zasniva na kvaliteti ljudskih resursa i ukupnom intelektualnom radu (Izvor: mrežne stranice [https://www.koncar.hr/Drustvena\\_odgovornost/Ljudi](https://www.koncar.hr/Drustvena_odgovornost/Ljudi), 22. 1. 2017.) Također, na mrežnim stranicama postoje informacije koje se odnose na investitore gdje se mogu različito naći podaci: financijska izvješća, informacije o korporativnom upravljanju, dionicama, financijskim kotiranjem poslovne organizacije te kalendar korporativnih događanja. Kontakti i mediji predočeni su kroz foto i videogaleriju, prezentacije.

### 3.2.2. HEP grupa

Hrvatska elektroprivreda d.d. je isključivo u državnom vlasništvu, osnivač je i 100% vlastitih osnovanih društava. Osnovana je pod tim imenom godine 1990., kao sljednica elektroprivrednih organizacija koje su već od kraja 19. stoljeća na području Republike Hrvatske obavljale djelatnosti proizvodnje, prijenosa i distribucije električne energije.

U HEP grupu je preoblikovana godine 2002. Društva u stopostotnom vlasništvu HEP-a d.d. su:

{ HEP – Proizvodnja d.o.o.	{ HEP – Trgovina d.o.o.
{ HEP – Operator distribucijskog sustava d.o.o.	{ HEP – Upravljanje imovinom d.o.o.
{ HEP ELEKTRA d.o.o.	{ Plomin Holding d.o.o.
{ HEP – Opskrba d.o.o.	{ TE Plomin d.o.o.
{ HEP – Toplinarstvo d.o.o.	{ Program Sava d.o.o.
{ HEP – Plin d.o.o.	{ Društva u mješovitom vlasništvu:
{ HEP – Opskrba plinom d.o.o.	HEP – Telekomunikacije d.o.o., NE
{ HEP ESCO d.o.o.	Krško d.o.o., LNG Hrvatska d.o.o.,
	Novoenerg d.o.o

{ Ustanove: HEP Nastavno – obrazovni centar, Hrvatski centar za čistiju proizvodnju	{ Neovisni operator prijenosa: HOPS – Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o.
---	--

Mrežne stranice [www.hep.hr](http://www.hep.hr) podijeljene su na dva dijela:

1. *Odnosi s investitorima* (Općenito, Financijski podaci, Prezentacije, Vrijednosni papiri, Korporativno upravljanje, Česta pitanja, Kontakt),  
*Javna nabava*,  
*Mediji* (Najave, Priopćenja, Medijski centar, Publikacije, Kontakt),  
*Pristup informacijama* (sa svim pripadajućim obrascima i izvješćima),  
*Ljudski potencijali* (O ljudskim potencijalima, Praksa i stipendije, Karijera, Kontakt)
2. *Kupci* (sa informacijama za kućanstva, poduzetnike, tržište plina),  
*O HEP Grupi* (podaci o društvima, upravljačkoj strukturi, podaci o misiji, viziji i temeljnim vrijednostima, publikacije, informacije o strateškim ciljevima te povijest razvoja poslovne organizacije),  
*Projekti*,  
*Okoliš* (Zrak i atmosfera, Vode, Sustav upravljanja sigurnošću, Certifikati, Gospodarenje kemikalijama i zaštita tla, Okolišne dozvole, Izvješća, Gospodarenje otpadom, zaštita biološke raznolikosti, Troškovi, investicije i naknade),  
*Društvena odgovornost* (Temeljna načela, Članstva, Etički kodeks, Izvješća održivosti, HEP i zajednica, Sponzorstva i donacije).

Vezano za analizu i ulazak u problematiku analize mrežnih stranica, kao također jednog područja inovativnog komuniciranja, obradit će se dijelovi koji se odnose na komunikaciju unutar poslovne organizacije, kao i prema trećim stranama koje su dio poslovnog okružja HEP d.d. Izuzetan prikaz inovativnog komuniciranja kroz strateške dokumente - *Izvješće o održivosti za 2013. i 2014. godinu te godinu 2015.*, jasno i javnosti dostupno prikazano je poslovanje HEP Grupe poslovne organizacije koja „*ne želi samo biti dio pozitivnih promjena u našem gospodarstvu, društvu i zaštiti okoliša, već nastoje biti i njihovi pokretači*“ (Izvješće o održivosti 2013./14.).

Komunikacija preko mrežnih stranica koja se odnosi na *kupce* inovativna je u komunikaciji sa savjetima za uštedu, s dodatnim objašnjenjima o razlici javne i tržišne usluge za različite proizvode i kategorije kupaca. Od siječnja 2015., uveden je inovativni oblik komunikacije uz



pomoć mobilne aplikacije *m-hepi* koja korisnicima omogućava bolju informiranost i nadzor nad potrošnjom. U istom smjeru inovativne komunikacije, HEP-Opskrba d. o. o. je omogućila svojim kucima dostupnost osobnog prodajnog savjetnika koji je na usluzi 24 sata. Marketinški iskorak HEP-a, povodom 120. obljetnice elektroindustrijskog sustava na tlu Hrvatske očituje se i u *kreativnom konceptu* „*Sjaj u tami*“ koji je oblikovan pomoću promotivnog spota koji prate stihovi pjesme „*Sjaj u tami*“ te se na taj način inovativne atraktivnosti željelo naglasiti blagodatima koje nam je omogućila električna energija. Kupci se na taj način inovativno informiraju, a uložena je kreativnost kako bi se stvorio inovativan pristup za privlačenje novih kupaca.

Poštujući zahtjeve Uredbe Europskog parlamenta i Vijeća cjelovitosti i transparentnosti veleprodajnog tržišta energije, u svibnju 2015. HEP grupa je pokrenula mrežnu stranicu [remit.hep.hr](http://remit.hep.hr) gdje se objavljuju planirani i neplanirani događaji za veće elektrane te podaci o promjenama raspoloživosti snage agregata (inovativno komuniciranje unutar poslovne organizacije). To je jasan primjer inovativne komunikacije unutar struke, tj. zaposlenika HEP Grupe.

Nadalje web platforma SUNSHINE je razvijena kroz svoju jedinstvenu metodologiju i sustave (predstavljena je na međunarodnom konzorciju) te sustavom mjerenja, upravljanja i regulacije potrošnje električne energije djeluje u nekoliko HEP-ovih zgrada i vanjskoj rasvjeti Upravne zgrade HEP- Toplinarstva d. o. o.

HEP Grupa ima i Informacijski sustav zaštite okoliša – INFOZOK koji zajedničkim radom i suradnjom zaposlenika Sektora za strategiju i razvoj i Sektora za informacijsko komunikacijske tehnologije HEP d. d., interno, na inovativan način dijele podatke o transformatorima i kondenzatorskim baterijama punjenim polikloralnim bifenilima. INFOZOK je inovativni iskorak u internoj komunikaciji, kao i praćenju zahtjeva zakonskih propisa i potreba korisnika u HEP grupi.

Načini inovativnog komuniciranja s javnostima, a vezani za ekologiju očituju se u sadnji drveća, projektima racionalnog gospodarenja energijom. Osobita se pozornost posvećuje aktivnostima i komunikacijama vezanim za ekologiju (hidroelektrane) i komunikaciju s udrugama kojima je primarna djelatnost očuvanje bioraznolikosti (sufinanciranje pribavke riblje mlađi za sportsko-ribolovna društva). Također, inovativnim projektima prema javnostima i lokalnoj zajednici HEP Grupa sudjeluje u društveno korisnim projektima koji nadasve dokazuju visoku razinu društvene odgovornosti:

{ razminiranje šume kod Petrinje,

- { suzbijanje energetske siromaštva (osiguravanje vaučera za električnu energiju za 125.00 građana teže imovinskog statusa),
- { osigurava javnu rasvjetu za izbjegličke centre,
- { solarna energija kućanstvima u ruralnim krajevima,
- { projekt „*Poslovni uzlet*“ – promocija i podrška hrvatskih malih i srednjih poduzetnika,
- { projekt zajedničke nabave „*Artifex*“ – povoljnije cijene električne energije za male poduzetnike,
- { panel rasprava „*Strategija razvoja ženskog poduzetništva*“ – inovativna komunikacija o pitanjima žena u menadžerskog i poduzetničkoj aktivnosti, prisutnosti u upravljačkim strukturama, trendu nezaposlenosti.

Ulaganjem u društvo znanja, tj. *IMAM ŽICU!* je najdugovječniji društveno odgovorni projekt HEP Grupe u Hrvatskoj, koji spaja gospodarstvo s osnovnim i srednjoškolskim obrazovanjem, gdje se nagrađuju učenici za uspjehe u matematici, fizici i elektrotehnici. Taj je projekt ocijenjen *najboljim komunikacijskim projektom* na području društveno odgovornog poslovanja za godinu 2014. te mu je dodijeljen Grand PRix Hrvatske udruge za odnose s javnošću. Nagradama i podrškom u vidu suradnje s Elektrotehničkim fakultetom u Osijeku, projekt „Istraživanje i razvoj solarnog električnog automobila“, HEP nastavlja tradiciju suradnje sa Sveučilištima u Zagrebu, Rijeci i Splitu. U zanimljivoj i inovativnoj seriji „*Veliki koraci malog Lovre*“, na primjeren način javnosti, ispričana je priča o dječaku Lovri i djedu koji prolaze scenarije priča o rodama, HEP-ovim hidroeletranama, električnim vozilima i punionicama, projektu razminiranja, HEP-ovim sportašima. Na taj je način javnosti na jedan, naoko jednostavan način, ali kroz opsežnu i marketinški jasno usmjerenu strategiju, dokazano kako je HEP Grupa društveno odgovorna poslovna organizacija s jasno usmjerenom inovativnom komunikacijom.

Nadalje uz Narodni radio, pokrenut je projekt „*Za naše male genijalce*“, a s Radijom Antena (2015.) „*Glazbom reci stop maltretiranju*“, uz slogan „*Uključi instrumente u struju i nadjačaj nasilje. Tišina nije odgovor.*“

U suradnji s osnovnim školama i Tehničkim muzejom Zagreb, organiziraju posjetu učenika srednjih škola i gimnazija NE Krško. HEP je i „kum-donator“ eko-školama koje u projektu Eko – škole koji provodi Europska zaklada za odgoj i obrazovanje za okoliš (FEE) pomaže i u toj razini podizanja svijesti najmlađih za racionalno korištenje energije. Natječaj za donacije

„Svjetlo na zajedničkom putu“ podržava projekte iz područja: mladi, umjetnost i kulturna baština, humanitarno djelovanje, znanost i društvo ili okoliš.

HEP ESCO d. o. o. je utemeljio svoj Trening centar koji organizira edukacije o pitanjima energetske učinkovitosti, naglašavajući inovativnu komunikaciju prema struci i trećim osobama kako bi se prema energiji ponašali odgovorno. Stručnost i znanja HEP ESCO-a nagrađivana su na regionalnoj razini: u Sloveniji su osvojili Srebrnu jabuku u kvaliteti (kategorija Leonardo da Vinci). Preko ljetnih praznika često organiziraju stručnu praksu za studente i učenike. Kao društveno odgovorna poslovna organizacija svoje partnerstvo prema lokalnoj zajednici pokazuje i kroz programe sponzorstava i donacija koje su inovativno iskomunicirane te time atraktivne humanitarnim, kulturnim, edukacijskim, ekološkim, zdravstvenim, znanstvenim i sportskim projektima.

U dijelu mrežnih stranica „O HEP Grupi“ prikazane su temeljne vrijednosti u misiji i viziji poslovne organizacije koja se više od sto godina bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, kao i distribucijom i opskrbom toplinskom energijom i prirodnim plinom. Kao koncern s tvrtkama kćerima i jasno odvojenim (upravljački, računovodstveno i pravno) društvima koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba), misiju sublimiraju riječima: „*Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornost.*“, a viziju „*Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti*“ (preuzeto s <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37>, 1.2. 2017.). Temeljne vrijednosti HEP Grupe su:

- *kompetentnost i inovativnost* koju grade na povjerenju u zaposlenike i otvorenosti za nove ideje i kreativnost
- *kvaliteta i poslovna izvrsnost* koje ostvaruju prateći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina s ciljem ostvarenja poslovne izvrsnosti
- *poštenje* grade korektnim i profesionalnim odnosom prema kupcima, poslovnim partnerima, zaposlenicima i imovini, što se afirmira i etičkim kodeksom
- *odgovornost* prema okolišu.

Inovativna komunikacija te dostupnost svih informacija mogu se dobiti i posredstvom korporativnih glasila, izvješća o poslovanju i drugih periodičnih publikacija HEP grupe: HEP Vjesnik, Godišnja izvješća, Izvješća o održivosti, HEP i okoliš, časopis Energija.

Strateški ciljevi su sažeti u četiri osnovna elementa:

- { optimizaciji poslovanja HEP grupe kao cjeline
- { povećanje učinkovitosti poslovnih procesa
- { uvođenje novih elemenata kontrole i novih metoda rada u ključne segmente
- { prilagodba EU regulativi.

Četiri navedena elementa imaju za cilj usklađivanje osnovnih čimbenika: poslovne strategije, poslovnog modela, procesa, ljudskih potencijala, IKT tehnologije, metoda upravljanja i učinkovitosti. Društva HEP Grupe su članovi Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) i primjenjuju načela koja proklamiraju jačanje svijesti o inovativnom pristupu u izražavanju poslovnih rezultata te razmjenu dobrih iskustava i isticanje pozitivnih primjera iz poslovne prakse kako bi se stvorila klima u HEP grupi koja doprinosi uspostavljanju poštenog i slobodnog tržišnog natjecanja i odgovornog djelovanja svih nj sudionika. HEP grupa zagovara proaktivni dijalog između svih zainteresiranih dionika i partnera kako bi se stvarale inovacije i poticajna klima u poslovnoj organizaciji.

Ta načela inkorporirana u temeljna načela u odnosima sa zainteresiranima, zornije su prikazana slikom:

**VLASNIK - namjera je ostvarivati optimalne poslovne učinka i primjerenu dobit**

**KUPCI :** "Zadovoljavati potrebe i očekivanja kupaca, osiguravajući im adekvatnu vrijednost za njihov novac. Postupati profesionalno i korektno , u skladu s dobrim poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima, gradeći povjerenje u naše postupanje."

**POSLOVNI PARTNERI:** "Njegovati i graditi odnose s poslovnim partnerima, cijeneći njihovu kvalitetu i profesionalnost. Korektno provoditi postupke nabave i sprječavati svaku moguću nepravilnost. "

**DRUŠTVO, LOKALNE ZAJEDNICE:** "Poštivati kulturne, vjerske, tradicijske i sve druge materijalne i duhovne posebnosti u suradnji sa zajednicama u kojima djelujemo, stvarajući prijateljsko okruženje."

**RADNICI:** "Uvažavati interese i sposobnosti radnika te razvijati sustav nagrađivanja i napredovanja. Osiguravati i trajno primjenjivati najsuvremenije mjere za rad na siguran način, te poticati cjeloživotno učenje, suradnički duh i profesionalnost."

Slika 21. Temeljna načela u odnosima sa zainteresiranim skupinama HEP Grupe

(Izvor: HEP Grupa - <http://www.hep.hr/drustvena-odgovornost/temeljna-nacela/176>)

*Etički kodeks* koji je i kao važeći pravni akt dostupan na mrežnim stranicama, također doprinosi inovativnosti komunikacije unutar i izvan HEP grupe. Jasno su definirana načela poslovnog ponašanja (zakonitost, profesionalnost, stručnost, savjesnost, objektivnost, neovisnost, razvidnost, nepristranost, odgovornost, nulta stopa tolerancije prema korupciji). Velika se pozornost pridaje jasnom opisivanju ljudskih prava, radu na siguran način i zaštiti okoliša te postupku pri zapošljavanju i promicanju radnika. Ne prihvaćaju diskriminaciju bilo kojeg čovjeka po „*rasnim, spolnim, vjerskim, nacionalnim, diskriminacijama radi bračnog statusa, spolnog opredjeljenja, članstva ili nečlanstva u političkoj stranci ili sindikatu, tjelesnih ili duševnih poteškoća.*“ (Pristupljeno: <http://www.hep.hr/drustvena-odgovornost/eticki-kodeks/177>, 18. 2. 2017.).

Uz Etički kodeks, Kolektivnim ugovorom, na pravnoj razini, uređeni su odnosi zaposlenika i poslodavca (zdravstvena zaštita, plaće i naknade, postupci ulagana u zaposlenike u vidu obrazovanja i usavršavanja). Edukacije zaposlenika organiziraju se prijenosom znanja i vještina na internim edukacijama, ali i preko programa stručnog usavršavanja (npr. u Velikoj Britaniji). HEP Grupa ulaže u nove tržišne strategije radi povećanja konkurentnosti i agilnosti HEP – Opskrbe d. o. o.; uvedene su nove tržišne funkcije (strateški marketing, strategija spajanja i preuzimanja, tržišne strategije, IT podrška u poslovanju). Podaci iz *Izješća o održivosti iz 2015.g.* navode istraživanje portala MojPosao gdje je HEP među najpoželjnijim poslodavcima u Hrvatskoj i to prema kriteriju sigurnosti radnog mjesta kao najvažnijem čimbeniku atraktivnosti radnog mjesta. Istaknute su aktivnosti dobrovoljnog davanja krvi, uspjesi zaposlenika koji se aktivno bave sportom (maraton, atletika). Zlatnu medalju za inovativnost na Međunarodnoj izložbi inovacije INNOVA 2015. osvojio je mr. sc. Krešimir Komljenović („Cijevna konstrukcija za mjerenje protoka tekućina“).

Prepoznajući snagu kreativnosti i inovativnosti svojih zaposlenika, HEP grupa unapređuje i svoje poslovanje. Neformalna druženja zaposlenika njeguju se već dvadeset godina (Hepijada) gdje se zaposlenici natječu u kuglanju, elektronskom pikadu, stolnom tenisu i gađanju zračnom puškom. Nagradu *Ponos Hrvatske* osvojio je zaposlenik HEP-ODS d. o. o. iz pogona Elektrojuga jer je prateći vatrogasce pri gašenju požara na Pelješcu, popravljao dalekovode kako bi se nesmetano mogao gasiti požar.

### 3.3.3. HT- Grupa - Hrvatski Telekom d. d.

Hrvatski telekom d.d. osnovan je godine 1998. u Republici Hrvatskoj, razdvajanjem dotadašnjeg poduzeća Hrvatske pošte i telekomunikacija (HTP) na nova dionička društva (d.d.): Hrvatske telekomunikacije d.d. i Hrvatska pošta d.d.

Od 01. listopada 2004. g., uveden je novi korporativni brend te nastaje T-HT grupa podijeljena u mobilnu i fiksnu granu. Mobilna je poslovala pod nazivom T-Mobile d.o.o., a fiksni dio pod nazivom T-COM/ THT d.o.o. Fiksni i mobilni pružatelji usluga se 01. siječnja 2010. ujedinijuju u naziv HT Grupa d.d., pod kojim do dan danas posluje. Danas je HT u većinskom vlasništvu, odnosno dio grupacije Deutsche Telekom. HT d.d. je u većinskom vlasništvu Deutsche Telekoma s 51% kapitala HT-a, ostalu strukturu vlasništva čine: 39,4% privatni i institucionalni ulagači, 7% fond hrvatskih branitelja domovinskog rata, te preostalih 2,9% je u vlasništvu Centra za restrukturiranje i prodaju Republike Hrvatske. Temeljni kapital poduzeća iznosi 9 822 500 kn podijeljenog na 81 888 535 dionica, bez nominalne vrijednosti.

Od svibnja 2006. godine HT d.d. je stopostotni vlasnik Iskon interneta d.d., poduzeća Combis d.o.o, E-tours d.o.o; KDS d.o.o. i predstečajnom nagodbom. Od lipnja 2016. godine, 19,1% vlasnik je temeljnog kapitala Optima Telekoma d.d. (prema: Hrvatski telekom d.d.: Službena web stranica poduzeća). HT d.d. pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge što mu je dio osnovne djelatnosti uz projektiranja i izgradnju elektroničkih komunikacijskih mreža na ovom području. Pruža i internetske, IPTV (Internet Protocol TV) i ICT (Information and communications technology) usluge, usluge prijenosa podataka, te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM (Global System for Mobile Communications), UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) i LTE (Long Term Evolution). Tvrtka broji 2 234 000 korisnika pokretne mreže, 1 007 000 korisnika fiksne mreže, 752 000 korisnika širokopojsnog interneta, te 401 000 korisnika televizije. HT d.d. broji preko 5000 zaposlenih. U godini 2016. Hrvatski Telekom ostvario je prihode u iznosu od 6,97 mlrd kuna, što je za 0,7% više nego 2015. godine.

Najveći rizik koji prijete HT d.d. kao i ostalim konkurentima na tržištu su moguće izmjene regulatornih odredbi od strane Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti (HAKOM), te sudski sporovi i sporovi oko vlasništva distributivne telekomunikacijske kanalizacije jer mogu rezultirati velikim odljevom ekonomskih sredstava - raspoloživo na: <http://www.t.ht.hr/o-nama/clanice-ht-grupe/> - 17.1. 2017.).

Mrežne stranice Hrvatskog telekoma označuje postulat „Živjeti zajedno“. Podijeljene su na dijelove: Naslovnica, O nama, Društvena odgovornost, Investitori, Press, Karijere, Kontakti, Stranice na engleskom jeziku. Svaki je od dijelova pomno razrađen na sljedeći način:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| - NASLOVNICA:  | - O NAMA                  |
| { Izdvojeno  | - Naši korisnici          |
| { Vijesti (najnovije, <b>društvena odgovornost</b> , press, investitori)                                 | - Kako radimo             |
| { <b>Društvena odgovornost</b> (zaštita djece, zaštita okoliša, zaštita privatnosti, doprinos zajednici) | - Ključni datumi          |
| { Aktualnosti na t-blogu i bizitu  | - Profil HTa              |
| { Saznajte o uslugama Hrvatskog telekoma   | - Vlasnička struktura     |
|  | - Članice HT grupe        |
|  | - <b>Naše vrijednosti</b> |
|  | - Uprava                  |
|  | - Nadzorni odbor          |

Posebno izdvajamo dio mrežnih stranica: „Naše vrijednosti“ te „Društvena odgovornost“ koje su inovativno komunikacijski razrađene:

- **Naše vrijednosti:** misija i vizija, vodeća načela, kodeks ponašanja
- **Društvena odgovornost:** okolina, održivi razvoj, certifikati održivosti

Dio mrežnih stranica koji se odnosi na investitore također s velikom pozornošću u jasnoći i transparentnosti pružaju informacije: vijesti, stjecanje i otpuštanje dionica, izvješća, glavne skupštine, biografije članova uprave, vlasnička struktura, humanitarnom telefonu.

Pokazatelj strategije inovativne komunikacije s medijima čini dio mrežnih stranica posvećen: aktualnostima u medijima o HTu, objavama, investitorima, segmentu društvene odgovornosti, profilu HTa. Na mrežnim stranicama Hrvatskog telekoma, velika je važnost posvećena ulaganju u postojeće i buduće zaposlenike.

- **KARIJERA:**
- { zaposlite se u HTu
- { pogodnosti
- { razvoj zaposlenika
- { stipendije

U informacijama o ulaganju u zaposlenike preko komuniciranja ovim putem ističemo razrađen: postupak odabira, česta pitanja, otvorena radna mjesta, postupak odabira koji se dijeli na jasne upute:

- a) prijava u bazu s uputama za pisanje životopisa
  - b) postupak testiranja
  - c) intervju koji asertivnim i proaktivnom pristupom ohrabruje buduće aplikante: *Budi svoj!, Upoznaj kompaniju!, Pokažite želju i volju!, Slobodno pitajte!, Ostavite otvorena vrata!, Smanjite subjektivan osjećaj stresa!*
- Pogodnosti:
- a) kontinuirano obrazovanje
  - b) kolektivni ugovor
  - c) fleksibilno radno vrijeme
  - d) godišnji sistematski pregledi
  - e) ulaganje u mirovinu

Visoka razina korporativne društvene odgovornosti Hrvatskog telekoma d.d. razvidna je iz mrežne stranice, prikazujući pomno razrađen sustav i brojne aktivnosti, čime je prikazana javnosti kao snažna i uspješna poslovna organizacija u okolini u kojoj posluje. Posebna je važnost u komunikaciji preko mrežne stranice (prema ciljanoj okolini) usmjerena na krajnje korisnike dioničare, zaposlenike i društvo općenito. Ima razrađenu politiku zaštite okoliša, prikazani su certifikati i nagrade s objašnjenjima. Ima razrađenu politiku zaštite okoliša, prikazani su svi certifikati i nagrade za sudjelovanje u brojnim socijalnim i ekonomskim područjima poslovanja u samim inovativno komunikacijski orijentiranim postulatima:

- *„Pokreće nas oduševljenje korisnika i jednostavnost usluga.*
- *Poštovanje i integritet osnova su našeg ponašanja.*
- *Tim smo uvijek – i kad smo zajedno i kada smo odvojeni.*
- *Najbolje mjesno za visoka postignuća i osobni razvoj.*
- *Ja sam T – na mene računajte.“*, što prikazuje Hrvatski Telekom d.d. kao usmjerenu poslovnu organizaciju na proaktivnu klimu u svim segmentima djelovanja na tržištu i unutar poslovne organizacije.



Poticajno okruženje su opisali u motivacijskim krilaticama:

- { „Promičemo etično ponašanje, međusobno ponašanje i timski rad.
- { *Usmjereni smo na postizanje što boljih rezultata na što jednostavniji način.*
- { *Otvoreno izražavamo mišljenje.*
- { *Preuzimamo odgovornosti u svakodnevnom radu“ (Preuzeto s: <http://www.t.ht.hr/otvorenost/nase-vrijednosti/>, 17. 2. 2017.).*

Podaci s mrežnih stranica također dokazuju inovativne pristupe ulaganja u edukaciju zaposlenika radi razvoja njihovih potencijala i osobne konkurentnosti. Edukacija se provodi putem „HT trenera“ koji zaposlenike, ovisno o interesu i vrsti posla koji rade, preko „HT Akademija“ prenose aktualna znanja iz područja tehnike, prodaje i marketinga (interaktivna predavanja, studije slučaja, rad u grupama, praktični zadaci, e-učenje) iz čega se polaže ispit kao potvrda uspješnosti usvajanja novih znanja.

Inovativni projekt pod nazivom „*Znanje četvrtkom*“ omogućuje zaposlenicima razmjenu znanja i iskustava unutar poslovne organizacije s ciljem upoznavanja i drugih područja poslovanja (*knowledge sharing*). Nadalje, u projektu „*Edukacija po tvom izboru*“ koja je pozitivno prihvaćena među zaposlenicima, svako se tromjesečje izabire edukacija – proizvoljno i dobrovoljno (koja ih zaima ili će im dobro doći u svakodnevnom poslu), a uprava poslovne organizacije prema mogućnostima upućuje zaposlenike na iste.

Uspješnost na radu potiče se na način nagrađivanja u Sustavu upravljanja radnim učinkom. Osim kolektivnog ugovora, brigu o zaposlenicima iskazuju prema zaposlenicima čije su imovinske obiteljske prilike teže od prosjeka obitelji Republike Hrvatske.

Fleksibilno radno vrijeme pomaže da svi zaposlenici usklade poslovne i privatne obaveze. Vezano za zdravstvenu skrb, HT Grupa – Hrvatski telekom d.d., ulaže u godišnje sistematske preglede, cijepljenja. Razinu zabave i neformalnih susreta oblikuju kroz sportske susrete. Internim anketama ispituju razinu zadovoljstva zaposlenika, a s ciljem da osiguraju bolje životne uvjete i zaposlenicima u mirovini, osnovali su Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond HT-a (aktivni zaposlenici mogu štedjeti za svoju buduću mirovinu).

Zanimljivo je i kreativno rečeno kako „*svoj uspjeh duguju motiviranim i stručnim zaposlenicima koji vole radi svoj posao* (Izvor: <http://www.ht.hr/>).

Investiraju u tehnologije, nove proizvode i usluge, ali i ulažu u razvoj zaposlenika stvarajući okruženje u kojem mogu razvijati znanja. Dakle, psihološki je poruka o kvalitetnoj i inovativnoj komunikaciji usmjerena prema osobama, a ne krajnjem proizvodu i njegovom pozicioniranju

na tržištu. Područja koja su naznačena na mrežnim stranicama mijenjaju se prema suvremenim tendencijama i ciljevima koji oblikuju inovativne uvjete poslovanja u kojim svi zaposlenici na najbolji mogući način ostvaruju svoj potencijal, pri tome pridonoseći benefitu T-HR Grupe. Cilj je poslovne organizacije ponuditi optimalne uvjete svim zaposlenicima kako bi razvili osobnu konkurentnost i profesionalnu važnost. Hrvatski telekom nudi svojim zaposlenicima mogućnosti napredovanja, ulaže u menadžerske vještine (razvojne metode edukacije na terenu, kroz individualni grupni coaching, organizacijom stručnih konferencija, internim prijenosom znanja, rotacijom zaposlenika po poslovnim područjima, učenjem na malim fokus-grupama). Temelje svoj napredak na znanju kao ključnom pokretaču razvoja i uzimaju ga kao zamašnjak ka lakšoj prilagodbi tržišnim uvjetima. U struku i stručnjake ulažu na domeni unutar poslovne organizacije radi jasnog ostvarivanja poslovnih ciljeva, kao i u domeni pomno odabranih zaposlenika koji *„osiguravaju transparentan i kontinuirani razvoj u kompaniji te kreiranje okolnosti u kojima će se zaposlenici poslovno realizirati, ovisno o vlastitim ambicijama, sposobnostima, kompetencijama i postignutim rezultatima.“* (Izvor: mrežne stranice HT-Grupe, 13. 1. 2017.).

U velikom broju područja poslovne organizacije struka se poima kao autoritet u pogledu znanja i kompetencija u pogledu telekomunikacija i IKT tehnologije. Ulažu u mentorstvo zaposlenika, omogućuju rad u malim grupama, predavanja i diskusije u suglasju su s akademskom zajednicom i stručnjacima na tržištu. Postulati su im sažeti u smjernicama: etičko ponašanje, međusobno poštivanje, timski rad, otvoreno izražavanje mišljenja, preuzimanje odgovornosti, stvaranje okružja koje je poticajno i prepoznaje te vrednuje iznimne rezultate. *„Njegujući zajedničke standarde ponašanja, podjednako prema našim korisnicima i zaposlenicima, stvaramo radnu atmosferu u kojoj je zadovoljstvo raditi te pridonositi ukupnom poslovnom uspjehu kompanije.“* – proklamiraju na mrežnim stranicama HT-Grupe (prema Hrvatski telekom d.d., <http://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti/#section-nav>). Organizacijske vrijednosti žive u jasno oblikovanim načelima, a ne kao niz pravila koja propisuju, već ulažući u vrijednosti koje motiviraju, inspiriraju i ispunjavanju pozitivnom energijom sve dionike poslovne organizacije, postižu vrhunske rezultate kao poslovna organizacija. U sklopu istraživanja inovativnosti hrvatskih tvrtki, godine 2013. osvojili su nagradu u vodećoj poziciji velike tvrtke prepoznate po inovativnosti (HKI, <http://inovativnost.hr/Rezultati>, 22.1. 2017.).

### 3.3.4. Vipnet d. o. o.

„Inovativnost je dio naše DNK, cijenimo znatiželju i pokretače pozitivnih promjenama!“

/Preuzeto: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/vipnet-idealno-okruzenje-za-stjecanje-i-razvijanje-novih-znanja-257456>

Mrežne stranice Vipnet.hr ([www.Vipnet.hr](http://www.Vipnet.hr)) podijeljene su u bazi na privatne, poslovne korisnike te dio podataka „O Vipnetu“.

Dio mrežni stranica „O Vipnetu“ podijeljen je na: *O nama, Korporativna odgovornost, Sponzorstva, Press centar, Ljudski potencijali.*

Krilatica Vipneta je „*Naš način poslovanje odraz je vrijednosti koje živimo*“.

U dijelu obrade informacija/podataka s mrežnih stranica Vipnet.hr obradit će se i navest samo one koje se u nekom od svojih dijelova ili u većem dijelu njega dotiču pojmova vezanih za komunikaciju i inovativnu komunikaciju, inovativnost.

Na dijelu mrežnih stranica Vipnet-a „*O nama*“ dijele se informacije na:

- { *Profil Vipneta*
- { Leadership team – navedene ključne osobe uprave i glavni direktori
- { *Lider u inovacijama*
- { *Nagrade i priznanja*
- { Tehnička specifikacija
- { *Naše vrijednosti*
- { *Zaposlenici*
- { Karta pokrivenosti
- { Hd zvuk
- { Kontakti

Vipnet je u rujnu 1998. godine dobio koncesiju za drugu GSM mrežu u Hrvatskoj, a s djelovanjem počinje od 01. srpnja 1999. godine, te ujedno postaje prvi privatni mobilni operater u Republici Hrvatskoj. S komercijalnim radom započinje 1. rujna godine 1999.

Vipnet u kolovozu 2011. godine kupnjom stječe vlasništvo najvećeg hrvatskog kablenskog operatera, B.net, koji pruža usluge fiksne telefonije, interneta i televizije, a u ožujku 2013. preuzima i satelitsku televizijsku tvrtku Digi TV. B.net je također u potpunom vlasništvu Vipnet-a. Krajem godine 2014. imao je 1,74 milijuna korisnika.

Vipnet je dio poduzeća Telekom Austria Group, u čijem je stopostotnom vlasništvu i strateški je partner mobilnog operatera América Móvil. Sredinom travnja godine 2015., Vipnet i Vip operator formiraju klaster Hrvatska & Makedonija te prelaze pod jedinstvenu Upravu. Unatrag nekoliko godina stekao je status lidera u inovacijama na telekom tržištu u Republici Hrvatskoj. Dobitnik je Certifikata *Poslodavac partner* za izvrsnost u upravljanju ljudskim certifikatima te *Mamforce certifikat* za obiteljski osvijestenu tvrtku koja svojim zaposlenicima, kroz radne uvjete i pogodnosti pomaže postići sinergiju privatnog i profesionalnog života.

Vezano za inovativne postupke usmjerene prema zaposlenicima, njihov projekt „*Čini pravu stvar*“ omogućuje volonterske aktivnosti zaposlenicima na način da oni izvan ureda, u jedan radni dan po odabiru, mogu izvan ureda pomoći trećim osobama svojim stručnim znanjima. Za taj projekt korporativnog volontiranja, godine 2014. je u Parizu osvojio komunikacijsku nagradu Stevia Award. Nastavno na projekt „*Čini pravu stvar*“ pokrenuti je i „*Vip alumni program*“ gdje se omogućava jednogodišnji plaćeni profesionalni i poslovni razvoj za tek diplomirane mlade ljude bez radnog iskustva.

Vezano za analizu i stvaranje poveznica s inovativnim komuniciranjem, analizirat će se dio mrežnih stranica „*O Vipnetu*“. Što se tehničkih inovacija tiče, mrežne stranice prikazuju grafički i tekstualno, svojevrsnom „*vremenskom lentom*“ ključne događaje i uvedene inovacije od godine 1999. do godine 2016. Pokazatelj izvrsnosti predstavljen je prikazom na mrežnim stranicama „Nagrade i priznanja“:

- { 2005. najbolja hrvatska mreža; 2011., najbolja kvaliteta glasovne usluge i najbrži download podataka - P3 Communications, neovisno istraživanje kojim je mjerena kvaliteta mreže telekom operatera.
- { London, 2012.- „*The Green Award*“ World Communication Award – nagrada inovativnom hrvatskom proizvodu za doprinos u implementaciji zelenih tehnologija /zajednička nagrada KONČAR Institutu za elektrotehniku i Vipnetu/
- { London, 2014.: nagrada za zeleno poslovanje Global Telecom Business Awards - kategorija Wireless Network Structure Innovation

{ 2012., nagrada za inovativno rješenje sustava hibridnih baznih stanica /suradnja Vipneta i KONČAR Elektroindustrija d.d./; 2014. /2015. - vodeći operator u dvije kategorije: najbolji mobilni operator za poslovne korisnike i najbolji mobilni internet za privatne korisnike (Istraživanja Best Buy Award Business 2014./2015. / Best Buy Award Croatia 2014./2015. je u Hrvatskoj provela švicarska organizacija ICERTIAS - International Certification Association GmbH (www.icertias.com) putem web ankete metodom CAWI - DEEPMA (Computer Assisted Web Interviewing - Deep Mind Awareness).

- Izvršnost u upravljanju ljudskim resursima: Certifikat Poslodavac Partner

*„Certifikat Poslodavac Partner je potvrda da Vipnet iz godine u godinu unapređuje procese upravljanja ljudskim resursima, a biti prvi nas čini posebno ponosnima. Vipnet njeguje prepoznatljivu korporativnu kulturu koja se očituje u svemu što radimo pa tako i u procesima upravljanja ljudskim potencijalima. Cijenimo otvorenu komunikaciju, predani smo kvaliteti i korisnicima, a u poslu uvijek nastojimo pronaći jednostavno rješenje problema. Nagrađujemo inovacije i cijenimo pokretače pozitivnih promjena. Sustavan razvoj zaposlenika, prepoznavanje i nagrađivanje vrhunskog učinka te briga oko razvoja karijere i talenata omogućuje nam da imamo zadovoljne zaposlenike. Vipnetov kampus s novom poslovnom zgradom na četiri etaže jedan je od tehnološki najnaprednijih poslovnih prostora u Hrvatskoj i svojim izgledom znatno odudara od stereotipnih uredskih prostora. Urbano radno okruženje te „open space“ uredi istovremeno su ležerni i praktični čineći mjesto za rad mjestom za neformalnu komunikaciju, kreativnost i razmjenu ideja. Pored toga, zaposlenicima i članovima njihovih obitelji su unutar kampusa na raspolaganju vrtić za djecu, wellness, bazen, sauna, fitness i kafići“ (preuzeto s mrežnih stranica Vipnet-a; [www.vipnet.hr/poslodavac.parnercertifikat](http://www.vipnet.hr/poslodavac.parnercertifikat), 19.1 2017.).*

- Pannonian Challenge i Vipnet – najveće regionalno natjecanje u ekstremnim sportovima gdje je Vipnet za svoje generalno sponzorstvo osvojio nagradu Društva za marketing Slovenije za inovativan pristup u radu i cjelokupnom sportskom marketingu

- 2013., München - nagrada European Excellence Award 2013. za aplikaciju Vip script u kategoriji „Mobilna komunikacija i društvene aplikacije“.

Vrijednosti poslovne organizacije Vipnet se ogledaju u postulatu „*Naš način poslovanja odraz je vrijednosti koje živimo*“ te sljedećim vrijednostima:

- a) *Iskrenost i poštenje.* Naglašeno je kako svi zaposlenici žive u svjesnosti važnosti komunikacije u društvu i životu. Ista nužno mora biti bez skrivenih namjera, aktivnog slušanja, ispunjavanja obećanja.
- b) *Jednostavnost.* Orijeantirani su na jednostavnost u rješavanju problema uz pozitivan stav.

- c) *Kvaliteta*. Uče iz vlastitih iskustava, s postavljenim visokim ciljevima orijentiranim ka izvrsnosti.
- d) *Pomiču granice*. Teže inovativnosti, novim idejama koje neumitno donose rizik koje uz pristup pun intrinzične motivacije donose unapređenje komunikacija. Naglašavaju revnost u ispunjavanju postavljenih ciljeva, posvećenosti unapređenju komunikacija te orijentiranosti na budućnost.

Prema zaposlenicima se odnose s poštovanjem, ulažući u obrazovanje i profesionalni razvoj, osmišljavajući i provodeći različite obrazovne programe i treninge. S namjerom privlačenja najtalentiraniji kadrova (kreativnih i inovacijama sklonih zaposlenika), trenutno je zaposleno više od 1000 zaposlenika u omjeru 60 muškaraca: 40 žena.

Poslovna organizacija ima i interni časopis Vip team. U sklopu svoga poslovnog kompleksa otvoren je i vrtić za djecu zaposlenika; također posjeduje restorane, fitness, saunu i bazen (što je i rezultiralo dobivanjem Certifikata Poslodavac partner).

Na dijelu mrežnih stranica Vipnet-a „*Korporativna odgovornost*“ dijele se informacije na:

- { Društvo znanja
- { Korisnici
- { Okoliš
- { Zajednica
- { Korporativno upravljanje
- { Vodiči i savjeti za roditelje
- { Donacije

Proklamirajući se za vodećeg inovatora na hrvatskom tržištu, ulažu u razvoj društva znanja dovodeći renomirane i stručne predavače s ciljem rasprave bilo tehnologija ili komunikacija, kao i o idealima u poslovnom svijetu, društvenoj odgovornosti. Vipnetov simpozij „*Budućnost komunikacija*“ ugostio je dr. Jonas Ridderstrålea i Kjell Nordströma, Bertrand Piccarda, profesor dr. Ernst Pöppela, Bob Geldofa. Što se korisnika tiče, inovativnim pristupom, kreativnim komunikacijskim rješenjima, kao i kvalitetom tehnoloških inovacija brinu za zadovoljstvo svojih korisnika: prvi su uveli Vip parking, službu za korisnike 0-24 sata, SMSFacebook, podržali izdavanje priručnika „*Slijepi i zaslon osjetljiv na dodir: rad u Android sustavu*“. Vezano za lokalnu zajednicu, Vipnet sudjeluje u unapređenju kvalitete društva svojim angažmanom: uključio se u program razminiranja Hrvatske („*Kretanje. Komunikacija. Život.*“), donira bolničku opremu, uključio se u borbu protiv raka (prodaja telefona Samsung Pink

Ribbon). Tu je i projekt izgradnje šumske staze Bliznec za invalidne osobe. Za vrijeme poplava u Slavoniji, donirao je besplatnu komunikaciju korisnicima na ugroženim područjima, uređena su kupališta u sklopu projekta „Čini pravu stvar“, oformljena je platforma cinipravustvar.hr (društvena mreža koja pomaže u osvješćivanju javnosti o nekom problemu); sponzoriraju utrke (Istrian Wine Run, Wings for Life World Run, Homo si teć, Vip ZAGREB21) kojima skreću pozornost na važnost trčanja kao sporta i rekreacije, a pri tome promovirajući prirodne i turističke ljepote Hrvatske. Mrežne stranice obrađuju problematiku sigurnosti na internetu s obrađenim temama i dostupnim on line priručnicima (*Vodič i mobilnoj tehnologiji, Zaštita djece i mladih, Zdravlje i sigurnosti, Sigurnost na internetu*). Na dijelu mrežnih stranica koji je posvećen donacijama kao jednom od oblika komunikacije s javnostima, spomenute su i nabrojane sve aktivnosti u *sportu, kulturi, obrazovanju* (Znanstveno-edukacijski centar Višnjan, osmislili matematički kutak za vrijeme izložbe Volim matematiku godine 2015.u Klovićevim dvorima, stipendije za „top studente“ i sl.), *tehnologiji, B2b*. U dijelu mrežnih stranica koje se odnose na „*Press centar*“ objavljene su i pojašnjene sve objave za medije; postoji foto i video galerija, Vipnetove Tv reklame; prema želji korisnika moguće se prijaviti na newsletter. Dio mrežnih stranica koje se odnose na *ljudske potencijale*, podijeljene su na:

- { Upoznajte Vipovce
- { Zašto raditi u Vipu
- { Postanite član tima
- { Posao u Vipu
- { Posao za studente
- { Posao za studente telesales.

Navode se podaci kako je prosječna starosna dob zaposlenika 37 godina. Naglašavaju sljedeće uvjete za zaposlenike:

- { „Mogućnost razvoja karijere u dinamičnom i internacionalnom okruženju.
- { *Profesionalni razvoj u korak s najnovijim tehnologijama i trendovima u industriji.*
- { *Nagrađivanje vrhunskog učinka i prepoznavanje potencijala.*
- { *Rad u timu vrhunskih stručnjaka koji u svakoj svojoj aktivnosti pomiču granice.*
- { *Kulturu koja njeguje iskrenost i poštenje, kvalitetu i pozitivan stav okrenut prema rješenjima.*
- { *Radno okruženje koje potiče kreativnost i inovaciju.“ (Izvor: <http://www.vipnet.hr/ljudski-resursi>, preuzeto 21. 1. 2017.).*

Naglašavaju ugodnost radnog okruženja: kafić, stolni nogomet/tenis, fitness/welness centar, udobnost konferencijskih prostora – sve upućuje na „*opuštenu atmosferu, neformalnu komunikaciju koja potiče kreativnost i inovativnost*“ (<http://www.vipnet.hr/radno-okruzenje>, preuzeto 21. 1. 2017.). Navedeno je moguće provjeriti kroz izjave zaposlenika koji komentiraju mogućnosti razvoja ljudskih potencijala u Vipnetu. Kako bi motivirali trenutne i buduće zaposlenike na mrežnim stranicama opisuju važnost izgradnje kulture organizacijskog učenja radi ubrzanih mjena zahtjeva tržišta. Individualno pristupaju razvoju kroz: interne ili vanjske treninge, e-learning tečajeve, konferencije, uključivanje u projekte i job shadowing, interne akademije (financijsku, marketinšku, tehnološku) i sl. Iznimno je koristan i *x.change program*. Program razmjene razvojni je alat koji zaposlenicima nudi mogućnost rada na konkretnim projektima te razmjenu znanja i dobrih praksi s kolegama iz drugih kompanija članica Telekom Austrija grupe. Organiziraju edukaciju iz interkulturalnih vještina koju nudi Poslovna škola Austria grupe. Osim samih zaposlenika, ulažu u pomno planiranje razvoja menadžerskih kompetencija na godišnjoj razini.

Vipnet provodi godišnje istraživanje organizacijske klime i zadovoljstva poslom koje rezultira boljom komunikacijom i odnosima unutar tima, kao i boljom suradnjom s drugim odjelima. Jednom godišnje zaposlenici posvete dan čišćenju prirode (Medvednica, Kopački rit, Marjan, rt Kamenjak...). Zaposlenici su uz ekološko osvještavanje, mogli polaziti tečaj ronjenja radi čišćenja skradinskog podmorja. Mogućnost zapošljavanja, razvoja osobnih ciljeva zaposlenika moguća je horizontalnom i vertikalnom prohodnošću. Vipnet ima osmišljene programe za razvoj interdisciplinarnih vještina i upravljanja projektima, edukacije iz područja razvoja liderstva i poslovnih znanja. Kako su članica Telekom Austria grupe, zaposlenici mogu ostvariti karijeru i u nekima od tvrtki sestrinskih kompanija.



U radu je spominjana kategorija nagrađivanja. Vipnet svoje najperspektivnije zaposlenike nagrađuje u skladu s korporativnim vrijednostima: godišnja nagrada za top performere i nagrada za inovaciju samo su neki primjeri kako svoje zaposlenike, kroz financijske i nefinancijske nagrade, potiču da teže vrhunskim rezultatima i razvijaju se u stimulativnom okruženju. Vipnet osigurava pogodnosti u dodatnom zdravstvenom osiguranju, dobrovoljni mirovinski fond, mogućnost rekreacije u fitness/wellness centru, vrtić; mogućnost *teleworkinga* (rad kod kuće) za trudnice i mlade majke. Kako se na mrežnim stranicama nalaze upute za prijavu za radno mjesto, dodane su upute o očekivanjima na selekcijskom postupku, napucima kako oblikovati životopis. „*Budite otvoreni i baš onakvi kakvi jeste!*“ (preuzeto: <http://www.vipnet.hr/razgovor-za-posao>, 21.1 2017.)

### 3.3.5. Ericsson Nikola Tesla d.d.

Mrežne stranice poslovne organizacije Ericsson Nikola Tesla, isporučitelja suvremenih informacijsko-komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga, (<http://www.ericsson.hr/Default.aspx>) podijeljene su na dijelove:

- { *Ericsson Nikola Tesla (Podaci o kompaniji Ericsson Nikola Tesla d.d.; Ovisna društva; Upravljanje kompanijom; Održivost i društvena odgovornost; Okoliš i održivost; Povijest kompanije; Publikacije /Komunikacije, Proširena stvarnost Umreženog društva/; Operativna izvrsnost; Za medije; Događanja; Dobavljači; Društveni život /Izložbe i sekcije/)*
- { *Kompanijski portfelj (Telekom operatori; ICT rješenja u zdravstvu /Centralni IS, Bolnički IS, Mobilno zdravstvo – EMH/; e-uprava; Rješenja za komunalne službe /Inteligentne mreže, Napredno mjesečno očitovanja i mjerenje, Ostala rješenja/; Napredna rješenja u prometu /ePoziv/; M2M rješenja; Rješenja za nacionalnu i javnu sigurnost; Rješenja za poslovne korisnike /Komunikacijska rješenja, Mobilna rješenja, Upravljanje usluge, Hotelska rješenja, Terminali, Pozivni centri/; Edukacija)*
- { *Investitori (Nadzorni odbor i uprava; Godišnji izvještaji; GFI-POD; Glavne skupštine; Kalendar; Korporativno upravljanje; Odluke; Kontakt)*
- { *Zapošljavanje (Naši zaposlenici; Za studente /Summer Camp, Let's Talk/; Otvorena radna mjesta)*
- { *Više (Kontakti; Legislativa; Privatnosti; Arhiva).*

Samu poslovnu organizaciju čine: Ericsson Nikola Tesla d.d. i ovisna društva (Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o, Ericsson Nikola Tesla BiH d.o.o., Libratel d.o.o, Podružnica Kosovo, ERICSSON NIKOLA TESLA BY d.o.o.)

*Vizija* im se ogleda u namjeri da su ICT lideri na tržištu koji potiču i usmjeravaju komunikaciju, a *misija* im je kreirati inovativna ICT rješenja koja poboljšavaju život ljudi stvarajući novu vrijednost za poslovnu i društvenu zajednicu. Naglašavaju pravodobno i objektivno informiranje zajednice o svojim aktivnostima i ostvarenim rezultatima poslovanja kako bi negovali imidž jasno pozicionirane poslovne organizacije s kodeksom etičkog poslovanja. Njihov se postulat ogleda u „*Promičemo društvo znanja te održivi razvoj društva u kojem djelujemo*“ (Preuzeto: <http://www.ericsson.hr/odrzivost-i-drustvena-odgovornost>, 21. 2. 2017.).

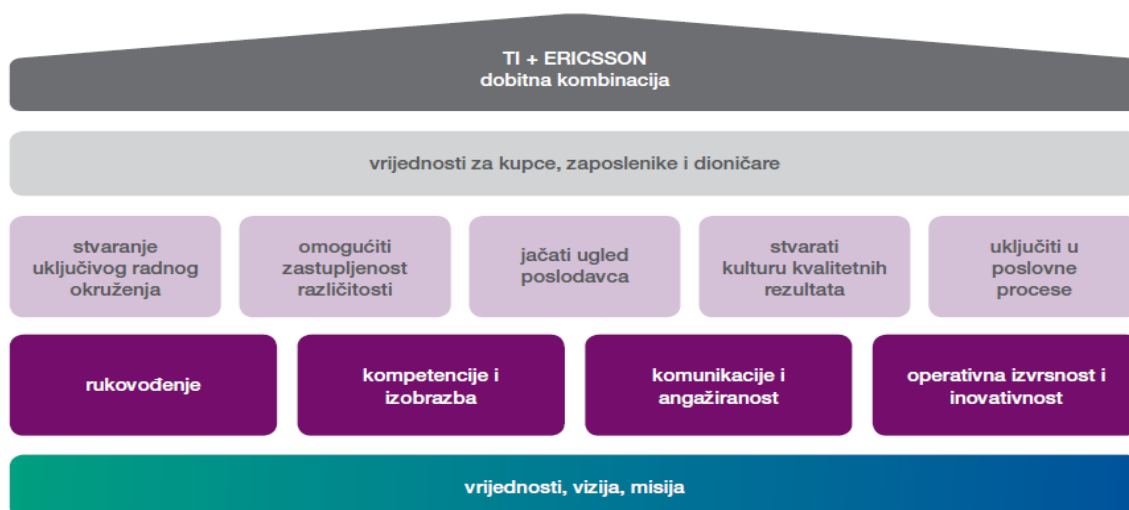
Snježana Bahtijari, direktorica Marketinga, komunikacija i društvene odgovornosti naglašava kako: „*Rukovodeći se načelom odgovornosti u svim segmentima svog poslovanja i prema svim zainteresiranim skupinama, Ericsson Nikola Tesla smatra da društvena odgovornost pomaže kompaniji u izgradnji ugleda, osigurava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika kao i širu društvenu prihvaćenost, jača konkurentnost i dugoročno omogućava brži poslovni razvoj tvrtke. U tom smislu uvijek naglašavamo da kompanije uz financijsku, moraju imati i visoko osviještenu odgovornost za društvenu zajednicu te održivi razvoj. Međutim, isto tako kompanije moraju imati jasnu strategiju razvoja svog poslovanja, vodeću poziciju u onome čime se bave, moraju brinuti o svojim zaposlenicima, dioničarima, kupcima, partnerima, dobavljačima, korisnicima svojih proizvoda i usluga. U takvom poslovnom lancu jednako moraju postupati i dobavljači proizvoda i usluga, uvoznici, proizvođači, ali i kupci i korisnici kako bi se vodila briga o utjecaju proizvoda na okoliš tijekom cijeloga njegovog životnog ciklusa. U tom smislu dugoročnost i konkurentnost te poslovna izvrsnost u svemu sto radimo osnovne su postavke na kojima se treba zasnivati poslovanje svake tvrtke i tek takva, uspješna i odgovorna kompanija prema svim zainteresiranim skupinama, može biti jednako odgovorna prema zajednici u kojoj djeluje*“ (Preuzeto: <http://www.ericsson.hr/odrzivost-i-drustvena-odgovornost> , 12. 3. 2017.).

U svojem poslovanju imaju brojne ciljeve koji su orijentirani na korpus samih proizvoda i tehnoloških rješenja. Jedan od ciljeva im je poticanje kreativnosti zaposlenika i povećanje zadovoljstva kupaca što govori o Ericsson Nikola Tesla d.d. kao poslovnoj organizaciji orijentiranoj na inovativnu komunikaciju. U odnosu sa zaposlenicima njeguju temeljne

vrijednosti: profesionalnost u obavljanju svakodnevnih poslova i zadataka, poštovanje i ustrajnost u postizanju ciljeva.

O povijesti same kompanije koja je kao tvornica telefonskih uređaja „Nikola Tesla“ osnovana 31. 10. 1949. godine te prerasla u „Servisno poduzeće za montažu i održavanje telegrafskih i telefonskih uređaja“, mrežne stranice detaljno potkrepljuju podatke o Larsu Magnusu Ericssonu i genijalnom umu Nikole Tesle. Navode se kratke povijesne činjenice o aktivnostima o pretvorbi i privatizaciji u razdoblju od 1992. do 1995., kada Hrvatski fond za privatizaciju i Ericsson potpisuju ugovor o prodaji 49,07% dionica „Tesle“ bivšim čelnicima kompanije, zgradama u kojima su poslovali (a svojevrsni su spomenici graditeljstva vremena u kojem su djelovali), o razvoju svih plasiranih proizvoda, o važnim obljetnicama i aktivnostima vezanim uz iste. Što se internih glasila tiče, Ericsson Nikola Tesla izdaje časopis namijenjen kupcima, zaposlenicima, poslovnim partnerima i umirovljenicima („Komunikacije“), časopis „Revija“ (NT Revija, 1972.) kao stručni časopis koji nastavlja kontinuitet časopisa „Elektrokomunikacije“ iz godine 1972. Za šezdesetu obljetnicu, izdana je monografija te slične inovativne komunikacije prate i *Godišnji izvještaji dioničkog društva Ericsson Nikola Tesla*.

Naglašavaju kako im je za postizanje operativne/poslovne aktivnosti bitna visoka razina zrelosti organizacije i profesionalnosti, kako bi ostvarili cilj - zadovoljne kupce. Godine 2003. dobili su europski certifikat za poslovnu izvrsnost (European Foundation of Quality Management), kao i certifikate izvrsnosti: SIQ, Ljubljana, Interlek, EY CertifyPoint, EFQM. Mrežne stranice koje se odnose na Medije orijentirane su inovativnoj, proaktivnoj komunikaciji kako bi se s novinarima izgradila dobra suradnja, s ciljem pozitivnog imidža u javnostima. Zaposlenici, kako je prikazano na mrežnim stranicama sudjeluju – osim u aktivnom poslovnom angažmanu – i u raznovrsnom društvenom životu (sportske, kulturne, umjetničke sekcije). Na dan 31. prosinca 2015.g. Ericsson Nikola Tesla d.d. zapošljavao je 2789 radnika, od toga 70% visokoobrazovanih zaposlenika, s prosječnom starosnom dobi od 40 godina. Omjer žena i muškaraca je 22% : 78%. Kompanija posjeduje svoj galerijski prostor kao mjesto za upoznavanje s umjetničkim stvaralaštvom zaposlenika kompanije. Također, u kompaniji postoje sportsko/umjetnički klubovi (šah, tenis, trkači klub), sekcije (biciklistička, glazbena, jedriličarska, košarkaška, likovna, malonogometna, ronilačka, sekcija za umjetničku fotografiju, skijaška), društva (planinarsko društvo).



Slika 22. Strategija poštivanja različitosti i uključivosti Ericsson Nikola Tesla d.d.

(Izvor: Godišnji izvještaj 2015., str. 54)

Radno okruženje, prema podacima iz Godišnjeg izvještaja za godinu 2015. (str. 54) njeguje poticajnu radnu klimu na način da:

- { ima jasno usmjerene uloge svakog zaposlenika u ostvarivanju zajedničkih ciljeva
- { daje mogućnosti neprestanog učenja i usavršavanja i razvoja karijere
- { postoje jednaki uvjeti rada i razvoja za sve zaposlenike
- { potiče inovativnost u svim segmentima rada
- { prepoznaje važnost uloge pojedinca i tima radi ostvarivanja poslovnih ciljeva
- { daje mogućnost rada u globalnim timovima
- { se plaća temelji na zalaganju i radu
- { postoji fleksibilno radno vrijeme
- { se brine o zdravlju zaposlenika njegujući visok standard zdravstvene zaštite i sigurnosti na radu (primjena normi OHSAS 18001, provedba sustava upravljanja zdravljem i sigurnosti na radnom mjestu, redovni sistematski pregledi, liječnik na radnom mjestu, izobrazba i osposobljavanje radnika za rad na siguran način)
- { djeca zaposlenika mogu biti smještena u vrtić koji se nalazi blizu kompanije
- { zaposlenici imaju mogućnost rekreacije i druženja u sportskim i kulturnim sekcijama
- { postoji zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond Ericssona Nikole Tesle d.d.
- { se prati angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika (anketa Dialog 2015. na koju se odazvalo 95% zaposlenika).

Anketom Dialog iz godine 2015., ustanovljeno je:

- a) Indeks angažiranosti zaposlenika pokazao je da se 88% zaposlenika spremno maksimalno angažirati kako bi osobno doprinijelo boljem poslovnom uspjehu kompanije
- b) Indeks izvrsnosti je iznosio 85% te upućuje na stav zaposlenika o kvaliteti proizvoda i usluga
- c) 82% pokazuje visok stupanj lojalnosti kompaniji, 88% ima povjerenje u buduću razvoj Ericssona, a 94% zaposlenika je ponosno činjenicom da rade u korporaciji Ericsson te bi ih 93% preporučilo da se zaposle u korporaciji Ericsson.

Visoka razina načina pristupanja zaposlenicima koju kompanija sagledava kao intelektualnu snagu i komparativnu prednost na zahtjevnom tržištu, dokazana je i nagradom „Hrvatski kvocijent inovativnosti“.

U dijelu mrežnih stranica koji se odnosi na *Kompanijski portfelj* ponuđen je dijapazon usluga s jasno obrazloženom svrhom i opsegom istih, a odnose se na tehnološke inovacije u spektru proizvodnog asortimana kompanije Ericsson Nikola Tesla d.d.. Naglašena je dimenzija komunikacijskih rješenja te kako samo i jedino učinkovita komunikacija stvara preduvjete za uspjeh u dinamici suvremenog življenja.

Na dijelu mrežnih stranica koje se odnose na *investitore* dostupni su podaci o ulaganjima i pojedinostima o poslovanju kompanije. Dostupni su Godišnji izvještaji od 2012. do 2015. koji su podijeljeni na *Opći izvještaj*, *Društveni izvještaj* te *Financijski izvještaj*. Radi ažurnih podataka u ovom dijelu rada i deskriptivne analize, navest će se podaci iz dijela *Godišnjeg izvještaja za godina 2015. – Društveni izvještaj*. Detaljno obrađuje segmente poslovne organizacija Ericsson Nikola Tesla d.d. kao „društveno odgovornog poduzetnika“ u dijelovima ključnih interesnih skupina, područja odgovornog poslovanja, ekonomske održivosti, uključenosti društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radne okoline, tržišnih odnosa, primjene načela korporativnog upravljanja, zaštite okoliša, odnosa sa zajednicom i nagrade/priznanja. Društveno odgovorno poslovanje sublimiraju u:

- *društvenoj jednakosti* gdje komunikaciju sagledavaju kao osnovnu ljudsku potrebu; naglašavanju kako posluju s visokim stupnjem integriteta i etičnosti uz respektiranje ljudskih prava; zaposlenici su uključeni u inicijativu „Technology for good“; zaposlenicima je omogućeno da razumiju politiku kompanije i njezine direktive.

- *gospodarskom rastu* koji doprinosi društvenom i gospodarskom razvoju
- *utjecaju na okoliš* gdje djeluju prema svjetskim i EU regulativama.

Tablično je prikazana dvosmjerna, partnerska suradnja sa svim dionicima okoline poslovne organizacije Ericsson Nikola Tesla d.d. što zorno prikazuje inovativno komuniciranje u skladu s ciljevima: profesionalnost – poštovanje – ustrajnost te prikazuje Ericsson Nikola Tesla d.d. kao kompaniju s proaktivnom organizacijskom klimom.

Tablica 10. Suradnja Ericsson Nikole Tesle d.d. s društvom  
(Izvor: Godišnji izvještaj 2015.)

KLJUČNE INTERESNE SKUPINE	NAČIN RADA ERICSSON NIKOLA TESLA d. d.
<b>KUPCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- profesionalnost</li> <li>- partnerstvo u pronalaženju najboljih rješenja</li> <li>- inovativnost u ponudi proizvoda</li> <li>- mjerenje zadovoljstva kupaca</li> </ul>
<b>ZAPOSLENICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permanentno učenje i usavršavanje</li> <li>- atraktivna radna mjesta</li> <li>- jednaki uvjeti razvoja</li> <li>- sustav plaća na temeljima rezultata rada</li> <li>- poticajno radno okruženje</li> <li>- kvalitetno i ugodno radno mjesto</li> <li>- visoka razina sigurnosti na radu (briga za zdravlje)</li> </ul>
<b>DIONIČARI I INVESTITORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka razina korporativnog upravljanja</li> <li>- pravodobno informiranje i aktivnostima i rezultatima poslovanja</li> </ul>
<b>DOBAVLJAČI I PARTNERI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zajedništvo u unapređenju dobavljačkog lanca</li> <li>- prijenos znanja</li> <li>- redovita provjera sustava upravljanja kvalitetom i okolišem</li> </ul>
<b>SINDIKATI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerstvo</li> <li>- savjetovanje i uključivanje u donošenje odluka</li> <li>- međusobna podrška: poslodavac-sindikati</li> </ul>
<b>POSLOVNA I STRUČNA UDRUŽENJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uključivanje u rad</li> </ul>
<b>TIJELA JAVNE VLASTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sudjelovanje u donošenju zakonskih akata</li> <li>- razmjena mišljenja</li> <li>- poticanje okruženja povoljnog za poslovanje</li> </ul>
<b>OBRAZOVNE INSTITUCIJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podrška obrazovnim inicijativama</li> <li>- prijenos znanja o najnovijim tehnologijama</li> <li>- financijska pomoć</li> </ul>
<b>ZAJEDNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razmjena znanja</li> <li>- društveno korisni projekti: podrška i suradnja</li> <li>- financijska pomoć</li> </ul>

Zaključno, prema odrednicama komunikacije sve su ispitane poslovne organizacije, uvidom u njihove mrežne stranice prikazane tablično:

Tablica 11. Odrednice inovativne komunikacije u ispitanim poslovnim organizacijama

(Izvor: vlastiti)

Organizacija	Odrednice inovativne komunikacije	Postoji	U razvoju
Ericsson Nikola Tesla d. d.	Prepoznatljivost poslovne organizacije i korporativni ugled	✓	
	Kanaliziranje informacija	✓	
	Međudnosi	✓	
	Vrijeme	✓	
	Otvorenost	✓	
	Asertivni menadžment	✓	
	Ulaganje u trajna znanja	✓	
Hrvatska elektroprivreda d. d.	Prepoznatljivost poslovne organizacije i korporativni ugled	✓	
	Kanaliziranje informacija		✓
	Međudnosi		✓
	Vrijeme	✓	
	Otvorenost		✓
	Asertivni menadžment		✓
	Ulaganje u trajna znanja	✓	
Hrvatski telekom d. d.	Prepoznatljivost poslovne organizacije i korporativni ugled	✓	
	Kanaliziranje informacija	✓	
	Međudnosi	✓	
	Vrijeme	✓	
	Otvorenost	✓	
	Asertivni menadžment	✓	
	Ulaganje u trajna znanja	✓	
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	Prepoznatljivost poslovne organizacije i korporativni ugled	✓	
	Kanaliziranje informacija	✓	
	Međudnosi	✓	
	Vrijeme	✓	
	Otvorenost	✓	
	Asertivni menadžment		✓
	Ulaganje u trajna znanja	✓	
Vipnet d. o. o.	Prepoznatljivost poslovne organizacije i korporativni ugled	✓	
	Kanaliziranje informacija	✓	
	Međudnosi	✓	
	Vrijeme	✓	
	Otvorenost	✓	
	Asertivni menadžment	✓	

### 3.4. Instrument istraživanja

Kao glavni instrument u ovom istraživanju rabio se anketni upitnik, prilagođeni upitnik autora: Zerfass i Ernst: Forschungsprojekt „*Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*“ (Zerfass i Ernst, 2004) koji je već korišten u Saveznoj Republici Njemačkoj u znanstvenim istraživanjima na području novinarstva, te se hrvatska prevedena i prilagođena inačica „*Inovativna komunikacija kao čimbenik uspješnosti u poslovnoj organizaciji*“ kao i njezini rezultati mogu usporediti s njemačkim, u dijelu pristupa inovativnom komunikacijskom menadžmentu u poslovnim organizacijama. Sam anketni upitnik recenziran je od strane prof. dr. sc. Ljubice Bakić – Tomić, a cjelokupni upitnik u izvorniku, te prilagođena i prevedena inačica na hrvatskome jeziku je u prilogu 7. Anketu je autorica izradila koristeći Google docs obrazac, s jasnim i jednoznačnim uputama za popunjavanje, s jamstvom kako će se prikupljeni statistički podaci rabiti isključivo kao dio statističkog uzorka i ne će se rabiti u druge svrhe. Hrvatski telekom d.d. je u komunikaciji s autoricom napomenuo također da se prije eventualnih objava podataka vezanih za njihovu korporaciju mora tražiti pisana suglasnost T-Com-a. Pitanja su većinom zatvorenog tipa. U dvije čestice je ostavljena mogućnost za osobni odgovor ispitanika, a takva su pitanja bila označena kao neobvezna.

Anketni upitnik sastavljen je od sljedećih dijelova:

#### 1. Opći podaci o ispitaniku

U pet (5) pitanja dobiveni su opći podaci o ispitaniku kao što su spol, dob, radno mjesto, poslovna organizacija, veličina sektora gdje ispitanik radi.

#### 2. Inovacija

U ovoj grupi od jedanaest pitanja (11) ispitanici su odabirom na Likertovoj skali od 1 do 5 (1 – uopće se ne odnosi na mene, 5 – da, u potpunosti se odnosi na mene) ocjenjivali stratešku važnost inovacija, inovacijsku klimu u poslovnoj organizaciji, oblike inovacija koji su važni za pojedini poslovnu organizaciju, ciljeve koji se žele postići inovativnošću, načine uspostavljanja poslovne organizacije, izvore inovativnih ideja, pozicioniranje svoje poslovne organizacije prema ostalim poslovnim organizacijama na tržištu.

#### 3. Komunikacija

U ovoj grupi od šesnaest (16) pitanja ispitanici su odabirom na Likertovoj skali od 1 do 5 (1 – uopće se ne odnosi na mene, 5 – da, u potpunosti se odnosi na mene) odgovarali na pitanja tj. izražavali mišljenje o važnosti komunikacije u njihovoj poslovnoj organizaciji, o važnosti komunikacije prema trećim stranama (javnosti), ispitala se važnost pojedinih



komunikacijskih aktivnosti u poslovnoj organizaciji ispitanika, kako povezati i koja je važnost povezanosti inovacije i komunikacije, koji se ciljevi ostvaruju kroz inovativno komuniciranje, koji su komunikacijski kanali važni za inovativno komuniciranje, kako procjenjuju važnost inovativne komunikacije za dotičnu poslovnu organizaciju.

Kako se sljedeći podaci odnose u dijelovima statističke argumentacije i na ukupne podatke ispitivanja te detaljne podatke po pojedinoj poslovnoj organizaciji – podaci koji se odnose na objedinjene podatke (N = 202), prikazat će se i/ili slikom (grafikonom), dok će se podaci po pojedinačnim poslovnim organizacijama prikazati samo tablično.

Ukratko, upitnik kao instrument razrađen je prema sljedećim zavisnim varijablama prikazanim u tablici 12.

Tablica 12. Razrada instrumenta prema zavisnim varijablama

PODRUČJE	VARIJABLE	OPIS VARIJABLE	PITANJE U UPITNIKU
<b>INOVACIJA</b>	V1	<b>Strateška važnost inovacija</b>	1,2
	V2	<b>Inovacijska klima; kvaliteta klime</b>	3
	V3	<b>Oblici inovacije</b> Razrada prema: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proizvodima/uslugama</b> (originalnost, prepoznatljivost)</li> <li>▪ <b>Organizaciji</b> (timski rad, mogućnost interakcije zaposlenika – interpersonalni odnosi, mogućnost donošenja odnosa, fleksibilan pristup radnim aktivnostima, fleksibilno vodstvo)</li> <li>▪ <b>Metodama</b> koje organizacija rabi za postizanje inovativnosti (nagrađivanje, dostupnost informacija, mogućnost raspolaganja vremenom, poticajna radna okolina, korist od kriznih situacija i konflikata, stručno usavršavanje, otvorenost za promjene, spremnost na rizik)</li> <li>▪ <b>Procesima</b> (donošenje odluka, formuliranje ciljeva i zadataka, procesi kontrole, procesi dvosmjerne komunikacije, procesi koji rađaju inovacije)</li> <li>▪ <b>Strategijama</b> (misija i vizija, potrebe zaposlenika unutarnje javnosti, potrebe vanjskih javnosti, identitet, ugled/image poslovne organizacije)</li> </ul>	4, 6
	V4	<b>Cilj inovativnosti</b> (usmjerenost i suradnja)	5, 9
	V5	<b>Izvori inovativnih ideja</b>	8
	V6	<b>Ključni čimbenici inovacija</b>	10
	V7	<b>Inovativna sposobnost poslovne organizacije</b>	11
<b>KOMUNIKACIJA</b>	V8	<b>Upravljanje komunikacijom</b>	12
	V9	<b>Operativna razina komuniciranja</b>	13, 20, 21

	V10	<b>Obilježja inovativne komunikacije</b> (proaktivna, asertivna, kongruentna, spontana, otvorena, ima za cilj inovaciju, uporaba kreativnih metoda)	14
	V11	<b>Povezanost inovacije i komunikacije</b>	15
	V12	<b>Informiranost o inovacijama u poslovnoj organizaciji</b>	16
	V13	<b>Strateško inovativno komuniciranje</b>	17, 18, 19
	V14	<b>Inovacijski komunikacijski procesi</b>	21
	V15	<b>Komunikacijski kanali</b> (unutar i izvan poslovne organizacije)	22, 23
	V16	<b>Inovativne komunikacijske aktivnosti</b>	24
	V17	<b>Procjena inovativne komunikacije u odnosu na druge poslovne organizacije</b>	25, 26

### 3.5. Rezultati empirijskog istraživanja

#### 3.5.1. Ispitanici

Tablica 13. Rod ispitanika (N=202)

Rod	Frekvencija	Postotak %
<b>muško</b>	<b>132</b>	<b>65,3</b>
žensko	70	34,7
Total	202	100,0

Tablica 14. Dob ispitanika (N=202)

Dob	Frekvencija	Postotak %
20-30 godina	7	3,5
31-40 godina	47	23,3
<b>41-50 godina</b>	<b>90</b>	<b>44,6</b>
51 -60 godina	47	23,3
61-70 godina	11	5,4
Total	202	100,0

Analizom demografskih podataka dobi i roda ispitanika (N= 202) utvrđeno je kako je 65,3% ispitanika muškog roda (Tablica 12.). Podaci u anketnom upitniku grupirani su u pet dobnih skupina. Iz tablice 14. vidljivo je kako se najveći broj ispitanika nalazi u dobnj skupini od 41 do 50 godina, odnosno skoro polovica ispitanika je u toj dobnj skupini što govori u prilog ispitanim poslovnim organizacijama kako u dijelu osoba zaduženih za inovativno

komuniciranje rade zaposlenici koji svojim iskustvom i poslovnom izvrsnošću mogu djelovati i na mlađe, kao i na najstarije zaposlenike na području inovativne komunikacije.

Kako je predmet ispitivanja ovog rada inovativno komuniciranje i utjecaj vodećeg menadžmenta na inovativnu komunikaciju, zanimljivo je promotriti uzorak ispitanika gdje je najviše osoba koji su pristupili anketnom upitniku iz „*Drugih poslovnih organizacija*“ (37,6%), tj. *Hrvatske elektroprivrede d.d.* (30,2%), i to u dijelu višeg menadžmenta (36,6%), što je vidljivo iz tablice 15. Navedenim, smatramo da je istraživanje provedeno na reprezentativnom uzorku kako bi mogli pravovaljano donijeti zaključke prema postavljenim hipotezama vezanim za inovaciju i komunikaciju, tj. inovativnu komunikaciju.

Tablica 15. Položaj radnog mjesta ispitanika (N=202)

Radno mjesto ispitanika	Frekvencija	Postotak %
niži menadžment	64	31,7
srednji menadžment	64	31,7
<b>viši menadžment</b>	<b>74</b>	<b>36,6</b>
Total	202	100,0

Tablica 16. Broj zaposlenih u ispitivanim poslovnim organizacijama (N=202)

Broj zaposlenih u poslovnoj organizaciji	Frekvencija	Postotak %
<b>0-100</b>	<b>96</b>	<b>47,5</b>
101-500	57	28,2
više od 50	49	24,3
Total	202	100,0

Ispitanici (N = 202) su zaposlenici u različitim položajima radnih mjesta gdje upravljaju, tj., u određenim dijelovima svojih poslovnih zadataka vode određeni broj zaposlenika i zaduženi su za inovativno komuniciranje. Najviše je ispitanika na radnome mjestu *višeg menadžmenta*, što govori u prilog reprezentnosti uzorka jer se smatra da su dobiveni statistički podaci iz perspektive „višeg menadžmenta“ najbolji pokazatelj ispitivanja inovativnog komuniciranja (tablica 15). Sektori, tj. veće li manje poslovne jedinice ispitane su i prikazane u tablici 16, te je vidljivo da blizu polovice ispitanika (47,5%) ispitanika rade u jednom od sektora ispitanih poslovnih organizacija koje broje do sto zaposlenika.

### 3.5.2. Inovacija

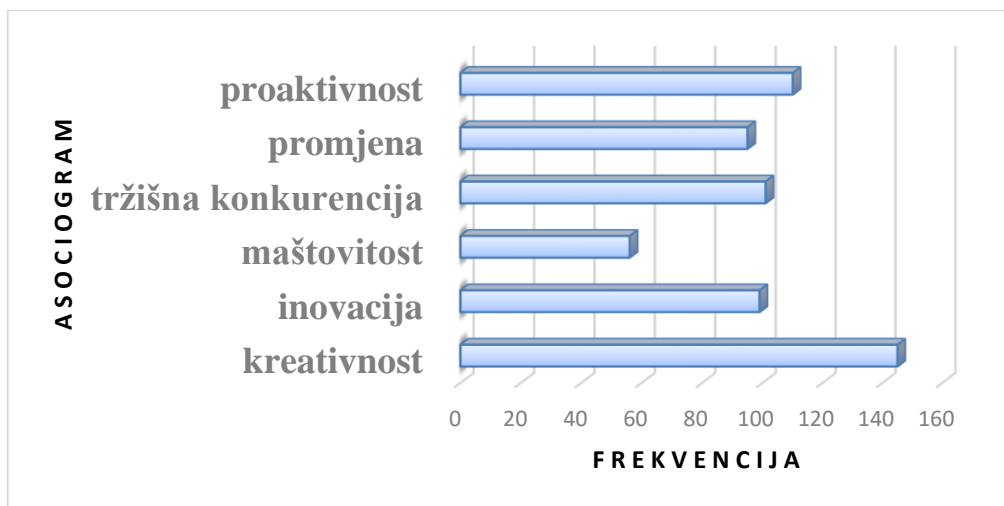
U dijelu analize rezultata koji se odnose na inovaciju, razmatrala se strateška važnost inovacija, važnost inovacijske klime te oblici inovacije.

Uloga i važnost inovacija prepoznati su na razini zajedničke europske politike. Inovacijska politika je ključni čimbenik „Lisabonske strategije” Europske unije (EU), u kojoj su sadržani ekonomski razvoj i politika EU. Na razini politike Europske unije, inovacije su prepoznate kao ključni čimbenik za kreiranje ekonomskog rasta i zaposlenosti zemalja Europske unije, te jačanje razvoja ruralnih područja. Europska unija nastoji ojačati konkurentnost između drugih sudionika globalne ekonomije povećanjem inovativnih aktivnosti europskih poduzeća. Sve su ispitane poslovne organizacije odabrale u svojim prikazima mrežnih stranica u nekim od segmenata biti „vodeći u inovacijama”. Teže prema kreativnosti i inovativnosti, stvaranju bliskih veza s glavnim izvorima relevantnoga novoga znanja i potrebama i povratnim informacijama potrošača.

Tablica 17. Važnost inovacija u strateškom poimanju – pojedinačno po poslovnim organizacijama

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
1) Na Vašem radnom mjestu, kolika je strateška važnost inovacija?	Druge poslovne organizacije	76	4,18	,962	1,3%	5,3%	14,5%	31,6%	47,4%
	<b>Ericsson Nikola Tesla d. d.</b>	14	4,79	,579	0,0%	0,0%	7,1%	<b>7,1%</b>	<b>85,7%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,13	1,087	3,3%	27,9%	36,1%	18,0%	14,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,10	,944	0,0%	4,8%	23,8%	28,6%	42,9%
	<b>Končar - ELEKTROINDRUST RIJA d. d</b>	25	3,44	1,003	4,0%	16,0%	20,0%	<b>52,0%</b>	<b>8,0%</b>
	<b>Vipnet d. o. o.</b>	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%
<b>Total</b>		<b>202</b>	<b>3,81</b>	<b>1,122</b>	<b>2,0%</b>	<b>13,4%</b>	<b>21,8%</b>	<b>27,2%</b>	<b>35,6%</b>

Od 202 ukupno ispitanih ispitanika (tablica 17), 35,6% smatra da je na njihovom radnom mjestu velika važnost inovacija što govori u prilog tome da su sve poslovne organizacije u svojim osnovnim postulatima postavile inovaciju kao cilj i prepoznatljivost, što potvrđuju brojnim certifikatima izvrsnosti. Gledajući pojedinačno poslovne organizacije, u Vipnet d.o.o je 80% ispitanika potvrdilo kako im je bitna važnost strateške inovacije, dok najniže slaganje s važnošću inovacije u strateškom smislu izražavaju ispitanici iz Končar – Elektroindustrije d.d. (8%).



Slika 23. Asociogram vezan za inovaciju i kreativnost (N = 202)

Strateška važnost inovacija ispitana je i metodom asocijacija. Ponuđene su im ključne riječi koje ih asociraju na inovativno djelovanje njihove poslovne organizacije (proaktivnost, promjena, tržišna konkurencija, maštovitost, inovacija, kreativnost). Pojam „*kreativnost*“ je odabralo 71,78% ispitanika; slijedi „*proaktivnost*“ 54,46%, dok je riječ „*inovativnost*“ kao obilježje koje ih asocira na inovaciju poslovne organizacije u kojoj rade - na trećem mjestu s 49,01%. Ukupni podaci su prikazani na slici 23 (N = 202).

Tablica 18. Asociogram vezan za inovaciju i kreativnost – pojedinačno po poslovnim organizacijama

Organizacija	f/%	kreativnost	inovacija	maštovitost	tržišna konkurencija	promjena	proaktivnost
Druge poslovne organizacije	f	56	41	18	37	32	31
	%	<b>73,7%</b>	53,9%	23,7%	48,7%	42,1%	40,8%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	10	7	0	11	7	5
	%	71,4%	50,0%	0,0%	<b>78,6%</b>	50,0%	35,7%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	46	27	21	22	32	29
	%	<b>75,4%</b>	<b>75,4%</b>	<b>75,4%</b>	<b>75,4%</b>	<b>75,4%</b>	<b>75,4%</b>
Hrvatski telekom d. d.	f	10	11	6	10	14	9
	%	47,6%	52,4%	28,6%	47,6%	<b>66,7%</b>	42,9%
Končar - ELEKTROINDRIJA d. d.	f	20	9	10	12	9	12
	%	<b>80,0%</b>	36,0%	40,0%	48,0%	36,0%	48,0%
Vipnet d. o. o.	f	3	4	1	3	1	2
	%	60,0%	<b>80,0%</b>	20,0%	60,0%	20,0%	40,0%

Promatrajući odgovore ispitanika po poslovnim organizacijama (tablica 18), ispitanicima iz:

- Drugih poslovnih organizacija asocijaciju vezanu za inovaciju i kreativnost prepoznaju u pojmu „*kreativnost*“ (73,7%)
- Ericsson Nikola Tesla d.d. asocijaciju vezanu za inovaciju i kreativnost prepoznaju u pojmu „*tržišna konkurencija*“ (78,6 %)
- Hrvatska elektroprivreda d.d. asocijaciju vezanu za inovaciju i kreativnost prepoznaju u svim ponuđenim pojmovima podjednako (75, 4%)
- Hrvatski telekom d.d. asocijaciju vezanu za inovaciju i kreativnost prepoznaju u pojmu „*promjena*“ (66,7%)
- Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d.d. asocijaciju vezanu za inovaciju i kreativnost prepoznaju u pojmu „*kreativnost*“ (80,0%)
- Vipnet d.o.o. asocijaciju vezanu za inovaciju i kreativnost prepoznaju u pojmu „*inovacija*“ (80,0%)

Tablica 19. Statistički značajne tvrdnje za prikaz **inovacijske klime** u poslovnoj organizaciji

U kojoj mjeri tvrdnje koje slijede oslikavaju INOVACIJSKU KLIMU u Vašoj organizaciji?

(1 = uopće se ne odnosi; 5 = da, odnosi se u potpunosti)

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>Organizacija treba štiti vlastite ideje (inovacije) od konkurencije.</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,25	,896	1,3%	1,3%	18,4%	28,9%	<b>50,0%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,842	0,0%	0,0%	21,4%	21,4%	<b>57,1%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,98	1,088	0,0%	13,1%	19,7%	23,0%	<b>44,3%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,48	,750	0,0%	4,8%	0,0%	38,1%	<b>57,1%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,52	,714	0,0%	4,0%	0,0%	36,0%	<b>60,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	<b>80,0%</b>
Total	202	4,24	,933	,5%	5,4%	14,9%	27,7%	<b>51,5%</b>	
<b>Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne rezultate.</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,51	,808	1,3%	1,3%	7,9%	23,7%	65,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,86	,363	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,21	,915	0,0%	4,9%	18,0%	27,9%	49,2%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,81	,512	0,0%	0,0%	4,8%	9,5%	85,7%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,52	,823	0,0%	4,0%	8,0%	20,0%	68,0%
	Vipnet d. o. o.	5	5,00	0,000	0,0%	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
Total	202	4,49	,812	,5%	2,5%	9,9%	<b>21,8%</b>	<b>65,3%</b>	
<b>Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how).</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,33	,806	1,3%	1,3%	9,2%	39,5%	48,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,79	,426	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	78,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,20	,910	1,6%	1,6%	18,0%	32,8%	45,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,67	,658	0,0%	0,0%	9,5%	14,3%	76,2%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,36	,700	0,0%	0,0%	12,0%	40,0%	48,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	<b>80,0%</b>
Total	202	4,37	,807	1,0%	1,0%	11,9%	32,7%	<b>53,5%</b>	

Analizom prikupljenih podataka prikazanih u tablici 19, ispitanici su mogli odabrati tvrdnje koje najjasnije oslikavaju njihovu poslovnu organizaciju u vidu *poslovne klime*, kao jedne od ispitivanih zavisnih varijabli. Ponuđene su tvrdnje: *Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera; Ključ uspješnosti moje organizacije na tržištu je kvaliteta, a ne kvantiteta ideja; Organizacija treba štiti vlastite ideje (inovacije) od konkurencije; Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne rezultate; Za uspješan razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija od ključno je*

*imati najobrazovanije ljude iz određene struke; Neke inovacije koje nisu od strateške važnosti za organizaciju, dobro je podijeliti s vanjskim partnerima; Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how).*

U tablici 19 prikazani su podaci koji su *iznad 50%* za stav prema organizacijskoj klimi. S tvrdnjom „*Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne rezultate.*“ složilo se 65,3% ispitanika. Tvrdnja: „*Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how).*“ zastupljena s 53,5% govori kako ispitanici promišljaju i „*izvan kutije*“, tj. smatraju da se prosperitet i inovativna klima može ostvariti suradnjom s vanjskim suradnicima, javnosti.

Promotrivši odgovore koji su ocijenjeni s najvišom ocjenom *pet (5) – da, odnosi se u potpunosti za moju poslovnu organizaciju*, a odnose se *na varijablu inovacijske klime po poslovnim organizacijama (tablica 19)*:

- za tvrdnju: „*Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne rezultate*“ odlučilo se 80,0% ( $M = 4,80$ ,  $SD = ,447$ ) ispitanika Vipneta d.o.o, a najmanje ispitanika iz Končar – ELEKTROPRIVREDA d.d. (33, 3%,  $M = 4,14$ ,  $SD = ,727$ )
- za tvrdnju: „*Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how).*“ odlučilo se 80, 0% ( $M = 4,60$ ,  $SD = ,849$ ) ispitanika Vipnet d.o.o., a i ostalim je poslovnim organizacijama navedena tvrdnja ocijenjena s vrlo visokim postotkom odgovora 46 % - 79%.
- za tvrdnju: „*Organizacija treba štititi vlastite ideje (inovacije) od konkurencije.*“, odlučilo se 80,0% ( $M = 4,60$ ,  $SD = ,894$ ) ispitanika Vipneta d.o.o

Procjenjujući važnost inovacijske klime koja utječe i na formiranje odrednica inovativne komunikacije u poslovnoj organizaciji, *s najmanjim udjelom odabira* ocijenjene su tvrdnje:

- *Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera* (19,3%,  $M = 3,45$ ,  $SD = 1,12$ ) i
- *Neke inovacije koje nisu od strateške važnosti za organizaciju, dobro je podijeliti s vanjskim partnerima* (21,3%), što se može tumačiti kako svaka od ispitanih poslovnih organizacija unutar svojega poslovnog tima ima razvijene strategije i tim za poboljšanje inovacijskih procesa te nisu potrebni vanjski suradnici za poboljšanje istih. Dijeljenje znanja s vanjskim partnerima ne doživljavaju kao ugrozu, već inovativan pristup u komuniciranju s trećim



osoba izvan poslovne organizacije radi ostvarivanja možebitnog profita vlastite poslovne organizacije (aktivna razmjena znanja i iskustava).

Gledajući po poslovnim organizacijama, najviše i najmanje statistički ocijenjena važnost varijabli presudnih za klimu u :

*a) Drugim poslovnim organizacijama:*

- Najviše važno za klimu: Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne procese (65,8%)
- Najmanje važno za klimu: Neke inovacije koje nisu od strateške važnosti za organizaciju, dobro je podijeliti s vanjskim partnerima (18,4%).

*b) Ericsson Nikola Tesla:*

- Najviše važno za klimu: Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne procese (85,7%)
- Najmanje važno za klimu: Za uspješan razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija, ključni je imati najobrazovanije ljude iz određene struke (28,6%).

*c) Hrvatska elektroprivreda d.d.:*

- Najviše važno za klimu: Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne procese (49,2%)
- Najmanje važno za klimu: Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera (3,3%).

*d) Hrvatski telekom d.d.:*

- Najviše važno za klimu: Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne procese (85,7%)
- Najmanje važno za klimu: Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera (19,0%).

*e) Končar Elektroindustrija d.d.:*

- Najviše važno za klimu: organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne procese (68,0%)
- Najmanje važno za klimu e: Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera (16,0%).

*f) Vipnet d.o.o.:*

- Najviše važno za klimu: organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne procese (100,0%)
- Najmanje važno za klimu: Ključ uspješnosti moje organizacije na tržištu je kvaliteta, a ne kvantiteta (40,0%).

Tablica 20. Najvažniji **oblici inovacija** važni za poslovnu organizaciju – po poslovnim organizacijama

Koji od navedenih OBLIKA INOVACIJA je vrlo važan za Vašu poslovnu organizaciju?  
Ocijenite ih od 1 do 5 (1 = najvažnija; 5 = najmanje važna)

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>timski rad</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,53	1,437	17,1%	6,6%	14,5%	30,3%	<b>31,6%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,71	1,490	14,3%	7,1%	14,3%	21,4%	<b>42,9%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,39	1,417	13,1%	16,4%	19,7%	19,7%	<b>31,1%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,964	0,0%	9,5%	9,5%	38,1%	<b>42,9%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,64	1,411	16,0%	4,0%	12,0%	36,0%	<b>32,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,60	1,387	13,4%	9,4%	15,3%	27,7%	<b>34,2%</b>
<b>misija i vizija</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,59	1,358	11,8%	9,2%	21,1%	23,7%	<b>34,2%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,93	1,269	7,1%	7,1%	14,3%	28,6%	<b>42,9%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,28	1,473	18,0%	13,1%	21,3%	18,0%	<b>29,5%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,00	1,095	4,8%	4,8%	14,3%	38,1%	<b>38,1%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,32	1,600	24,0%	8,0%	12,0%	24,0%	<b>32,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	1,304	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,54	1,404	13,9%	9,9%	18,3%	23,8%	<b>34,2%</b>
<b>ugled/image poslovne organizacije</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,64	1,572	18,4%	9,2%	7,9%	18,4%	<b>46,1%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,86	1,351	14,3%	0,0%	7,1%	42,9%	<b>35,7%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,26	1,448	16,4%	18,0%	14,8%	24,6%	<b>26,2%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,90	1,221	9,5%	0,0%	19,0%	33,3%	<b>38,1%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,28	1,487	20,0%	12,0%	12,0%	32,0%	<b>24,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	1,095	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,54	1,473	16,3%	10,4%	12,4%	24,8%	<b>36,1%</b>

U tablici 20 uočava se kako su „*timski rad*“ i „*misija i vizija*“ (34,2% ) te „*ugled poslovne organizacije*“ (36,1%) odabrani kao najvažniji oblici inovacija za poslovnu organizaciju, s aritmetičkom sredinom 3,60 (SD = 1,39). Ponuđene tvrdnje su bile također: *originalnost* i *prepoznatljivost naših proizvoda na tržištu* (26,7%), *mogućnosti interakcije zaposlenika (interpersonalni odnosi)* – 31,7%, *fleksibilno vodstvo* (30,7%), *procesi dvosmjerne komunikacije* (30,7%), *procesi koji rađaju inovacije* (28,7%), *nagrađivanje* (18,3%), *dostupnost informacija* (18,8%), *spremnost na rizik* (12,4%).

S vrlo bliskim statističkim vrijednostima, najvažniji je oblik inovacija „ugled/image poslovne organizacije“ s 36,1% odgovora (SD = 1,47). Ispitanici smatraju da nisu od velike važnosti sljedeći oblici inovacija: „dostupnost informacija“, „nagrađivanje“ i „spremnost na rizik“. Prema poslovnim organizacijama pojedinačno, a gledajući tvrdnje koje su ukupno statistički s najvećim stupnjem slaganja:

- „ugled/image poslovne organizacije“ (60,0%, M = 4,20, SD = 1,095 i „timski rad“ (60,0%, M = 4,40, SD = ,894), najvažniji je ispitanicima iz Vipnet d.o.o, kao i „misija i vizija“ (60,0%, M = 4,20, SD = 1,304)

Tvrdnju „spremnost na rizik“ ispitanici odabiru kao najmanje važan oblik inovacija važnih za poslovnu organizaciju (12, 4%, M = 3,00, SD = 1,14)

Tablica 21. Najvažniji ciljevi za koje Vaša organizacija traži inovativnost – po poslovnim organizacijama

Organizacija	f/%	učinkovitije zadovoljavanje potreba krajnjih korisnika	kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište	novi profitabilni i proizvodi za tržište	novi proizvodi za potrebe novih kupaca	image Vaše prepoznatljivosti (vizualni identitet)	povećati učinkovitost istraživanja i razvoja	smanjenje troškova proizvodnje	povećanje učinkovitosti završnih procesa	nešto drugo
Druge poslovne organizacije	f	51	13	28	33	24	14	35	23	5
	%	<b>67,1%</b>	17,1%	36,8%	43,4%	31,6%	18,4%	46,1%	30,3%	6,6%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	6	3	9	7	4	8	2	2	1
	%	42,9%	21,4%	64,3%	50,0%	28,6%	<b>57,1%</b>	14,3%	14,3%	7,1%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	38	4	12	14	19	12	41	31	11
	%	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>	<b>62,3%</b>
Hrvatski telekom d. d.	f	15	11	13	6	4	2	4	6	0
	%	<b>71,4%</b>	52,4%	61,9%	28,6%	19,0%	9,5%	19,0%	28,6%	0,0%
Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	f	17	5	13	9	4	5	10	9	3
	%	<b>68,0%</b>	20,0%	52,0%	36,0%	16,0%	20,0%	40,0%	36,0%	12,0%
Vipnet d. o. o.	f	5	2	3	3	2	0	0	0	0
	%	<b>100,0%</b>	40,0%	60,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

U tablici 21 (N = 202) prikazani su ciljevi za koje se traži inovativni pristup. Definirajući cilj kao krajnju točku prema kojoj poslovne organizacije usmjeravaju svoje aktivnosti, tj. proizlaze iz plana i misije, ispitanicima su ponuđeni neki od ciljeva (v. tablicu 21). Ispitanici su u velikom postotku (65,35%) zaključili kako je cilj „učinkovitije zadovoljavanje potreba krajnjih korisnika“ presudan. Odabir navedenog cilja je logičan radi prirode posla svih poslovnih organizacija koje su bile obuhvaćene ispitivanjem preko njihovih zaposlenika. Kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište nije presudan (18,81%) jer se inovacija i komunikacija

moraju slagati s potrebama krajnjih korisnika, zadovoljstvom u unutarnjim strukturama poslovne organizacije. Strpljivost, kao jedna od poželjnih poslovnih vrlina ovdje je pokazana kao važnim čimbenikom inovativnog komuniciranja

Dakle, teleoperaterima je za cilj krajnji korisnik u vidu rabljenja njihove usluge i prepoznavanja njihovog spektra djelokruga poslovanja; tvrtkama kao što su HEP d.d., KONČAR Elektroprivreda d.d., Ericsson Nikola Tesla d. d. koji u svojem djelokrugu imaju i usluge i konkretne proizvode također je na prvome mjestu *krajnji korisnik i ugled* - prema postotku odabira. Kako je uvidom u sadržaj mrežnih stranica svih poslovnih organizacija posvećen i dio odnosa sa zainteresiranom javnošću, kupcima, korisnicima usluga, ovaj statistički vrlo značajan pokazatelj je u suglasju sa sadržajem mrežnih stranica, tj. ulaganjem u zadovoljstvo krajnjih korisnika. Ponuđene tvrdnje „nešto drugo“ (9, 90%,  $f = 20$ ) i „kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište“ (18,81%,  $f = 38$ ), najmanjeg su postotka odabira što govori da su poslovne organizacije uključene u istraživanje odmjerene u poslovnoj strpljivosti, tj. ciljevi su im usmjereni na dugoročne misije.

Tablica 22. Načini i mogućnosti uspostavljanja inovacijskih procesa (N = 202)

	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
	N	M	SD	%	%	%	%	%
„Duh inovacija“ potiče se i živi u našoj organizaciji.	202	3,2 6	1,08 0	5,0 %	20,8 %	30,7 %	30,7 %	12,9 %
<b>Svi zaposlenici poslovne organizacije aktivno su uključeni u proces inovacija.</b>	<b>202</b>	<b>2,8 5</b>	<b>1,16 2</b>	<b>10,4 %</b>	<b>32,7 %</b>	<b>30,2 %</b>	<b>14,9 %</b>	<b>11,9 %</b>
Zadaća razvoja poslovne organizacije je sustavno anticipiranje tržišnih/ tehnoloških trendova i potražnje za idejama.	202	3,6 3	1,04 4	2,0 %	13,4 %	27,7 %	33,7 %	23,3 %
Razvoj inovacija u mojoj poslovnoj organizaciji odnosi se samo na odabrane zaposlenike, koji rade u području istraživanja i razvoja.	202	3,1 6	1,27 7	13,4 %	17,3 %	25,7 %	26,7 %	16,8 %
Postoji sustav nagrađivanja za ideje i njihovo uspješno implementiranje.	202	2,8 9	1,33 9	20,3 %	20,8 %	22,8 %	22,3 %	13,9 %
Postoje interdisciplinarni timovi neovisni o hijerarhijskoj strukturi koji se bave temom inovacija.	202	2,6 7	1,36 1	26,7 %	20,8 %	23,8 %	15,8 %	12,9 %
Procesi inovacija od razvoja do stupanja na tržište u mojoj se poslovnoj organizaciji strogo čuvaju i provode bez vanjskih utjecaja.	202	3,1 6	1,19 2	9,9 %	18,3 %	33,2 %	22,8 %	15,8 %
<b>Komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i raspravu.</b>	202	4,1 2	1,01 0	2,0 %	5,9 %	15,8 %	<b>30,7 %</b>	<b>45,5 %</b>
<b>U realizaciji inovativnih projekata sudjeluje uprava i kontroling.</b>	202	3,7 7	1,09 7	3,5 %	10,4 %	22,3 %	<b>33,7 %</b>	<b>30,2 %</b>
Informacijski kanali prema svim unutarnjim i vanjskim partnerima podobni su za promoviranje inovacija u mojoj poslovnoj organizaciji.	202	3,3 8	1,03 0	4,0 %	16,8 %	29,2 %	<b>37,6 %</b>	12,4 %
<b>Kvalifikacije zaposlenika, njihove kompetencije i znanja, smatraju se strateškim potencijalom organizacije</b>	202	4,0 3	1,04 6	1,5 %	8,9 %	17,3 %	<b>29,7 %</b>	<b>42,6 %</b>

Promatrajući načine i mogućnosti *uspostavljanja inovacijskih procesa*, u tablici 22 vidljivo je kako se skoro polovica ukupno ispitanih poslovnih organizacija (N = 202) značajno odlučila za tvrdnje

- „Komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i raspravu.“ (45,5%, M = 4,12, SD = 1,010) i
- „Kvalifikacije zaposlenika, njihove kompetencije i znanja, smatraju se strateškim potencijalom organizacije.“ (42,6%, M = 4,03, SD = 1,046). Isto je u suglasju s podacima s mrežnih stranica ispitanih poslovnih organizacija gdje prikazom ulaganja u različite oblike

komunikacije *unutar poslovne organizacije*, tj. ciljanim zapošljavanjem stručnog kadra, ulaganjem u vidu stipendija u privlačenje kadra, govori u prilog da su sve poslovne organizacije postavile inovativno komuniciranje na prvo mjesto. Tvrdnje „*Duh inovacija potiče se i živi u našoj organizaciji.*“ te tvrdnje „*Informacijski kanali prema svim unutarnjim i vanjskim partnerima podobni su za promoviranje inovacija u mojoj poslovnoj organizaciji.*“, tvrdnje „*Postoje interdisciplinarni timovi neovisni o hijerarhijskoj strukturi koji se bave temom inovacija.*“ dobile su visoki stupanj neslaganja (oko 13%), a prednjači tvrdnja „*Svi zaposlenici poslovne organizacije aktivno su uključeni u proces inovacija.*“ (11,9%, M = 2,85, SD = 1,162) što može poslužiti kao mjera za poboljšanje inovacijskih strategija i klime uključivanjem zaposlenika u proces inovacija.

Tablica 23. Značajni načini i mogućnosti uspostavljanja inovacijskih procesa (N= 202)

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>Komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i raspravu.</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,33	,855	0,0%	5,3%	9,2%	32,9%	<b>52,6%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,64	,633	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	<b>71,4%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,74	1,237	6,6%	9,8%	23,0%	24,6%	<b>36,1%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,19	,981	0,0%	9,5%	9,5%	33,3%	<b>47,6%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,00	,764	0,0%	0,0%	28,0%	44,0%	<b>28,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	<b>60,0%</b>
	Total	202	4,12	1,010	2,0%	5,9%	15,8%	30,7%	<b>45,5%</b>
<b>U realizaciji inovativnih projekata sudjeluje uprava i kontroling.</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,14	,890	1,3%	2,6%	17,1%	38,2%	<b>40,8%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	,949	0,0%	7,1%	14,3%	35,7%	<b>42,9%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,16	1,143	6,6%	23,0%	32,8%	23,0%	<b>14,8%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,71	1,231	4,8%	14,3%	19,0%	28,6%	<b>33,3%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,88	,781	0,0%	4,0%	24,0%	52,0%	<b>20,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,732	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,77	1,097	3,5%	10,4%	22,3%	33,7%	<b>30,2%</b>
<b>Kvalifikacije zaposlenika, njihove kompetencije i znanja, smatraju se strateškim potencijalom organizacije.</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,26	,957	1,3%	5,3%	11,8%	28,9%	<b>52,6%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,64	,633	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	<b>71,4%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,44	1,118	3,3%	18,0%	31,1%	26,2%	<b>21,3%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,995	0,0%	9,5%	9,5%	28,6%	<b>52,4%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,16	,688	0,0%	0,0%	16,0%	52,0%	<b>32,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	<b>80,0%</b>
	Total	202	4,03	1,046	1,5%	8,9%	17,3%	29,7%	<b>42,6%</b>

Promatrajući podatke po poslovnim organizacijama (tablica 23), u Ericsson Nikoli Tesli d.d. 71,4 % (M = 4,64, SD = ,633) ispitanika smatra kako je „Komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i raspravu“, kao i da su „Kvalifikacije zaposlenika, njihove kompetencije i znanja strateški potencijal.“ (71,4%). Najmanje im je važno za uspostavljanje inovativnih procesa „Procesi inovacija od razvoja do stupanja na tržište u mojoj se poslovnoj organizaciji strogo čuvaju i provode bez vanjskih utjecaja.“ (14,3%, M = 3,57, SD = ,938).

Drugim poslovnim organizacijama za uspostavu inovacijskih procesa najbitnije je njegovati komunikaciju (52,6%, M = 4,33, SD = ,855), dok im je najmanje važno postojanje interdisciplinarnih timova neovisnih o hijerarhijskoj strukturi koji se bave temom inovacija (11,8%, M = 2,75, SD = 1,367).

Hrvatska elektroprivreda d.d. najmanje prema mišljenju ispitanika rabi sustav nagrađivanja za ideje i njihovo uspješno implementiranje (0,0%, M = 1,85, SD = ,928), a najvišom su ocjenom su ocijenili njegovanje komunikacije kao važnog čimbenika za razmjenu ideja i raspravu (36,1%, M = 3,74, SD = 1,237).

Hrvatskom telekomu d.d. kvalifikacije i kompetencije zaposlenika najbitnije su u njegovanju inovativnosti (52,4%, M = 4,24, SD = ,995), a najmanje se odnosi na njihovu poslovnu organizaciju njegovanje „duha inovacija“ te da se inovacije odnose na samo usko specijalizirani dio zaposlenika koji rade u sektoru razvoja i istraživanja (0,00%, M = 2,81, SD = 1,078). Končar Elektroindustriji d.d. bitno je uspostavu inovacijskih procesa ulagati u kvalificirane i kompetentne zaposlenike (32,0%, M = 4,16, SD = ,688). Najmanje slaganje je s tvrdnjama o poticanju „duha inovacije“ (4,0%, M = 3,32, SD = ,802) te odabiru s 4,0% tvrdnju „Svi zaposlenici poslovne organizacije su aktivno uključeni u proces inovacija“.

S 80% odgovora ispitanici iz Vipnet d. o. o. smatra kako je postizanje inovacijskog procesa jedino moguće njegovanjem kvalificiranog kadra (M = 4,40, SD = 1,342). Najmanje slaganje su obličili tvrdnjom „Postoje interdisciplinarni timovi neovisni o hijerarhijskoj strukturi koji se bave temom inovacija.“ (20,0%, M = 3,20, SD = 1,483)

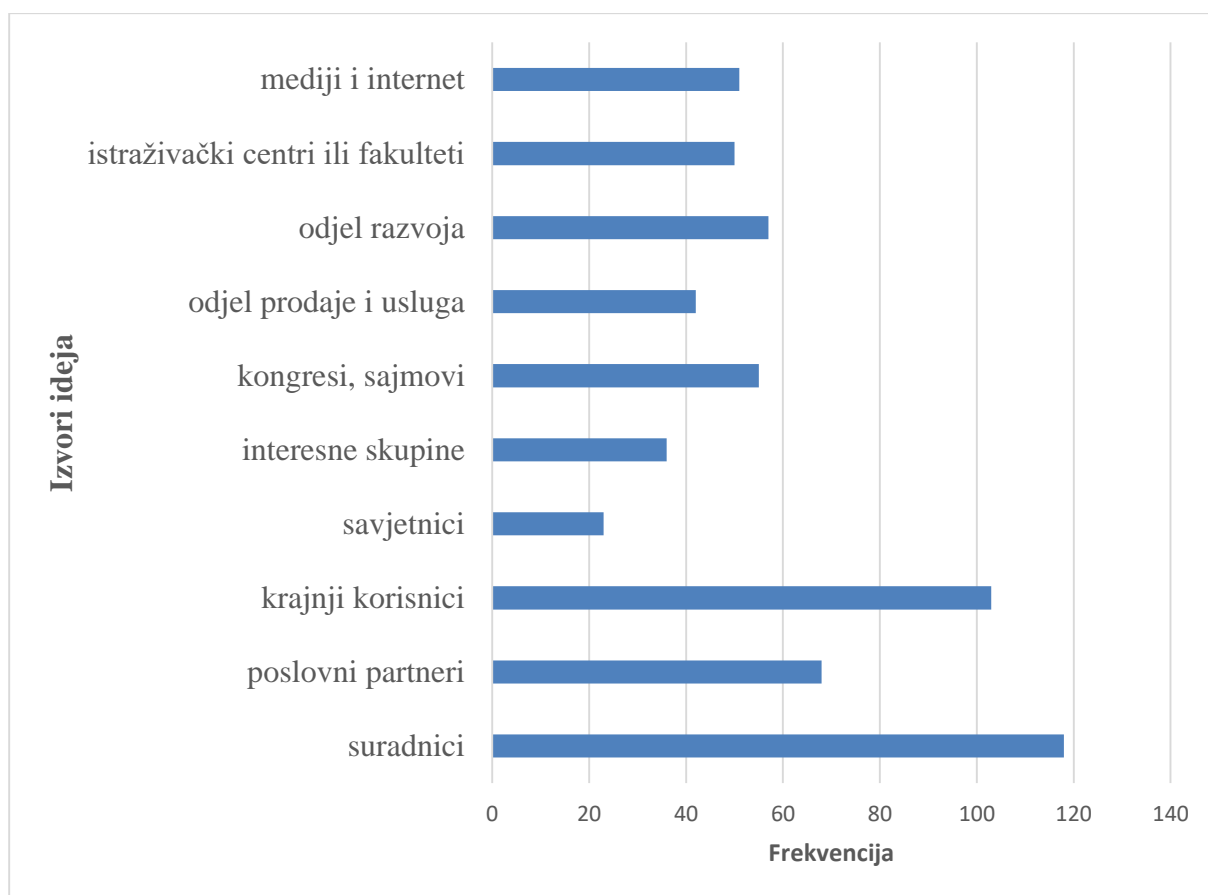
Tablica 24. Proces razvoja ideja u poslovnoj organizaciji - važnost ideje (N = 202)

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Razmislite o procesu razvoja ideja u Vašoj poslovnoj organizaciji. Kolika je važnost ideje?	Druge poslovne organizacije	76	3,92	,963	1,3%	6,6%	22,4%	38,2%	31,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,802	0,0%	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%
	<b>Hrvatska elektroprivreda d. d.</b>	61	3,33	,944	1,6%	18,0%	36,1%	34,4%	<b>9,8%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,86	,793	0,0%	0,0%	38,1%	38,1%	23,8%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,84	,746	0,0%	0,0%	36,0%	44,0%	20,0%
	<b>Vipnet d. o. o.</b>	5	4,20	1,304	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,75	,951	1,0%	8,4%	29,2%	<b>37,1%</b>	24,3%

Tablica 24 prikazuje mišljenje ispitanika o važnosti procesa razvoja ideja u poslovnoj organizaciji. Ideja kao nukleus samog kreativnog procesa, a time i začetništvo inovacije, ocijenjeno je s 37,1% u Likertovoj skali na broju četiri (4). Ovaj dio anketnog upitnika moguće i najzornije prikazuje reprezentnost dobivenih odgovora ispitanika – jer – nisu ocijenili tvrdnju s najvišom ocjenom potpunoga slaganja. Ova kategorija može biti zasebno područje istraživanja kao vid istraživanja razloga i pozicioniranja važnosti ideje kao pokretača brojnih inovativnih procesa.

Pojedinačno po poslovnim organizacijama analizirajući (tablica 24) niski stupanj slaganja izrazili su ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (9,8%,  $M = 3.33$ ,  $SD = ,944$ ), dok je Vipnet d.o.o. sa 60% potvrdio kako je njihovoj poslovnoj organizaciji bitna ideja i njegov izvor (vanjski i unutarnji) –  $M = 4,20$ ,  $SD = 1,304$ . Različitost ovih statističkih podataka može se tumačiti iz razloga što su Vipnet d.o.o. i Hrvatska elektroprivreda u potpuno različitoj vlasničkoj strukturi, te je pojam „razvoja ideja“ drugačije delegiran u Hrvatskoj elektroprivredi d.d. (potpuno u vlasništvu Republike Hrvatske), za razliku od Vipneta d.o.o. (Telekom Austria Group).





Slika 24. Važnost izvora ideja (N = 202)

Statistički prikaz odgovora ispitanika (N = 202) na slici 24 govori u prilog postavljenih hipoteza kako iz uske suradnje vanjskih i unutarnjih čimbenika poslovne organizacije izvire kreativne ideje, a time i inovativna komunikacija. Važnost izvora inovacija u poslovnoj organizaciji statistički je značajno određena sa suradnicima (58,42%), zatim *krajnjim korisnicima* kao nepresušnim vrelom inspiracije za unapređenje poslovnog procesa (50,99%) te je kao treći krak trijade utjecaja i važnosti izvora inovacije određeni *poslovni partneri* (33,66%).

Tablica 25. Popis unutarnjih i vanjskih izvora inovativnih ideja

Organizacija	f/%	suradnici	poslovni partneri	krajnji korisnici	savjetnici	interesne skupine	kongresi, sajmovi	odjel prodaje i usluga	odjel razvoja	istraživački centri ili fakulteti	mediji i internet
Druge poslovne organizacije	f	46	28	45	8	11	18	16	17	13	25
	%	<b>60,5%</b>	36,8%	59,2%	10,5%	14,5%	23,7%	21,1%	22,4%	17,1%	32,9%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	9	5	6	1	1	0	4	8	6	2
	%	<b>64,3%</b>	35,7%	42,9%	7,1%	7,1%	0,0%	28,6%	57,1%	42,9%	14,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	36	26	21	8	16	22	10	11	17	15
	%	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>
Hrvatski telekom d. d.	f	9	4	11	6	3	5	8	9	4	4
	%	42,9%	19,0%	<b>52,4%</b>	28,6%	14,3%	23,8%	38,1%	42,9%	19,0%	19,0%
Končar - ELEKTROINDRUS TRIJA d. d.	f	18	4	17	0	4	10	1	8	8	5
	%	<b>72,0%</b>	16,0%	68,0%	0,0%	16,0%	40,0%	4,0%	32,0%	32,0%	20,0%
Vipnet d. o. o.	f	0	1	3	0	1	0	3	4	2	0
	%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	<b>80,0%</b>	40,0%	0,0%

Iznad 60% *suradnici* su bitan čimbenik za uspostavu inovativne komunikacije (Druge poslovne organizacije, Ericsson Nikola Tesla d.d., Hrvatska elektroprivreda d.d. Končar – Elektroindustrija d.d.). Hrvatskom telekomu d.d. *krajnji korisnici* su ti koji daju poticaj za kreativne ideje i inovativnost komunikacije (52,4%), no ne zaostaju i *suradnici* (42,9%) i *odjel razvoja* (42,9%). *Odjel razvoja* (80,0%) presudan je u Vipnet d.o.o za inovativno komuniciranje (tablica 25).

Tablica 26. Ciljevi koje želi ostvariti poslovna organizacija kroz inovativno komuniciranje s unutarnjim i vanjskim partnerima (N = 202)

Ciljevi	f	%
<b> smanjenje troškova</b>	135	<b>66,83%</b>
usmjeravanje na struku (specijalizacija)	32	15,84%
brzina i strateška fleksibilnost	66	32,67%
rast prometa	75	37,13%
smanjenje rizika	46	22,77%
viša kvaliteta	83	41,09%
brži put do tržišta	37	18,32%
<b> zadovoljstvo krajnjih korisnika</b>	92	<b>45,54%</b>
smanjenje troškova ulaganja	36	17,82%
zadovoljstvo zaposlenika	17	8,42%

Kako je pojam *cilja koji želi poslovna organizacija ostvariti svojim poslovanjem* već spominjan u tablici 20, tablica 26 prikazuje stav prema *ciljevima inovativnog komuniciranja*. *Smanjenje troškova* (66, 83%) i *zadovoljstvo krajnjih korisnika* (45,54) statistički je značajan odabir ispitanika (N = 202) u odnosu na druge ponuđene tvrdnje (tablica 26).

Tablica 27: Značajni ciljevi koje želi ostvariti poslovna organizacija kroz suradnju s unutarnjim i vanjskim partnerima – po poslovnim organizacijama

Organizacija	f/%	smanjenje troškova	usmjeravanje na struku (specijalizacija)	brzina i strateška fleksibilnost	rast prometa	smanjenje rizika	viša kvaliteta	brži put do tržišta	smanjenje troškova ulaganja	zadovoljstvo zaposlenika
Druge poslovne organizacije	f	<b>43</b>	14	29	42	13	38	11	5	4
	%	<b>56,6%</b>	18,4%	38,2%	55,3%	17,1%	50,0%	14,5%	6,6%	5,3%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	<b>9</b>	4	8	4	4	2	5	4	2
	%	<b>64,3%</b>	28,6%	57,1%	28,6%	28,6%	14,3%	35,7%	28,6%	14,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>6</b>
	%	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>83,6%</b>
Hrvatski telekom d. d.	f	<b>16</b>	1	7	8	4	5	4	6	4
	%	<b>76,2%</b>	4,8%	33,3%	38,1%	19,0%	23,8%	19,0%	28,6%	19,0%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	<b>15</b>	2	8	8	4	13	8	3	1
	%	<b>60,0%</b>	8,0%	32,0%	32,0%	16,0%	52,0%	32,0%	12,0%	4,0%
Vipnet d. o. o.	f	<b>1</b>	1	4	1	1	1	2	1	0
	%	<b>20,0%</b>	20,0%	80,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%

U raščlambi poslovnih organizacija (tablica 27) ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. u postotku podjednako procjenjuju važnost svih ponuđenih tvrdnji kao ciljeva za ostvarenje inovativne komunikacije (83,6%); Vipnet d.o.o ispitanicima važan je cilj „*brzina i strateško fleksibilnost*“ (80,0%), dok je svim drugim poslovnim organizacijama „*smanjenje troškova*“ u općenitom značenju za poslovnu organizaciju (57% – 84%).

Najmanje važan cilj za ispitanike iz

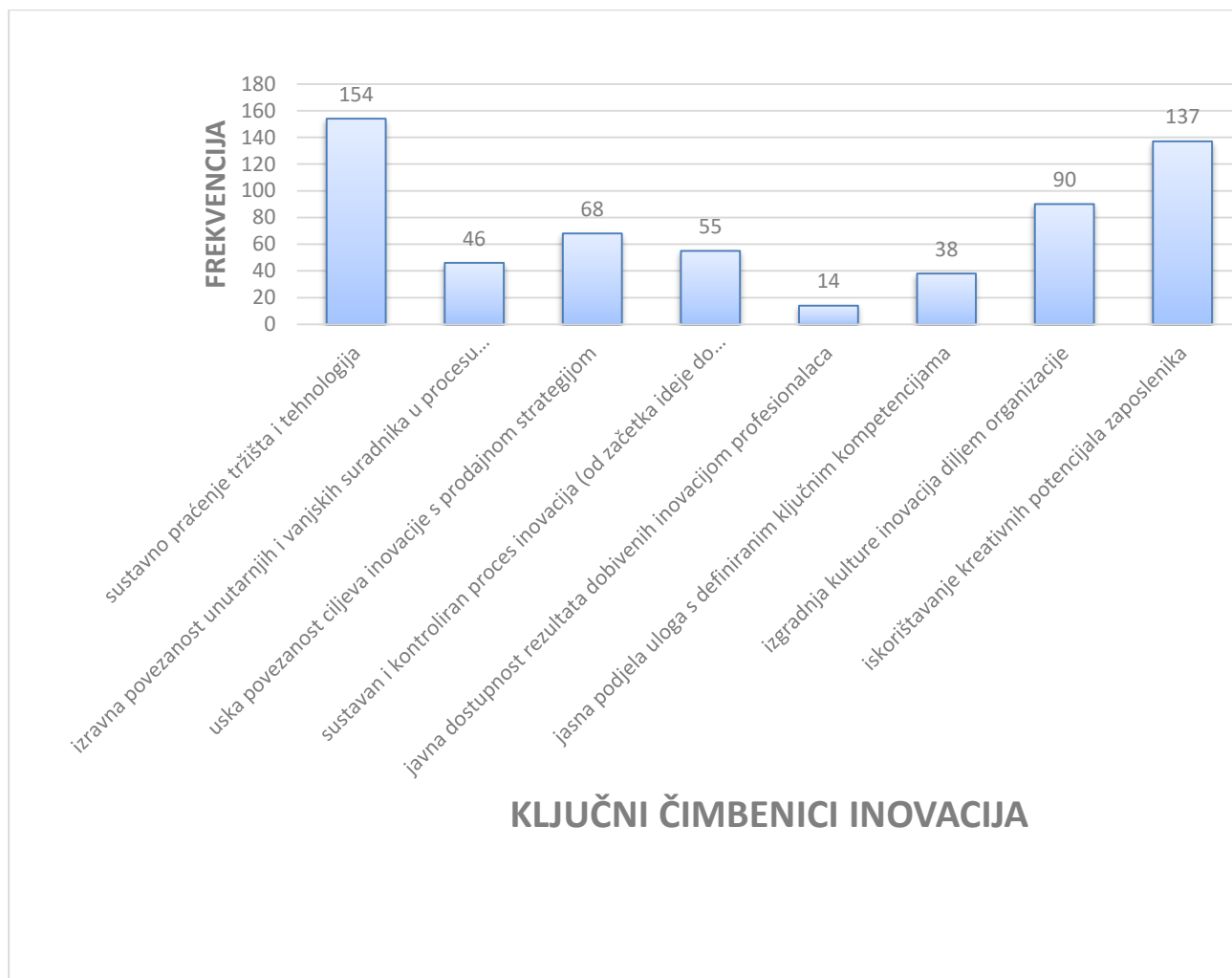
- Drugih poslovnih organizacija je „smanjenje troškova proizvodnje“ (6,6%)
- Ericsson Nikole Tesle d.d. je „viša kvaliteta“ i „zadovoljstvo zaposlenika“ (14,3%)
- Hrvatske Elektroprivrede d.d. je „zadovoljstvo zaposlenika“
- Hrvatskog telekom d.d. i Končar Elektroprivrede d.d. je „usmjeravanje na struku“ (4,8%)
- Vipnet d.o.o. je „zadovoljstvo zaposlenika“ (0,0%).

Zanimljivo je promotriti varijablu „*zadovoljstvo krajnjih korisnika*“.

Tablica 28. Značajni cilj poslovnih organizacija: zadovoljstvo krajnjih korisnika

Organizacija	f/%	zadovoljstvo krajnjih korisnika
Druge poslovne organizacije	f	31
	%	40,8%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	3
	%	21,4%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	<b>28</b>
	%	<b>83,6%</b>
Hrvatski telekom d. d.	f	12
	%	57,1%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	15
	%	60,0%
Vipnet d. o. o.	f	3
	%	60,0%

Tablica 28 prikazuje jednu od ponuđenih odabira koje su ispitanici mogli odabrati kao cilj svoje poslovne organizacije kako bi pokazali sinergiju unutarnjih i vanjski partnera. Hrvatskoj elektroprivredi d.d. je varijabla „*krajnjih korisnika*“ najvažnija (83.6%), dok su najmanji postotak slaganja izrazili ispitanici iz Ericsson Nikole Tesle d.d. (21,4%). Svakako promatrajući postotak odabira svim je ispitanicima važna kategorija „*krajnjih korisnika*“, bez kojih, na kraju krajeva ne bi svaki produkt poslovne organizacije imao smisla – s konzumentskog gledišta rečeno.



Slika 25. Ključni čimbenici inovacija (N = 202)

Slika 25 prikazuje ključne čimbenike inovacija. *Sustavno praćenje tržišta i tehnologija* (f = 154, 76,24%) je najbitniji čimbenik. Slijedi *iskorištavanje kreativnih potencijala zaposlenika* (f = 137, 67,82%) i *izgradnja kulture inovacija u poslovnoj organizaciji* (f = 90, 44,55%).

Tablica 29: Procjena tvrdnji za koje se obično kaže da su KLJUČNI ČIMBENICI INOVACIJA

Organizacija	f/%	sustavno praćenje tržišta i tehnologija	izravna povezanost unutarnjih i vanjskih suradnika u procesu razvoja	uska povezanost ciljeva inovacije s prodajnom strategijom	sustavan i kontroliran proces inovacija (od začetka ideje do uvođenja na tržište)	javna dostupnost rezultata dobivenih inovacijom profesionalaca	jasna podjela uloga s definiranim ključnim kompetencijama	izgradnja kulture inovacija diljem organizacije	iskorištavanje kreativnih potencijala zaposlenika
Druge poslovne organizacije	f	<b>64</b>	17	29	18	8	14	30	48
	%	<b>84,2%</b>	22,4%	38,2%	23,7%	10,5%	18,4%	39,5%	63,2%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	<b>5</b>	2	7	8	0	1	10	9
	%	<b>35,7%</b>	14,3%	50,0%	57,1%	0,0%	7,1%	71,4%	64,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	<b>47</b>	17	14	17	2	15	22	45
	%	<b>77,0%</b>	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%
Hrvatski telekom d. d.	f	<b>11</b>	3	7	6	1	4	17	14
	%	<b>52,4%</b>	14,3%	33,3%	28,6%	4,8%	19,0%	81,0%	66,7%
Končar - ELEKTROINDRUS TRIJA d. d.	f	<b>22</b>	7	9	4	3	3	7	20
	%	<b>88,0%</b>	28,0%	36,0%	16,0%	12,0%	12,0%	28,0%	80,0%
Vipnet d. o. o.	f	<b>5</b>	0	2	2	0	1	4	1
	%	<b>100,0%</b>	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	80,0%	20,0%

Za ispitanike Druge poslovnih organizacija ključni čimbenik inovacija je *sustavno praćenje tržišta i tehnologija* (f = 64, 84,2%), kao i za ispitanike iz Končar – Elektroindustrije (f = 22, 88,0%), ispitanike Vipnet d.o.o. (f = 5, 100,0%) i ispitanike Hrvatske elektroprivrede d.d. (77,0%, f =47). *Izgradnja kulture inovacije* diljem poslovne organizacije ključni je čimbenik inovacije za ispitanike Hrvatskog telekoma d.d. (f =17, 81%) i Ericsson Nikole Tesle (f = 10, 71,4%).

Tablica 30. Inovacijska sposobnost u odnosu na druge poslovne organizacije – po poslovnim organizacijama

Varijabla	Organizacija	Total			vodeći smo i van naše djelatnosti	vodeći smo u našoj djelatnosti	pripada mo prosjek u	naša inovativnost ima slabe točke	potrebna nam je pomoć oko inovacija
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Procijenite inovacijsku sposobnost Vaše organizacije u odnosu na ostale organizacije na tržištu:	Druge poslovne organizacije	76	2,50	,792	3,9%	53,9%	32,9%	6,6%	2,6%
	<b>Ericsson Nikola Tesla d. d.</b>	14	1,57	,646	<b>50,0%</b>	42,9%	7,1%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,08	1,085	3,3%	32,8%	27,9%	24,6%	11,5%
	<b>Hrvatski telekom d. d.</b>	21	2,33	,856	9,5%	<b>61,9%</b>	14,3%	14,3%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUS TRIJA d. d	25	2,84	,850	0,0%	40,0%	40,0%	16,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	2,00	1,225	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%
	Total	202	2,62	,986	7,9%	45,5%	27,7%	13,9%	5,0%

Ispitanici (N = 202) su u pitanju u kojem moraju procijeniti inovativnost u odnosu na druge poslovne organizacije pokazali visoku razinu profesionalnosti i stručne iskrenosti (45,5% - „vodeći smo u našoj djelatnosti“) sa standardnom devijacijom 0.99 i aritmetičkom sredinom 2.62. Ispitanici iz poslovne organizacije Ericsson Nikola Tesla d.d. smatraju s 50,0% da su vodeći i izvan svoje djelatnosti, dok su ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. izrazili stav kako im je potrebna pomoć oko inovacija (11,5%), tj. iskazali stav da njihova inovativnost ima slabe točke (24,6%) što je vidljivo iz tablice 29. Ispitanici tvrde kako im nije „potrebna pomoć oko inovacija“ (5,0%) što dovodi do zaključka kako su stručno, ali i samosvjesno stabilni zaposlenici ispitivanih poslovnih organizacija ključ u stvaranju pozitivne radne atmosfere, a time i inovativne komunikacije.

### 3.5.3. Inovativna komunikacija

Anglizam Corporate Communicaton, germanizam Unternehmenskommunikation je preveden u hrvatskom standardnom jeziku kao korporativna komunikacija, tj. upravljanje komunikacijom sa svim zainteresiranim dionicima poslovne organizacije kako bi se ostvarili ciljevi poslovne organizacije: ugled, dostojanstveni položaj u dijelu djelatnosti koji neka poslovna organizacija obavlja. Bliskoznačnica je i „korporativni odnos s javnostima“ kojemu je cilj povećati ugled poslovne organizacije te stvoriti prepoznatljivost na tržištu koja je u suglasju s poslovnom strategijom. Autor rabljenog anketnog upitnika Ansgar Zerfass, u novije doba postavlja nacrt teorije korporativne komunikacije u kojem povezuje sociološke, komunikacijske, ekonomske pristupe te stvara interdisciplinarno polazište za proučavanje inovativne korporativne komunikacije. Unutarnja inovativna komunikacija u poslovnoj organizaciji usko je vezana za uloge komunikacije: *organizacijsku, tržišnu i društveno – političku* gdje se u uskom odnosu sa zaposlenicima i upravom, djeluje na tržišnu komunikaciju i odnose s javnostima. U dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na *inovativnu komunikaciju*, kroz 15 čestica ispitan je stav ispitanika prema dijelovima korporativnog komuniciranja.

Tablica 31. Zadaće odgovornih za upravljanje komunikacijama

	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
	N	M	SD	%	%	%	%	%
Upravljanje dijalogom između unutarnjih i vanjskih ciljanih skupina.	202	4,11	,913	1,0%	3,5%	20,3%	34,2%	41,1%
Planiranje i provođenje aktivnosti za poboljšanje kvalitete komuniciranja u poslovnoj organizaciji.	202	4,05	,882	0,0%	5,9%	18,3%	40,1%	35,6%
Upoznati važne unutarnje i vanjske skupine dionika poslovne organizacije.	202	3,85	,863	0,0%	5,4%	29,2%	40,1%	25,2%
Pozitivno utjecati na ugled/image organizacije.	202	4,43	,765	0,0%	1,5%	12,4%	27,7%	<b>58,4%</b>

U tablici 31 vidljivo je kako kada je riječ o *zadacama odgovornih za upravljanje komunikacijama* u ukupnom broju ispitanika (N = 202) - tvrdnja „*Upravljanje dijalogom između unutarnjih i vanjskih ciljanih skupina.*“ je ocijenjena s 41,1%, dok je svim ispitanicima na prvome mjestu „*Pozitivno utjecati na ugled i image organizacije.*“ (58,4%), što je u skladu sa Zerfassovim teorijskim načelima korporativnog komuniciranja.



Tablica 32. Zadaće odgovornih za upravljanje komunikacijama – prema poslovnim organizacijama

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Upravljanje dijalogom između unutarnjih i vanjskih ciljanih skupina.	Druge poslovne organizacije	76	4,21	,822	0,0%	3,9%	13,2%	40,8%	42,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,929	0,0%	7,1%	7,1%	28,6%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,97	1,032	3,3%	4,9%	19,7%	36,1%	36,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,944	0,0%	0,0%	33,3%	9,5%	57,1%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,80	,764	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	4,11	,913	1,0%	3,5%	20,3%	34,2%	41,1%
Planiranje i provođenje aktivnosti za poboljšanje kvalitete komuniciranja u poslovnoj organizaciji.	Druge poslovne organizacije	76	4,20	,833	0,0%	3,9%	14,5%	39,5%	42,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,50	,760	0,0%	0,0%	14,3%	21,4%	64,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,80	,963	0,0%	11,5%	23,0%	39,3%	26,2%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,05	,669	0,0%	0,0%	19,0%	57,1%	23,8%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,84	,898	0,0%	8,0%	24,0%	44,0%	24,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	Total	202	4,05	,882	0,0%	5,9%	18,3%	40,1%	35,6%
Upoznati važne unutarnje i vanjske skupine dionika poslovne organizacije.	Druge poslovne organizacije	76	3,93	,838	0,0%	3,9%	26,3%	42,1%	27,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,29	,914	0,0%	0,0%	28,6%	14,3%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	,844	0,0%	6,6%	29,5%	44,3%	19,7%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,76	,700	0,0%	0,0%	38,1%	47,6%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,52	1,005	0,0%	16,0%	36,0%	28,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,548	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%
	Total	202	3,85	,863	0,0%	5,4%	29,2%	40,1%	25,2%
Pozitivno utjecati na ugled/image organizacije.	Druge poslovne organizacije	76	4,50	,721	0,0%	2,6%	5,3%	31,6%	60,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,79	,579	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%	85,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,26	,794	0,0%	0,0%	21,3%	31,1%	47,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,57	,746	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	71,4%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,20	,866	0,0%	4,0%	16,0%	36,0%	44,0%
	Vipnet d. o. o.	5	5,00	0,000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	202	4,43	,765	0,0%	1,5%	12,4%	27,7%	58,4%

*Pozitivan utjecaj odgovornih za upravljanje komunikacijama najbitniji je ispitanicima iz Vipnet d.o.o. (100,0%, M = 5,00, SD = 0,000), ali i ispitanicima iz Končar Elektroindustrije d.d. (44,0%), Hrvatskog telekoma d.d. (71,4%), Hrvatske elektroprivrede d.d. (47,5%), Ericsson Nikole Tesle d.d. (85,7%) i ispitanicima iz drugih poslovnih organizacija (60,5%). Aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD) razvidne su iz tablice 32. Najniži stupanj slaganja vidljiv je u tvrdnji „Upoznati važne unutarnje i vanjske skupine dionika poslovne organizacije.“ (25,2, %).*

Varijabla	Organizacija	Total		
		N	M	SD
<b>Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju.</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,92	1,017
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,829
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,05	,884
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,05	1,024
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,52	1,159
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342
	Total	202	3,95	,999
<b>Profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama kako bi se omogućio dijalog i razmjena informacija (udruženja, razvojni i inovativni timovi, krizni timovi ...).</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,83	,971
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	,756
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,00	,837
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,10	,768
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,68	1,069
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447
	Total	202	3,96	,921
Njegovanje veza s novinarima.	Druge poslovne organizacije	76	3,32	1,180
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	1,027
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,72	1,035
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,95	1,071
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	2,68	1,282
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447
	Total	202	3,52	1,194
Pozicioniranje vijesti u medijima.	Druge poslovne organizacije	76	3,46	1,183
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,802
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	1,007
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,05	1,161
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	2,80	1,414
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548
	Total	202	3,61	1,188
Analiza i evaluacija stavova i mišljenja svih važnih dionika za kvalitetno djelovanje organizacije (sindikati, stručnjaci, znanost, konkurentski PR, marketing ...)	Druge poslovne organizacije	76	3,54	1,148
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,745
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	,938
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,00	,775
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,28	1,100
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548
	Total	202	3,71	1,046
Donositi odluke praćenjem reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije.	Druge poslovne organizacije	76	3,42	1,146
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,745
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,54	,976
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,90	,995
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,28	1,021
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447
	Total	202	3,59	1,072

Tablica 33. Važnost komunikacijskih vještina na operativnoj razini – pojedinačno po poslovnim organizacijama (N = 202)

Važnost komunikacijskih vještina ispitana je na operativnoj razini (tablica 33), a najviše prosječne ocjene dane su tvrdnjama „Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju.“ (34,7%, M = 3,95, SD = ,999) i „Profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama kako bi se omogućio dijalog i razmjena informacija.“ (32,7%, M=3,96, SD = ,921). Najniža ocjena slaganja je s tvrdnjom da je se bitne odluke unutar poslovne organizacije donose praćenjem reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije (22,3% M = 3,9, SD = 1,072).

Uz osnovne vještine menadžmenta: *osobne* (opće vještine, umijeće delegiranja, upravljanje vremenom), *interpersonalne* (vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecanja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja, vještina umrežavanja), *grupne* (upravljanje grupama, upravljanje sukobima, upravljanje promjenama) – *komunikacijske vještine* su nukleus inovativnog komuniciranja kako bi poslovna organizacija rezultirala uspješnim poslovanjem (vještina slušanja, vještina neverbalne komunikacije, vještina prezentacije, vještina pregovaranja).

Tablica 34. Važnost komunikacijskih vještina prema Lickertovoj skali u ispitivanim poslovnim organizacijama

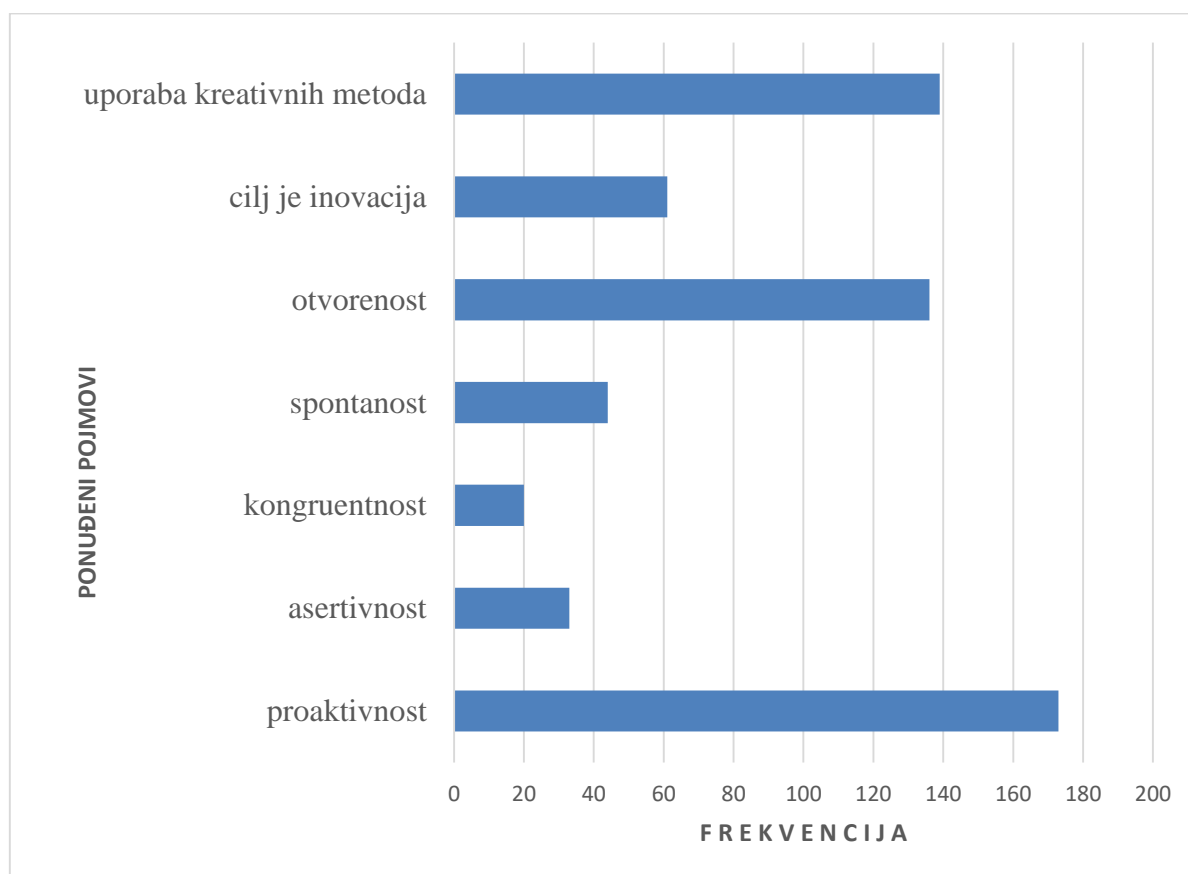
Varijabla	Organizacija	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		%	%	%	%	%
<b>Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju.</b>	Druge poslovne organizacije	0,0%	11,8%	19,7%	32,9%	35,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	0,0%	28,6%	35,7%	35,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	0,0%	6,6%	16,4%	42,6%	34,4%
	Hrvatski telekom d. d.	4,8%	0,0%	19,0%	38,1%	38,1%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	8,0%	8,0%	28,0%	36,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	<b>80,0%</b>
	<b>Total</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,9%</b>	<b>19,8%</b>	<b>36,1%</b>	<b>34,7%</b>
<b>Profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama kako bi se omogućio dijalog i razmjena informacija (udruženja, razvojni i inovativni timovi, krizni timovi ...).</b>	Druge poslovne organizacije	0,0%	10,5%	25,0%	35,5%	<b>28,9%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	<b>57,1%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	0,0%	1,6%	29,5%	36,1%	<b>32,8%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	0,0%	0,0%	23,8%	42,9%	<b>33,3%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	8,0%	0,0%	28,0%	44,0%	<b>20,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	<b>80,0%</b>
	<b>Total</b>	<b>1,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>25,2%</b>	<b>36,6%</b>	<b>32,7%</b>

Njegovanje veza s novinarima.	Druge poslovne organizacije	5,3%	22,4%	27,6%	25,0%	19,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	7,1%	21,4%	21,4%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	1,6%	11,5%	26,2%	34,4%	26,2%
	Hrvatski telekom d. d.	4,8%	4,8%	14,3%	42,9%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	24,0%	20,0%	28,0%	20,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>5,9%</b>	<b>15,3%</b>	<b>24,8%</b>	<b>28,7%</b>	<b>25,2%</b>
Pozicioniranje vijesti u medijima.	Druge poslovne organizacije	3,9%	19,7%	27,6%	23,7%	25,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	1,6%	8,2%	29,5%	32,8%	27,9%
	Hrvatski telekom d. d.	4,8%	9,5%	4,8%	38,1%	42,9%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	24,0%	20,0%	24,0%	16,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>5,4%</b>	<b>13,4%</b>	<b>24,3%</b>	<b>28,2%</b>	<b>28,7%</b>
Analiza i evaluacija stavova i mišljenja svih važnih dionika za kvalitetno djelovanje organizacije (sindikati, stručnjaci, znanost, konkurentski PR, marketing ...)	Druge poslovne organizacije	2,6%	17,1%	31,6%	21,1%	27,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	1,6%	8,2%	23,0%	45,9%	21,3%
	Hrvatski telekom d. d.	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	8,0%	12,0%	36,0%	32,0%	12,0%
	Vipnet d. o. o.	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>2,5%</b>	<b>10,4%</b>	<b>27,2%</b>	<b>33,7%</b>	<b>26,2%</b>
Donositi odluke praćenjem reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije.	Druge poslovne organizacije	3,9%	19,7%	27,6%	27,6%	21,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	1,6%	11,5%	36,1%	32,8%	18,0%
	Hrvatski telekom d. d.	4,8%	0,0%	23,8%	42,9%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	8,0%	12,0%	28,0%	48,0%	<b>4,</b>
	Vipnet d. o. o.	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>3,5%</b>	<b>12,4%</b>	<b>28,2%</b>	<b>33,7%</b>	<b>22,3%</b>

Ispitanici iz poslovne organizacije Vipnet d.d. su s visokim stupnjem slaganja naglasili nekoliko tvrdnji koje se odnose na važnost komunikacijskih vještina u njihovoj poslovnoj organizaciji (tablica 34): s 80% „Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju“; „Profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama kako bi se omogućio dijalog i razmjena informacija (udruženja, razvojni i inovativni timovi, krizni

timovi...).“; „Njegovanje veza s novinarima.“; „Donositi odluke praćenjem reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije.“.

Ispitanicima iz Končar – Elektroindustrije d.d. najmanje je važno (4,0%), usmjeravati donošenja odluka praćenjem reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije. Ostale su poslovne organizacije (tablica 34) s prosječnim ocjenama dale do značaja prvoj tvrdnji „Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju“, što dokazuje važnost stvaranja ugleda poslovne organizacije preko masovnih medija koji imaju pristup krajnjim korisnicima, poslovnim partnerima.



Slika 26 Najvažniji pojmovi koji definiraju inovativnu komunikaciju (N = 202)

Kako bi pobliže dobili sliku smjera razmišljanja ispitanika (N = 202), ponuđene su im riječi/pojmovi koji po njihovom mišljenju definiraju inovativnu komunikaciju (slika 26). Najviše se ispitanika (f = 173, 85,64%) odlučilo za pojam *proaktivnost*, a najmanje za kongruentnost (9,90%). Također pojam *uporaba kreativnih metoda* je s visokim stupnjem

slaganja (f = 139, 68, 81%) odabran kao moguće pobliža definicija inovativne komunikacije. Kako se poslovne organizacije trude ulagati u strateške aktivnosti u kojima je inovativna komunikacija bitni čimbenik, *proaktivni pristup* (nasuprot reaktivnome), potpuno je u skladu s odgovorima ispitanika. *Proaktivnost* nosi dimenziju odgovornosti preuzimanja rizika za djelovanje. Ponuđeni pojam – *kongruencija*, latinizam u pojašnjenju riječi (Anić, 1994) nosi sročnost, slaganje među riječima koje su u smisljenoj vezi, a u dimenziji ove čestice koja ispituje mišljenje o definiciji inovativne komunikacije – dobila je izrazito nizak postotak odabira ispitanika. Tumačimo kako ispitanici ne definiraju inovativno komuniciranje kao slaganje s tezama druge strane u komunikacijskom kanalu.

Tablica 35. Što podrazumijevate pod INOVATIVNOM KOMUNIKACIJOM? – pojedinačno po poslovnim organizacijama

Organizacija	f/%	proaktivnost	asertivnost	kongruentnost	spontanost	otvorenost	cilj je inovacija	uporaba kreativnih metoda
Druge poslovne organizacije	f	65	7	7	17	53	27	52
	%	<b>85,5%</b>	9,2%	9,2%	22,4%	69,7%	35,5%	68,4%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	10	5	2	4	10	4	7
	%	<b>71,4%</b>	35,7%	14,3%	28,6%	<b>71,4%</b>	28,6%	50,0%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	54	6	8	11	39	18	47
	%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%	<b>88,5%</b>
Hrvatski telekom d. d.	f	16	9	2	8	12	4	12
	%	<b>76,2%</b>	42,9%	9,5%	38,1%	57,1%	19,0%	57,1%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	23	5	1	3	18	7	18
	%	<b>92,0%</b>	20,0%	4,0%	12,0%	72,0%	28,0%	72,0%
Vipnet d. o. o.	f	5	1	0	1	4	1	3
	%	<b>100,0%</b>	20,0%	0,0%	20,0%	80,0%	20,0%	60,0%

U tablici 35 vidljivo je kako ispitanike iz Drugih poslovnih organizacija na inovativnu komunikaciju asocira pojam „*proaktivnost*“ (85,5%) kao i ispitanike iz Hrvatske elektroprivrede d.d., Hrvatskog telekoma d.d. (76,2%), Končar Elektroindustrije d.d. (92,0%) i Vipnet d.d. (100,0%). Ispitanici iz Ericsson Nikole Tesle d.d. vežu inovativno komuniciranje uz pojmove „*proaktivnost*“ (71,4%) i „*otvorenost*“ (71,4%)

Tablica 36. Ostvarivanje inovativnosti kroz povezivanje inovacije i komunikacije (N = 202)

	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
	N	M	SD	%	%	%	%	%
Poboljšanje komunikacijskih procesa u poslovnoj organizaciji utječe na unapređenje i izgradnju kulture inovacija.	202	4,23	,797	1,0%	2,0%	10,9%	45,5%	40,6%
Komunikacija prvenstveno služi kao alat za profesionalno obznanjivanje rezultata inovacija u poslovnoj organizaciji.	202	3,44	1,017	1,5%	16,8%	35,6%	28,2%	17,8%
<b>Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese u poslovnoj organizaciji.</b>	202	4,34	,709	,5%	,5%	9,4%	44,1%	<b>45,5%</b>
Komunikacija služi objedinjavanju vanjskih ideja dobivenih od krajnjih korisnika, dobavljača, suradnika i struke.	202	4,10	,831	,5%	2,5%	19,3%	41,6%	36,1%

Tablica 36 prikazuje tvrdnje *povezanosti inovacije i komunikacije* koje pridonose ostvarenju inovativnosti poslovne organizacije. 45,5% ispitanika slaže se kako „Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese u poslovnoj organizaciji.“, a najveći su stupanj slaganja izrazili ispitanici iz Vipent d.d. (80,0%, M = 4,80, SD = ,447). Najmanje slaganje od 17,8% (M = 3,44, SD = 1,017) je izraženo tvrdnjom „Komunikacija prvenstveno služi kao alat za profesionalno obznanjivanje rezultata inovacija u poslovnoj organizaciji.“, što govori u prilog kako su ispitanici svih poslovnih organizacija svjesni potrebe inovativnog komuniciranja te ne shvaćaju i rabe mogućnosti komunikacije kao suhoparno izmjenjivanje informacija, već u svakodnevnom obavljanju zadataka rabe inovativne postupke u komuniciranju

Tablica 37. Tvrdnje o povezanosti inovacije i komunikacije te kako ostvariti inovativnost poslovne organizacije.

Koliko važnom smatrate pojedinu tvrdnju, pri čemu 1 = nevažno, 5 = izuzetno važno

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Poboljšanje komunikacijskih procesa u poslovnoj organizaciji utječe na unapređenje i izgradnju kulture inovacija.	Druge poslovne organizacije	76	4,26	,700	0,0%	1,3%	10,5%	48,7%	39,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,29	1,267	7,1%	7,1%	0,0%	21,4%	64,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,07	,793	0,0%	3,3%	18,0%	47,5%	31,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,995	4,8%	0,0%	9,5%	38,1%	47,6%
	Končar - ELEKTROINDRUST RIJA d. d.	25	4,40	,577	0,0%	0,0%	4,0%	52,0%	44,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,23</b>	<b>,797</b>	<b>1,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>10,9%</b>	<b>45,5%</b>	<b>40,6%</b>
<b>Komunikacija prvenstveno služi kao alat za profesionalno obznanjivanje rezultata inovacija u poslovnoj organizaciji.</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,49	1,064	1,3%	18,4%	31,6%	27,6%	21,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,36	1,216	0,0%	35,7%	14,3%	28,6%	21,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,41	,864	1,6%	8,2%	49,2%	29,5%	11,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,10	1,044	4,8%	23,8%	38,1%	23,8%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDRUST RIJA d. d.	25	3,48	1,005	0,0%	20,0%	28,0%	36,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>3,44</b>	<b>1,017</b>	<b>1,5%</b>	<b>16,8%</b>	<b>35,6%</b>	<b>28,2%</b>	<b>17,8%</b>
<b>Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese u poslovnoj organizaciji.</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,39	,694	0,0%	1,3%	7,9%	40,8%	50,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,64	,633	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,25	,789	1,6%	0,0%	11,5%	45,9%	41,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,52	,512	0,0%	0,0%	0,0%	47,6%	52,4%
	Končar - ELEKTROINDRUST RIJA d. d.	25	3,96	,611	0,0%	0,0%	20,0%	64,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,34</b>	<b>,709</b>	<b>,5%</b>	<b>,5%</b>	<b>9,4%</b>	<b>44,1%</b>	<b>45,5%</b>
Komunikacija služi objedinjavanju vanjskih ideja dobivenih od krajnjih korisnika, dobavljača, suradnika i struke.	Druge poslovne organizacije	76	4,20	,783	0,0%	1,3%	18,4%	39,5%	40,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,893	0,0%	7,1%	7,1%	42,9%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,05	,845	1,6%	1,6%	18,0%	47,5%	31,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,95	,921	0,0%	4,8%	28,6%	33,3%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUST RIJA d. d.	25	3,96	,841	0,0%	4,0%	24,0%	44,0%	28,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,10</b>	<b>,831</b>	<b>,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>19,3%</b>	<b>41,6%</b>	<b>36,1%</b>



Pojedinačno, po poslovnim organizacijama (tablica 37) u odabiru navedene tvrdnje „Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese u poslovnoj organizaciji“ prednjače ispitanici iz Vipnet d.o.o., ali su i ostale poslovne organizacije izrazile visoki stupanj slaganja kako komunikacija unapređuje, oživljava kreativnosti i inovativnost (tablica 37): Druge poslovne organizacije – 50,0%, M = 4,39, SD = ,649; Ericsson Nikola Tesla d.d. – 71,4%, M = 4,64, SD = ,633; Hrvatska elektroprivreda d.d. – 41,=%, M = 4,25, SD = ,789; Hrvatski telekom d.d. – 52,4%, M = 4,52, SD = ,512; Končar – Elektroindustrija d.d. – 16%, M = 3,96, SD = ,611).

Tablica 38. U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše poslovne organizacije o novim proizvodima, procesima i tehnologijama?

Varijabla	Organizacija	Total		
		N	M	SD
<b>U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše poslovne organizacije o novim proizvodima, procesima i tehnologijama?</b>	Druge poslovne organizacije	76	2,20	1,357
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	2,14	1,351
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	60	3,12	1,180
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,57	1,287
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	2,88	1,130
	Vipnet d. o. o.	4	2,00	2,000
	Total	200	2,59	1,334

Preko mrežnih stranica, ali i kvalitetnom komunikacijom unutar poslovne organizacije svi zaposlenici *imaju informacije i saznanja o eventualnim novim proizvodima i tehnologijama* što je i u tablici 38 prikazano s niskim stupnjem slaganja 28,0%, M = 2,59, SD = 1,334).

Tablica 39. Ocjena upoznatosti o novim proizvodima, procesima i tehnologijama (N = 200)

Varijabla	Organizacija	Uopće	rijetko	povremeno	uglavnom	gotovo
		ne				uvijek
		%	%	%	%	%
<b>U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše poslovne organizacije o novim proizvodima, procesima i tehnologijama?</b>	Druge poslovne organizacije	3,9%	7,9%	17,1%	23,7%	<b>47,4%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	0,0%	7,1%	14,3%	28,6%	<b>50,0%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	18,3%	26,7%	35,0%	16,7%	<b>3,3%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	0,0%	9,5%	23,8%	38,1%	<b>28,6%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	4,0%	12,0%	40,0%	36,0%	<b>8,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>75,0%</b>
Total		8,0%	14,0%	25,5%	24,5%	<b>28,0%</b>

Kako navedeno pitanje nije bilo obavezno, podaci u tablici 39 prikazuju 200 odgovora od 202 ispitanika. Pojedinačno promatrajući poslovne organizacije, s novim proizvodima, procesima i tehnologijama upoznati su:

- *gotovo uvijek imaju informacije i saznanja o eventualnim novim proizvodima i tehnologijama* : ispitanici iz Vipnet d.d. (75,0%, M = 2,0, SD = 2,000), Ericsson Nikola Tesla d.d. ( 50,0%, M = 2,14, SD = 1,351), Drugih poslovnih organizacija (47,4%, M = 2,20, SD = 1,357)
- *povremeno imaju informacije i saznanja o eventualnim novim proizvodima i tehnologijama*: ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (35,0%, M = 3,12, SD = 1,180), Hrvatskog telekoma d.d. (23,8%, M = 2,57, SD = 1,287) te ispitanici iz Končar – Elektroindustrije d.d. (40,0%, M = 2,88, SD = 1,130)

Kako bi zaposlenici bilo pravovremeno informirani o unutarnjim i vanjskim događanjima važnima za poslovanje, pretpostavka je postojanje osobe ili sektora poslovne organizacije zadužene za *inovativno komuniciranje*. Uvidom u mrežne stranice, činjenično je kako postoje dijelovi u svim poslovnim organizacijama zaduženi za odnose s javnostima.

Tablica 40. Postoje li u Vašoj organizaciji zaposlenici odgovorni za inovativno komuniciranje? (N = 202, podaci po poslovnim organizacijama)

Varijabla	Organizacija	Total	DA	NE	NEMAM SAZNANJA
		N	%	%	%
<b>Postoje li u Vašoj organizaciji zaposlenici odgovorni za inovativno komuniciranje?</b>	Druge poslovne organizacije	76	38,2%	<b>44,7%</b>	17,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	<b>71,4%</b>	14,3%	14,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	19,7%	27,9%	<b>52,5%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	19,0%	23,8%	<b>57,1%</b>
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	24,0%	<b>56,0%</b>	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	<b>40,0%</b>	40,0%	20,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>31,2%</b>	<b>36,6%</b>	<b>32,2%</b>

Podaci iz tablice 40 su sa statistički podjednakim vrijednostima te tumačimo kako je ispitanike u odgovoru vodila sintagma „osoba zadužena za inovativno komuniciranje“ – što kao sistematizirano radno mjesto nema ni jedna ispitana poslovna organizacija. Podatke povezujemo i s podacima iz tablice 41 gdje 54,4% ispitanika nema saznanja i/ili nema takvih zaposlenika. Ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede (52,5%) i Hrvatskog telekoma (57,1%) nemaju saznanja o postojanju zaposlenika odgovornih za inovativno komuniciranje. U Ericsson Nikola Tesla d.d. (71,4%) i Vipnet d.o.o. (40,0%) postoje zaposlenici zaduženi za inovativno komuniciranje, dok ispitanici iz ostalih ispitanih poslovnih organizacija nemaju saznanje.

Tablica 41. Broj zaposlenika zaduženih za inovativno komuniciranje

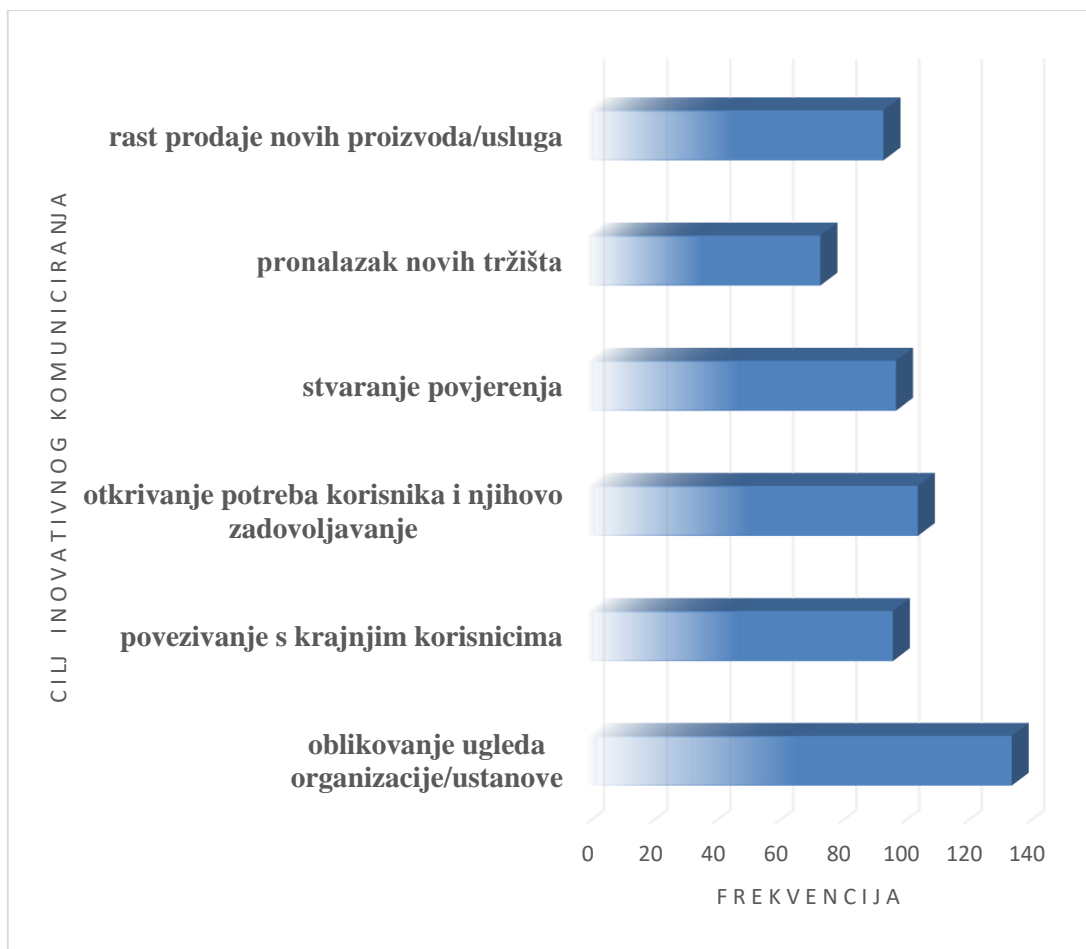
Varijabla	Organizacija	Total	1-5	6-20	21-50	više od 50	ne znam/nema takvih zaposlenika
		N	%	%	%	%	%
<b>Navedite broj zaposlenika u Vašoj poslovnoj organizaciji koji su zaduženi za inovativno komuniciranje.</b>	Druge poslovne organizacije	76	47,4%	5,3%	1,3%	1,3%	44,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	35,7%	57,1%	0,0%	0,0%	7,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	24,6%	4,9%	0,0%	0,0%	70,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	9,5%	9,5%	9,5%	4,8%	66,7%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	20,0%	8,0%	4,0%	0,0%	68,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>31,7%</b>	<b>9,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>55,4%</b>

Tablica 42. Postoji li u Vašoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije?

Varijabla	Organizacija	Total	DA	NE	NIJE MI POZNATO
		N	%	%	%
<b>Postoji li u Vašoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije?</b>	Druge poslovne organizacije	76	28,9%	<b>50,0%</b>	21,1%
	<b>Ericsson Nikola Tesla d. d.</b>	14	<b>78,6%</b>	0,0%	21,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	18,0%	21,3%	<b>60,7%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	28,6%	28,6%	<b>42,9%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	24,0%	<b>40,0%</b>	36,0%
	<b>Vipnet d. o. o.</b>	5	<b>60,0%</b>	40,0%	0,0%
	Total	202	29,2%	<b>34,2%</b>	<b>36,6%</b>

Ispitivanje saznanja ispitanika pitanjem „Postoji li u poslovnoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije“, ispitanicima nije poznato (N = 202, 36,6%), tj. ne postoji (34,2%) strategija koja bi se odnosila na inovacije (tablica 42). Podatke također možemo vezati za tablice 40 i 41 gdje su ispitanici dali odgovore za postojanje osobe zadužene za inovativno komuniciranje, tj. broj osoba zaduženih za inovativno komuniciranje.

Ispitanici iz Vipnet d.o.o. (60,0%) i Ericsson Nikole Tesle d.d. (78,6%) tvrde kako u njihovoj poslovnoj organizaciji *postoji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije*, dok *ne postoji* u Hrvatskoj elektroprivredi d.d. (60,7%) i Hrvatskom telekomu d.d. (42,9%). Ova su pitanja moguće nova područja za istraživanje razloga zašto ispitanici daju oprečna mišljenja: je li se isto dogodilo radi terminologije/formulacije pitanja ili razmišljanja kako a su i stručnjaci za odnose s javnostima „osobe zadužene za inovativno komuniciranje“, tj. svaki menadžer zadužen za upravljanje zaposlenicima.



Slika 27. Cilj inovativnog komuniciranja u poslovnoj organizaciji (N = 202)

Analizom ponuđenih tvrdnji za koje su se ispitanici morali odlučiti između tvrdnji kako bi pobliže odredili *cilj inovativnog komuniciranja* u svojoj poslovnoj organizaciji. Najviši postotak važnosti dat je „*oblikovanju ugleda organizacije/ustanove*“ (66,83%,  $f = 135$ ) te „*otkrivanju i zadovoljavanju potreba korisnika*“ (51,98%,  $f = 105$ ). Najmanje se ispitanika odlučilo za tvrdnju „*pronalazak novih tržišta*“.

Tablica 43. Cilj inovativnog komuniciranja – podaci po poslovnim organizacijama

Organizacija	f/ %	oblikovanje ugleda organizacije /ustanove	povezivanje s krajnjim korisnicima	otkrivanje i zadovoljavanje potreba korisnika	stvaranje povjerenja	pronalažak novih tržišta	rast prodaje novih proizvoda/usluga
Druge poslovne organizacije	f	48	39	42	35	30	33
	%	<b>63,2%</b>	51,3%	55,3%	46,1%	<b>39,5%</b>	43,4%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	11	7	6	7	5	6
	%	<b>78,6%</b>	50,0%	42,9%	50,0%	<b>35,7%</b>	42,9%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	43	24	33	38	20	23
	%	70,5%	70,5%	70,5%	70,5%	<b>70,5%</b>	70,5%
Hrvatski telekom d. d.	f	17	11	10	8	5	12
	%	<b>81,0%</b>	52,4%	47,6%	38,1%	<b>23,8%</b>	57,1%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	11	13	12	10	13	16
	%	44,0%	52,0%	48,0%	<b>40,0%</b>	52,0%	<b>64,0%</b>
Vipnet d. o. o.	f	5	3	2	0	1	4
	%	<b>100,0%</b>	60,0%	40,0%	<b>0,0%</b>	20,0%	80,0%

Najmanje važan cilj inovativnog komuniciranja po poslovnim organizacijama je za ispitanike iz Vipnet d.o.o. „*stvaranje povjerenja*“ (0,00%), kao i za ispitanike iz Končar elektroindustrije d.d. (40,0%). Kako su se svi ispitanici odlučili za presudnost tvrdnje „*oblikovanje ugleda organizacije*“, zanimljivo je uočiti stav ispitanika iz Končar Elektroindustrije d.d. kojima je cilj inovativnog komuniciranja u rastu prodaje novih proizvoda i usluga (64,0%). – tablica 43.

Tablice 44 - 47 prikazuju podatke po poslovnim organizacijama o postojanju *timova unutar poslovne organizacije za inovativno komuniciranje*. Kako ne postoji sistematizirano radno mjesto, a ni odjel unutar analiziranih poslovnih organizacija zadužen za inovativno komuniciranje, ova čestica pokazuje kako 52,5 % ispitanika (M = 433, SD = ,865) smatra da je *unutar poslovne organizacije menadžment* važan za inovativno komuniciranje. Od ponuđenih mogućnosti (zaposlenici, odjel proizvodnje, odjel istraživanja i razvoja i menadžment), najmanje slaganje ispitanici imaju za *odjel proizvodnje* i njegovu važnost inovativnog komuniciranja (23, 3% ispitanika M = 3,50, SD = 1,949). Pojedinačni su podaci prikazani u tablicama 44 - 47.

Tablica 44. **Važnost suradnika unutar poslovne organizacije** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
suradnici (zaposlenici)	Druge poslovne organizacije	76	4,01	,973	1,3%	5,3%	22,4%	<b>32,9%</b>	<b>38,2%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,71	,611	0,0%	0,0%	7,1%	<b>14,3%</b>	<b>78,6%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,79	1,112	3,3%	9,8%	24,6%	<b>29,5%</b>	<b>32,8%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,727	0,0%	0,0%	19,0%	<b>47,6%</b>	<b>33,3%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	4,16	,943	0,0%	8,0%	12,0%	<b>36,0%</b>	<b>44,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,732	20,0%	0,0%	0,0%	<b>20,0%</b>	<b>60,0%</b>
	Total	202	4,02	1,010	2,0%	5,9%	19,8%	<b>32,2%</b>	<b>40,1%</b>

Promatrajući podatke koji se odnose na „suradnike“ kao dio unutarnjeg ustrojstva poslovne organizacije, a u zbroju ocjena „4“ i „5“ na Lickertovoj skali – za inovativno komuniciranje suradnici su statističkim jezikom gledano, najvažniji su ispitanicima iz Ericsson Nikole Tesle d.d. (92,2%), a najmanje važni ispitanicima iz Končar – Elektroindustrije d.d. (47%).

Tablica 45. **Važnost odjela proizvodnje unutar poslovne organizacije** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Odjel proizvodnje	Druge poslovne organizacije	76	3,64	1,219	7,9%	7,9%	26,3%	<b>27,6%</b>	<b>30,3%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,36	1,447	14,3%	14,3%	21,4%	<b>21,4%</b>	<b>28,6%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,38	1,003	4,9%	9,8%	41,0%	<b>31,1%</b>	<b>13,1%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,57	1,165	9,5%	9,5%	9,5%	<b>57,1%</b>	<b>14,3%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA A d. d	25	3,40	1,190	4,0%	20,0%	32,0%	<b>20,0%</b>	<b>24,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	3,60	1,949	20,0%	20,0%	0,0%	<b>0,0%</b>	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,50	1,177	7,4%	10,9%	28,7%	29,7%	23,3%

Promatrajući podatke koji se odnose na „odjel proizvodnje“ kao dio unutarnjeg ustrojstva poslovne organizacije, a u zbroju ocjena „4“ i „5“ na Lickertovoj skali – za inovativno komuniciranje odjel proizvodnje je statističkim jezikom gledano, najvažniji ispitanicima iz Hrvatskog telekoma d.d. (71,4%), a najmanje važni ispitanicima iz Končar – Elektroindustrije d.d. (44%).

Tablica 46. **Važnost odjela istraživanja i razvoja unutar poslovne organizacije** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
odjel istraživanja i razvoja	Druge poslovne organizacije	76	3,96	1,137	6,6%	2,6%	18,4%	<b>32,9%</b>	<b>39,5%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	1,027	0,0%	14,3%	0,0%	<b>42,9%</b>	<b>42,9%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,80	1,046	3,3%	8,2%	21,3%	<b>39,3%</b>	<b>27,9%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,95	,921	0,0%	9,5%	14,3%	<b>47,6%</b>	<b>28,6%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,20	1,000	4,0%	0,0%	16,0%	<b>32,0%</b>	<b>48,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	<b>0,0%</b>	<b>80,0%</b>
	Total	202	3,97	1,067	4,0%	5,9%	16,8%	<b>36,1%</b>	<b>37,1%</b>

Promatrajući podatke koji se odnose na „odjel istraživanja i razvoja“ kao dio unutarnjeg ustrojstva poslovne organizacije, a u zbroju ocjena „4“ i „5“ na Lickertovoj skali – za inovativno komuniciranje odjel istraživanja i razvoja je statističkim jezikom gledano, najvažniji ispitanicima iz Ericsson Nikole Tesle d.d. (85,8%), a najmanje važni ispitanicima iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (67,2%).

Tablica 47 **Važnost menadžmenta unutar poslovne organizacije** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
menadžment	Druge poslovne organizacije	76	4,39	,732	0,0%	1,3%	10,5%	<b>35,5%</b>	<b>52,6%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	1,158	7,1%	0,0%	7,1%	<b>14,3%</b>	<b>71,4%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,10	1,044	3,3%	4,9%	14,8%	<b>32,8%</b>	<b>44,3%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,48	,680	0,0%	0,0%	9,5%	<b>33,3%</b>	<b>57,1%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,40	,707	0,0%	0,0%	12,0%	<b>36,0%</b>	<b>52,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	<b>20,0%</b>	<b>80,0%</b>
	Total	202	<b>4,33</b>	<b>,865</b>	1,5%	2,0%	11,4%	32,7%	<b>52,5%</b>

Promatrajući podatke koji se odnose na „menadžment“ kao dio unutarnjeg ustrojstva poslovne organizacije, a u zbroju ocjena „4“ i „5“ na Lickertovoj skali – za inovativno komuniciranje



odjel proizvodnje je statističkim jezikom gledano, najvažniji ispitanicima iz Vipneta d.o.o. (100%), a najmanje važni ispitanicima iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (77,1%).

Izvan poslovne organizacije (tablice 48 - 53) djeluju krajnji *korisnici*, *poslovni suradnici*, *suradnici u razvoju*, *savjetnici i struka*, *fakulteti i obrazovne institucije*, *interesne skupine*, *politika*, *mediji*, *istraživački centri i instituti*. Kada je u pitanju važnost inovativnog komuniciranja s vanjskim grupama (navedenim u tablici 48), najveći postotak važnosti odnosi se na *krajnje korisnike* (45,0%, M = 4.11, SD = ,998), pri čemu su sve poslovne organizacije izrazile visok stupanj slaganja (37% - 80%). Raspršeni statistički rezultati za ostale navedene grupe koje surađuju poslovnom organizacijom, govore u prilog kako su ispitane poslovne organizacije podjednako orijentirane u inovativnoj komunikaciji s vanjskim grupama. Niskim prosječnim ocjenama ocijenjena je važnost inovativnog komuniciranja *s interesnim skupinama* (18,8%, M = 3,50, SD = 1,121), *politikom* (18,8%, M = 2,82, SD = 1, 424) te *medijima za stručne skupine* (17,8%, M = 3,27, SD = 1,22). Slijede analize po varijablama – što je ispitanicima važno „izvan poslovne organizacije“ kao presudni čimbenik za inovativno komuniciranje.

Tablica 48. **Važnost krajnjih korisnika (izvan poslovne organizacije) za inovativno komuniciranje**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>krajnji korisnici</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,24	,846	1,3%	1,3%	14,5%	<b>38,2%</b>	<b>44,7%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,893	0,0%	0,0%	28,6%	<b>21,4%</b>	<b>50,0%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	1,203	4,9%	11,5%	21,3%	<b>26,2%</b>	<b>36,1%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,38	,669	0,0%	0,0%	9,5%	<b>42,9%</b>	<b>47,6%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,20	1,041	0,0%	8,0%	20,0%	<b>16,0%</b>	<b>56,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	<b>0,0%</b>	<b>80,0%</b>
	Total	202	4,11	,998	2,0%	5,0%	17,8%	<b>30,2%</b>	<b>45,0%</b>

Kako bi raščlanili važnost vanjskih, krajnjih korisnika i njihov utjecaj na inovativno komuniciranje te dobili povratnu informaciju važnosti istih za inovativno komuniciranje – najveći postotak važnosti krajnjih korisnika odabiru ispitanici iz Hrvatskog telekoma d.d. (90,5%), a najmanji postotak važnosti utjecaja krajnjih korisnika za inovativno komuniciranje zaposlenici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (62,3%).

Tablica 49. **Važnost poslovnih suradnika (izvan poslovne organizacije)** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
poslovni suradnici	Druge poslovne organizacije	76	4,05	,815	0,0%	2,6%	22,4%	<b>42,1%</b>	<b>32,9%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,842	0,0%	7,1%	0,0%	<b>42,9%</b>	<b>50,0%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,72	,915	0,0%	9,8%	29,5%	<b>39,3%</b>	<b>21,3%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,19	,750	0,0%	0,0%	19,0%	<b>42,9%</b>	<b>38,1%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,88	,781	0,0%	4,0%	24,0%	<b>52,0%</b>	<b>20,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	,837	0,0%	0,0%	20,0%	<b>40,0%</b>	<b>40,0%</b>
	Total	202	3,97	,852	0,0%	5,0%	22,8%	<b>42,6%</b>	<b>29,7%</b>

Poslovni partneri i njihov utjecaj na inovativno komuniciranje najvažnije je u odabiru ispitanicima iz Ericsson Nikole Tesle d.d. (92,9%), a najmanji postotak važnosti poslovnih partnera za inovativno komuniciranje zaposlenicima iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (60,6%).

Tablica 50. **Važnost suradnika u razvoju (izvan poslovne organizacije)** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
suradnici u razvoju	Druge poslovne organizacije	76	3,72	1,103	3,9%	11,8%	18,4%	<b>39,5%</b>	<b>26,3%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,917	0,0%	7,1%	14,3%	<b>42,9%</b>	<b>35,7%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,69	,867	1,6%	6,6%	27,9%	<b>49,2%</b>	<b>14,8%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,727	0,0%	0,0%	19,0%	<b>47,6%</b>	<b>33,3%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,04	1,020	4,0%	4,0%	12,0%	<b>44,0%</b>	<b>36,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	<b>20,0%</b>	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,84	,981	2,5%	7,4%	20,3%	<b>43,6%</b>	<b>26,2%</b>

Vanjski suradnici i njihov utjecaj na inovativno komuniciranje najvažniji su u odabiru ispitanicima iz Hrvatskog telekoma d.d. (80,9%), a najmanji postotak važnosti vanjskih suradnika za inovativno komuniciranje odabiru zaposlenici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (64,0%).

Tablica 51. **Važnost savjetnika i struke (izvan poslovne organizacije)** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
savjetnici , struka	Druge poslovne organizacije	76	3,84	1,108	3,9%	7,9%	22,4%	<b>31,6%</b>	<b>34,2%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,730	0,0%	0,0%	21,4%	<b>50,0%</b>	<b>28,6%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,95	,902	0,0%	3,3%	32,8%	<b>29,5%</b>	<b>34,4%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,71	,902	0,0%	9,5%	28,6%	<b>42,9%</b>	<b>19,0%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,88	1,013	4,0%	4,0%	20,0%	<b>44,0%</b>	<b>28,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,000	0,0%	0,0%	40,0%	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>
	Total	202	3,89	,983	2,0%	5,4%	26,2%	<b>34,7%</b>	<b>31,7%</b>

Izvan poslovne organizacije postoje i stručni savjetnici koji mogu doprinijeti inovativnom komuniciranju, ukoliko se angažiraju njihove usluge (tablica 51). Isto je najvažnije ispitanicima iz Ericsson Nikole Tesle d.d. (78,6%), a najmanje presudno za inovativno komuniciranje ispitanicima iz Vipnet d.o.o (60%).

Tablica 52. **Važnost medija za stručne skupine (izvan poslovne organizacije)** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
mediji za stručne skupine	Druge poslovne organizacije	76	2,99	1,291	15,8%	22,4%	22,4%	<b>26,3%</b>	<b>13,2%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,00	,877	0,0%	7,1%	14,3%	<b>50,0%</b>	<b>28,6%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,31	1,088	6,6%	11,5%	42,6%	<b>23,0%</b>	<b>16,4%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,48	1,289	4,8%	23,8%	19,0%	<b>23,8%</b>	<b>28,6%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,16	1,179	16,0%	4,0%	36,0%	<b>36,0%</b>	<b>8,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	<b>0,0%</b>	<b>80,0%</b>
	Total	202	3,27	1,221	10,4%	15,3%	29,2%	<b>27,2%</b>	<b>17,8%</b>

Mediji, kao vanjski oblikovatelji mogućnosti za inovativno komuniciranje u najvećem postotku odabira u zbroju kolona „4“ i „5“ su iz Vipnet d.o.o. (80,0%). Medije ne smatraju osobito važnima za inovativno komuniciranje zaposlenici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. (39,4%) – tablica 51.

Tablica 53. **Važnost fakulteta i obrazovnih institucija (izvan poslovne organizacije) za inovativno komuniciranje**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
fakulteti i obrazovne institucije	Druge poslovne organizacije	76	3,37	1,355	13,2%	14,5%	19,7%	<b>27,6%</b>	<b>25,0%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	1,089	7,1%	0,0%	0,0%	<b>28,6%</b>	<b>64,3%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,79	,933	1,6%	4,9%	31,1%	<b>37,7%</b>	<b>24,6%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,38	1,161	4,8%	19,0%	28,6%	<b>28,6%</b>	<b>19,0%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,80	,957	0,0%	16,0%	8,0%	<b>56,0%</b>	<b>20,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,000	0,0%	0,0%	40,0%	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>
	Total	202	3,64	1,173	6,4%	10,9%	21,8%	<b>34,2%</b>	<b>26,7%</b>

Uporaba vanjskih znanja i strategija za poboljšanje poslovanja u vidu inovativnog komuniciranja može se ostvariti i suradnjom s obrazovnim institucijama. Ericsson Nikola Tesla d.d. smatra da su mogućnosti koje nude fakulteti i obrazovne institucije od važnosti za inovativno komuniciranje ( $M = 4,33$ ,  $SD = 1,089$ , 92,9%). U najnižem postotku odabira od 47,6% ispitanici iz Hrvatskog telekoma d.d. smatraju da su obrazovne institucije mogući stručni saveznici u poboljšanju inovativnog komuniciranja (tablica 53).

Tablica 54. **Važnost interesnih skupina (izvan poslovne organizacije) za inovativno komuniciranje**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
interesne skupine	Druge poslovne organizacije	76	3,50	1,149	6,6%	11,8%	27,6%	<b>32,9%</b>	<b>21,1%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	1,141	7,1%	0,0%	14,3%	<b>35,7%</b>	<b>42,9%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,38	,969	4,9%	9,8%	37,7%	<b>37,7%</b>	<b>9,8%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,24	1,261	9,5%	19,0%	28,6%	<b>23,8%</b>	<b>19,0%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,52	1,194	12,0%	8,0%	8,0%	<b>60,0%</b>	<b>12,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	<b>20,0%</b>	<b>60,0%</b>
	Total	202	3,50	1,121	6,9%	10,4%	27,2%	<b>36,6%</b>	<b>18,8%</b>

Tablica 54 prikazuje odabir ispitanika koji procjenjuju važnost interesnih skupina izvan pojedinih poslovnih organizacija koje mogu imati utjecaj na inovativno komuniciranje. Interesne skupine mogu biti konkurencija, vanjski dobavljači roba, radova i usluga. Ispitanici

iz Vipnet d.o.o. s 80% smatraju da su važni, dok je najmanja važnost interesnih skupina za ispitanike iz Hrvatskog telekoma d.d. (42,8%).

Tablica 55. **Važnost politike (izvan poslovne organizacije)** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
politika	Druge poslovne organizacije	76	2,59	1,462	<b>32,9%</b>	<b>18,4%</b>	22,4%	<b>9,2%</b>	<b>17,1%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,00	1,414	<b>21,4%</b>	<b>14,3%</b>	21,4%	<b>28,6%</b>	<b>14,3%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,33	1,375	<b>13,1%</b>	<b>13,1%</b>	31,1%	<b>13,1%</b>	<b>29,5%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,48	1,209	<b>19,0%</b>	<b>42,9%</b>	19,0%	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	2,24	1,165	<b>40,0%</b>	<b>12,0%</b>	32,0%	<b>16,0%</b>	<b>0,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,414	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	20,0%	<b>0,0%</b>	<b>60,0%</b>
	Total	202	2,82	1,424	<b>24,8%</b>	<b>18,3%</b>	25,7%	<b>12,4%</b>	<b>18,8%</b>

Tablica 55 prikazuje stav ispitanika u kojoj mjeri politika ima utjecaj na inovativnu komunikaciju u poslovnim organizacijama. Komentirat će se statistički odabiri ocijenjeni sa stupnjem slaganja „1“ i „2“. Najmanji utjecaj na poslovanje i oblikovanje inovativne komunikacijske klime je kod Hrvatskog telekoma d.d. (61,9%), dok je najveći stupanj slaganja kako politika *ima važnost* u oblikovanju inovativne klime izražavaju ispitanici iz Vipnet d.d. (60%).

Tablica 56. **Važnost istraživačkih centara i instituta (izvan poslovne organizacije)** za inovativno komuniciranje

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
istraživački centri i instituti	Druge poslovne organizacije	76	3,30	1,233	9,2%	17,1%	27,6%	<b>26,3%</b>	<b>19,7%</b>
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,829	0,0%	7,1%	7,1%	<b>57,1%</b>	<b>28,6%</b>
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,74	,794	0,0%	3,3%	37,7%	<b>41,0%</b>	<b>18,0%</b>
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,43	1,248	9,5%	9,5%	33,3%	<b>23,8%</b>	<b>23,8%</b>
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,64	1,075	8,0%	4,0%	20,0%	<b>52,0%</b>	<b>16,0%</b>
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,000	0,0%	0,0%	40,0%	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>
	Total	202	3,56	1,083	5,4%	9,4%	29,2%	<b>35,6%</b>	<b>20,3%</b>

Sve poslovne organizacije u nekim od svojih segmenata poslovanja moraju surađivati s istraživačkim centrima i institutima (izrada studija, elaborata i sl.). Taj dio okoline poslovne organizacije – istraživački centri i instituti su u inovativnoj komunikaciji najvažniji ispitanicima iz Ericsson Nikole Tesle d.d. (85,7%), a najmanje ispitanicima iz drugih poslovnih organizacija (46%).

Važnost uključivanja svih dionika poslovnog procesa i njihovo uzajamno međusobno djelovanje od velike je važnosti i ključ za uspješnu poslovnu organizaciju. Kako se rad bavi *inovativnom komunikacijom* i njezinim odrednicama koje se tek mogu zaključiti u sinergiji svih dionika, tablica 57 prikazuje rezultate ukupno po varijablama, a s obzirom da to pitanje također nije označeno kao obavezno, odgovorilo je 199 ispitanika od ukupnih 202 ispitanika.

Tablica 57. Uključivanje ciljanih skupina u inovativnu komunikaciju – faze (podaci prema tablici 57)

Ideja	Razvoj	Objava na tržištu	Uvođenje na tržište
Menadžment – 66,3%	Zaposlenici – 39,5%	Odnosi s javnostima – 57,1%	Krajnji korisnici – 39,3%
Savjetnici – 49,7%	Razvojni partneri – 55,1%		
	Interesne skupine – 27,1%		
	Poslovni partneri – 26,4%		
	Istraživački centri – 48,5%		
Fakulteti i obrazovne institucije – 45,7%			

Uopćeno gledajući, ako bi razvoj inovativne komunikacije podijelili na faze, ispitanici smatraju da je smisleno uključiti pojedinu ciljanu skupinu na sljedeći način:

- kada se razvija *ideja*, uključiti menadžment (66,3%) i savjetnike (49,7%)
- kada se ulaže u *razvoj inovativne komunikacije*, uključiti zaposlenike (39,5%), razvojne partnere (55,1%), interesne skupine (27,1%), poslovne partnere (26,4%), istraživačke centre i institute (48,5%), fakultete i obrazovne institucije (45,7%)
- kada se razvija način *objave na tržištu*, uključiti sektore za odnose s javnostima (57,1%)
- kada se razvija *strategija uvođenja na tržište*, uključiti krajnje korisnike (39,3%)

Podaci po poslovnim organizacijama, prikazani su u tablicama 58 – 66.

Tablica 58. Važnost uključivanja menadžmenta u proces inovativne komunikacije (N = 199)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA U MENADŽMENTU	Druge poslovne organizacije	75	<b>72,0%</b>	8,0%	1,3%	4,0%	14,7%	0,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	<b>50,0%</b>	28,6%	14,3%	0,0%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	<b>61,0%</b>	25,4%	3,4%	5,1%	5,1%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	<b>71,4%</b>	9,5%	0,0%	9,5%	9,5%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	<b>68,0%</b>	20,0%	4,0%	4,0%	4,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	<b>60,0%</b>	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%
	Total	199	<b>66,3%</b>	16,6%	3,0%	4,5%	9,5%	0,0%

Svi ispitanici smatraju da je smisleno uključiti menadžment u proces inovativne komunikacije kada se razvija *ideja* (66,3%). Osobito je to važno ispitanicima iz Drugih poslovnih organizacija (72,0%).

Tablica 59. Važnost uključivanja razvojnih partnera u proces inovativne komunikacije (N = 198)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA RAZVOJNE PARTNERE	Druge poslovne organizacije	75	12,0%	<b>58,7%</b>	10,7%	5,3%	9,3%	4,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	28,6%	<b>50,0%</b>	7,1%	7,1%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	15,5%	<b>50,0%</b>	13,8%	3,4%	15,5%	1,7%
	Hrvatski telekom d. d.	21	28,6%	<b>66,7%</b>	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	32,0%	<b>52,0%</b>	8,0%	8,0%	0,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	40,0%	<b>40,0%</b>	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	Total	198	19,2%	<b>55,1%</b>	9,6%	5,1%	9,1%	2,0%

Razvojne partnere nužno je uključiti u inovativno komuniciranje kod razvoja proizvoda, roba i usluga. Svi ispitanici sa značajnim postotkom odabira (iznad 50%) potvrđuju važnost razvojnih partnera. Ispitanici iz Hrvatskog telekoma d.d. s postotkom od 66, 7% pokazuju da su korporacija koja daje važnost svim strukturama koje mogu doprinijeti razvoju inovativne komunikacije.

Tablica 60. Važnost uključivanja savjetnika u proces inovativne komunikacije (N = 195)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvodenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA SAVJETNIK E	Druge poslovne organizacije	74	<b>43,2%</b>	33,8%	9,5%	1,4%	1,4%	10,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	<b>42,9%</b>	35,7%	7,1%	7,1%	0,0%	7,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	<b>54,2%</b>	28,8%	8,5%	0,0%	0,0%	8,5%
	Hrvatski telekom d. d.	20	<b>60,0%</b>	30,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	23	<b>47,8%</b>	30,4%	0,0%	4,3%	0,0%	17,4%
	Vipnet d. o. o.	5	<b>80,0%</b>	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total		195	<b>49,7%</b>	31,3%	7,2%	1,5%	,5%	9,7%

Savjetnici u poslovnim organizacijama postoje kao sistematizirano radno mjesto, ali se u ovom smislu odnosi isključivo na vanjske pružatelje savjetničkih usluga s ciljem poboljšanja inovativne komunikacije. Svojim znanjem i iskustvom doprinose u fazi razvoja ideje (49,7%) u ukupnom smislu, odnosno – najznačajniji su ispitanicima Vipnet d.o.o. Savjetnike treba uključivati u inovativno komuniciranje i u fazi razvoja inovativne komunikacije (31,3%). Doprinos savjetnika nije presudan u fazi uvođenja proizvoda na tržište.

Tablica 61. Važnost uključivanja zaposlenika u proces inovativne komunikacije (N = 195)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvodenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA ZAPOSLENIK E	Druge poslovne organizacije	74	28,4%	<b>40,5%</b>	28,4%	0,0%	1,4%	1,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	<b>64,3%</b>	<b>21,4%</b>	7,1%	0,0%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	29,3%	<b>48,3%</b>	13,8%	1,7%	6,9%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	42,9%	<b>28,6%</b>	19,0%	0,0%	9,5%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	23	30,4%	<b>39,1%</b>	21,7%	0,0%	8,7%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	<b>60,0%</b>	<b>20,0%</b>	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total		195	33,8%	<b>39,5%</b>	20,5%	,5%	5,1%	,5%



Kroz cijeli rad spominje se važnost i spremnost zaposlenika za kreativnost i inovativnost u komuniciranju. Ispitanici smatraju da su bitni u fazi uvođenja ideje (33,8%) i razvoja inovativne komunikacije (39,5%). Ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. smatraju da su upravo zaposlenici presudna varijabla razvoja inovativne komunikacije (48,3%). Ispitanici smatraju da nije značajno uključiti zaposlenike kod objave na tržištu, već isto prepustiti stručnim službama za specijaliziranu komunikaciju prilagođenu marketinškim zakonitostima.

Tablica 62. Važnost uključivanja odnosa s javnostima u proces inovativne komunikacije (N = 196)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA U ODNOS S JAVNOSTIMA (PR)	Druge poslovne organizacije	74	2,7%	13,5%	6,8%	<b>59,5%</b>	14,9%	2,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	7,1%	35,7%	0,0%	<b>50,0%</b>	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	57	3,5%	8,8%	10,5%	<b>57,9%</b>	19,3%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	9,5%	9,5%	4,8%	<b>61,9%</b>	14,3%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,0%	8,0%	8,0%	<b>48,0%</b>	24,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	0,0%	20,0%	<b>60,0%</b>	0,0%	0,0%
	Total	196	4,6%	12,2%	7,7%	<b>57,1%</b>	16,3%	2,0%

Sektor odnosa s javnostima svih, pa i ispitanih poslovnih organizacija, ima za cilj stvaranje jedinstvenog i originalnog ugleda poslovne organizacije kroz inovativno, persuazivno komuniciranje. Ispitanici smatraju da su presudni za fazu inovativnog komuniciranja kod uvođenja proizvoda, robe i usluge na tržište. Isto je najvažnije ispitanicima Hrvatskog telekoma d.d. (61,9%), tj. promotrivši tablicu 62 – svim ispitanicima koji su stav izrazili s više od 50% slaganja.

Tablica 63. Važnost uključivanja krajnjih korisnika u proces inovativne komunikacije (N =

196)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA KRAJNJE KORISNIKE	Druge poslovne organizacije	73	8,2%	12,3%	12,3%	20,5%	45,2%	1,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	14,3%	42,9%	0,0%	28,6%	14,3%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	1,7%	3,4%	5,2%	41,4%	41,4%	6,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	19,0%	9,5%	9,5%	23,8%	38,1%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	8,0%	12,0%	16,0%	28,0%	36,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%
Total		196	7,7%	11,7%	9,2%	29,6%	39,3%	2,6%

U vidu povratne informacije, nužno je uključiti krajnje korisnike u fazu objave na tržištu (29,6%) i uvođenje proizvoda, roba i usluga na tržište (39,3%). Inovativna komunikacija usmjerena prema krajnjim konzumentima važna je ispitanicima iz Ericsson Nikole Tesle d.d. i u fazi razvoja (42,9%).

Tablica 64. Važnost uključivanja interesnih skupina u proces inovativne komunikacije (N =

198)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA INTERESNE SKUPINE	Druge poslovne organizacije	75	5,3%	29,3%	14,7%	21,3%	14,7%	14,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	14,3%	28,6%	35,7%	14,3%	0,0%	7,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	16,9%	23,7%	11,9%	10,2%	22,0%	15,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	9,5%	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	4,8%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	16,0%	28,0%	12,0%	20,0%	20,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%
Total		199	11,1%	27,1%	15,1%	19,1%	16,1%	11,6%

Interesne skupine s nižim stupnjem slaganja ispitanika, uključuju se u fazu razvoja inovativne komunikacije (27,1%). Zanimljivo je vidjeti kako ispitanici iz Vipnet d.o.o smatraju da je interesne skupine bitno uključiti u vazuu objave na tržištu (60,0%). Ispitanici smatraju da interesne skupine nisu ključne za uključivanje kod razvoja ideje inovativne komunikacije (11,1%).

Tablica 65. Važnost uključivanja poslovnih partnera u proces inovativne komunikacije (N = 197)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA POSLOVNI PARTNERI	Druge poslovne organizacije	74	9,5%	<b>23,0%</b>	<b>24,3%</b>	17,6%	20,3%	5,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	28,6%	<b>21,4%</b>	<b>14,3%</b>	35,7%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	6,8%	<b>35,6%</b>	<b>22,0%</b>	10,2%	23,7%	1,7%
	Hrvatski telekom d. d.	20	10,0%	<b>30,0%</b>	<b>25,0%</b>	25,0%	5,0%	5,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	12,0%	<b>16,0%</b>	<b>32,0%</b>	28,0%	12,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	0,0%	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>	40,0%	20,0%	0,0%
	Total	197	10,2%	<b>26,4%</b>	<b>23,9%</b>	19,3%	17,3%	3,0%

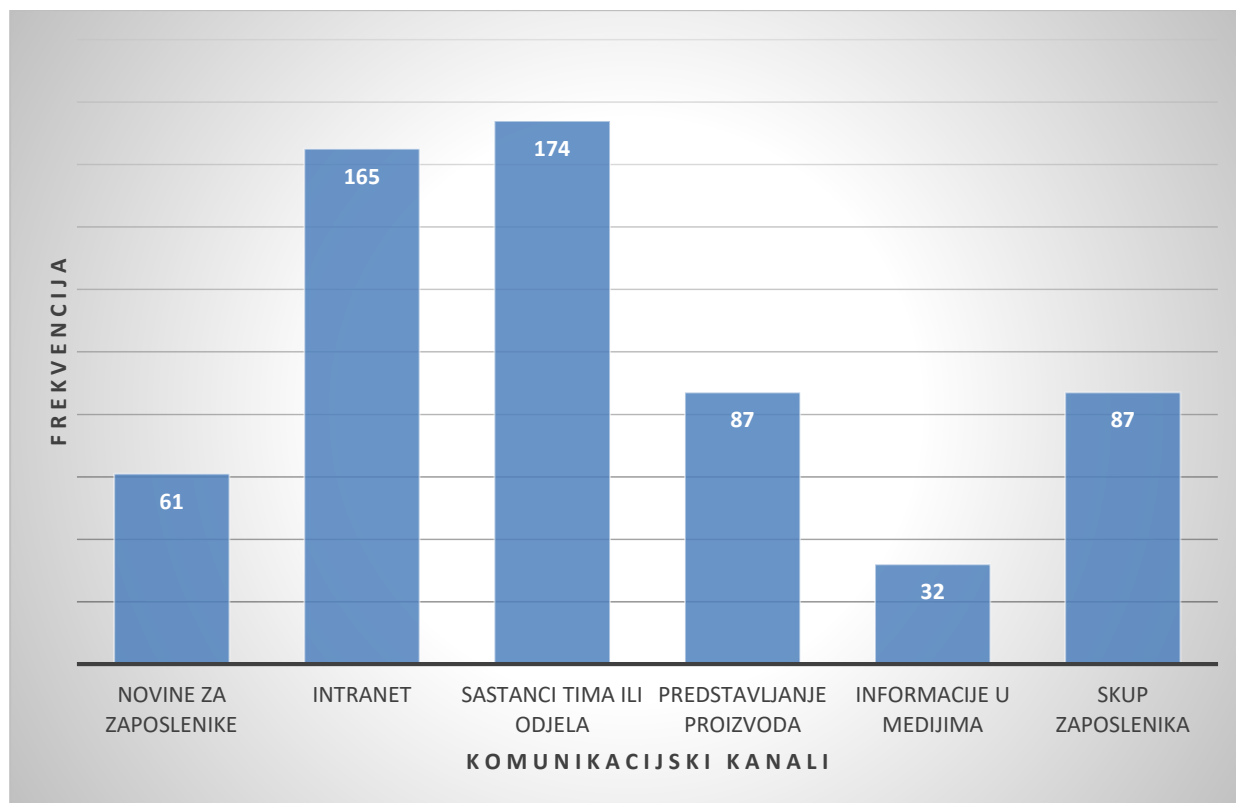
Uz zaposlenike, poslovni partneri čine nedjeljiv segment svake poslovne organizacije. Ispitavši stav ispitanika kada je potrebno uključiti poslovne partnere u razvoj inovativnog komuniciranja ustanovljeno je kako s relativno niskim stupnjem slaganja, ispitanici smatraju da ih treba uključiti u vazru razvoj (26,4%) i proizvodnje (23,9%).

Tablica 66. Važnost uključivanja istraživačkih centara i instituta u proces inovativne komunikacije (N = 198)

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA ISTRAŽIVA ČKE CENTRE I INSTITUTE	Druge poslovne organizacije	75	21,3%	<b>48,0%</b>	4,0%	5,3%	5,3%	16,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	57,1%	<b>35,7%</b>	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	41,4%	<b>51,7%</b>	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
	Hrvatski telekom d. d.	21	47,6%	<b>28,6%</b>	0,0%	4,8%	4,8%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	20,0%	<b>64,0%</b>	4,0%	0,0%	8,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	<b>60,0%</b>	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	Total	198	32,3%	<b>48,5%</b>	3,0%	3,5%	4,0%	8,6%

Resurs savjeta, znanja, novih ideja i postignuća koja mogu doprinijeti inovativnom komuniciranju poslovne organizacije mogu dobiti iz resursa istraživačkih centara i instituta. Ispitanici iz Končar Elektroindustrije d.d. smatra s 64% da je važno rabiti znanja i iskustva

istraživačkih centara i instituta za razvoj inovativnog komuniciranja. Nažalost, iako je mali postotak od 8,6%, neki ispitanici smatraju da nije nužno znanje istraživačkih centara za unapređenje poslovanja u inovativnom komuniciranju.



Slika 28. Najprikladniji komunikacijski kanali za komunikaciju unutar poslovne organizacije (N= 202)

Slika 28 prikazuje procjenu važnosti i prikladnosti komunikacijskih kanala za komunikaciju unutar poslovne organizacije. Najprikladniji način komuniciranja ispitanici odabiru *sastanke odjela ili tima* ( $f = 174$ , 86,14%) i *intranet* ( $f = 165$ , 81,68%). Logično je i na visokoj profesionalnoj razini svih poslovnih organizacija što su ispitanici odabrali da sastanci zauzimaju važno mjesto u poslovima i društvenim aktivnostima. Zaposlenici (ispitanici) tvrde odabirom ove tvrdnje kako kvaliteta rada organizacije ovisi najviše o kvaliteti razgovora koji se u njoj vode. Poboljšavanjem kvalitete sastanka zapravo se povećava kvaliteta razgovora tijekom sastanka, tj. ubrzava se i olakšava rješavanje problema. Vještine inovativnog komuniciranja i rasprave „živom riječju“, predstavljaju prirodnu aktivnost ljudi. Poslovni se sastanci vežu za dogovaranje, istraživanje, propitkivanje, uvjeravanje, pregovaranje i zaključivanje i ugovaranje određene poslovne aktivnosti. Osoba koja vodi sastanak mora osim stručnih znanja, posjedovati sposobnosti logičkog i analitičkog mišljenja, izražavanja, široku

opću kulturu i obrazovanje, sposobnost komuniciranja i drugo. Poslovni sastanak je pokretač poslovne aktivnosti. Na sastancima se razmjenjuju informacije te donose odluke kroz: prijedloge ideja i inicijativa, učenje, izbor i imenovanja, rješavanje problema, donošenje odluka i sl.

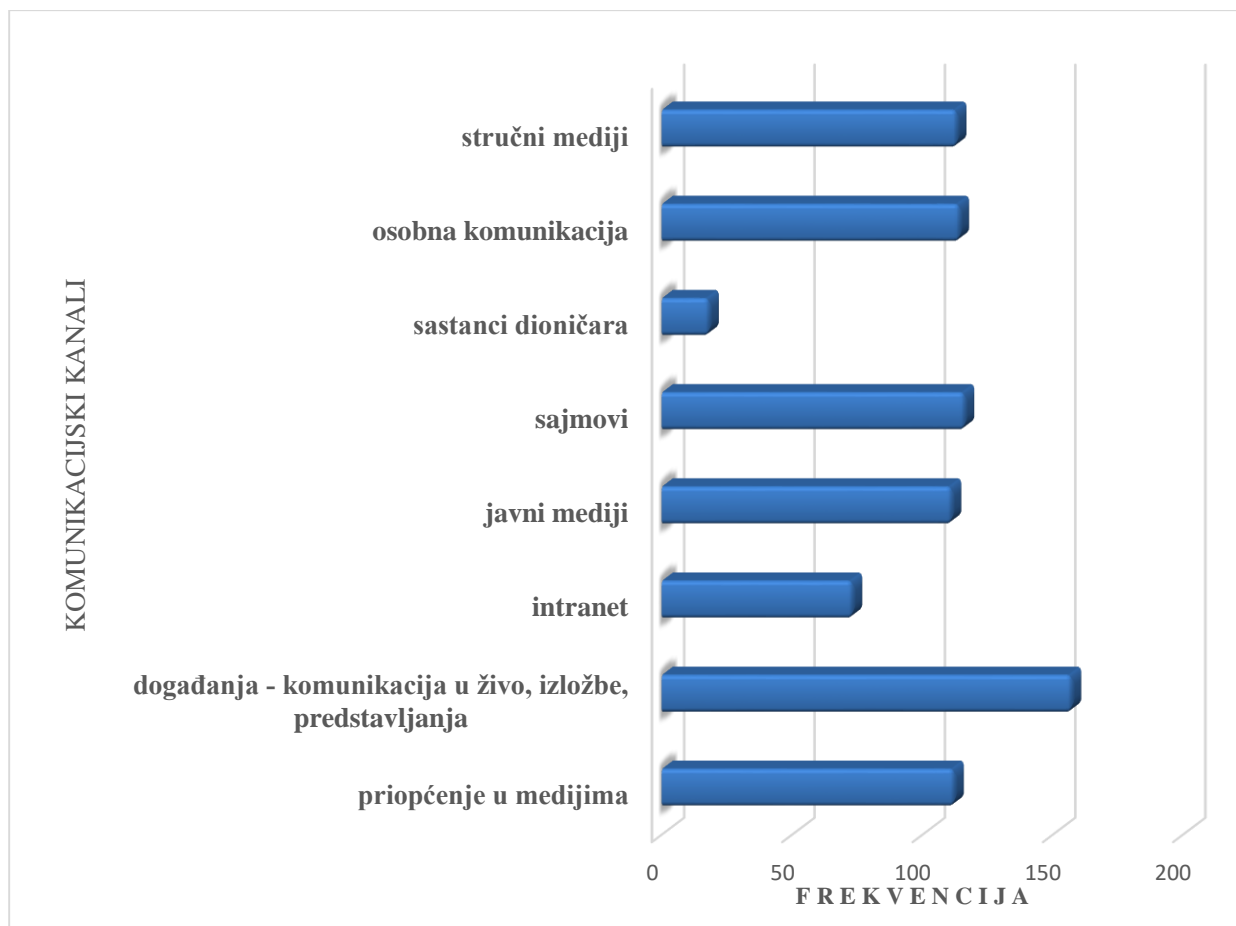
Tablica 67. Najprikladniji komunikacijski kanali za komunikaciju unutar poslovne komunikacije – po poslovnim organizacijama

Organizacija	f/%	Novine za zaposlenike	Intranet	Sastanci tima ili odjela	Predstavljanje proizvoda	Informacije u medijima	Skup zaposlenika
Druge poslovne organizacije	f	15	55	71	32	11	44
	%	19,7%	72,4%	93,4%	42,1%	14,5%	57,9%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	7	12	10	3	1	9
	%	50,0%	85,7%	71,4%	21,4%	7,1%	64,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	27	51	52	23	10	20
	%	44,3%	44,3%	44,3%	44,3%	44,3%	44,3%
Hrvatski telekom d. d.	f	3	21	16	13	5	5
	%	14,3%	100,0%	76,2%	61,9%	23,8%	23,8%
Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	f	7	21	22	14	4	7
	%	28,0%	84,0%	88,0%	56,0%	16,0%	28,0%
Vipnet d. o. o.	f	2	5	3	2	1	2
	%	40,0%	100,0%	60,0%	40,0%	20,0%	40,0%

Promatrajući pojedinačno poslovne organizacije (tablica 67) i česticu koja ispituje najprikladniji komunikacijski kanal unutar poslovne organizacije, ispitanicima iz

- Hrvatske elektroprivrede d.d. su podjednakom važni svi kanali (44,3%);
- sastanci odjela ili tima značajno su bitni ispitanicima iz Drugih poslovnih organizacija (93,4% i Končar Elektroindustrije d.d. (88,0%))
- *intranet* je odabran kao najprikladniji komunikacijski kanal ispitanicima iz Ericsson Nikola Tesla d.d. (85,7%), Hrvatskog telekoma d.d. (100,0%), Vipnet d.o.o. (100,0%). Izrazito nizak stupanj odabira dobila je varijabla „informacije u medijima“ ( 15,84%).

Zanimljivi statistički pokazatelji koji izniču intranet kao oblik najviše digitalizirane komunikacije koja je svima dostupna – smatramo da sve poslovne organizacije koje se služe i intranetom kao komunikacijskim kanalom unutar poslovne organizacije jesu inovativne poslovne organizacije.



Slika 29. Najprikladniji komunikacijski kanali za inovativnu komunikaciju s vanjskim suradnicima (N = 202)

Slika 29 za razliku od slike 28 pokazuje proširene varijable koje, prema mišljenju ispitanika, upućuju na najprikladnije komunikacijske kanale za *inovativno komuniciranje s okolinom poslovne organizacije*. Povezujući podatke s podacima sa slike 28 – ponovno su to komunikacije „face-to-face“, tj. događanja (komunikacija u živo, izložbe, predstavljanja) sa 77,72%,  $f = 157$ . Kako su neki komunikacijski podjednake važnosti za inovativno komuniciranje s vanjskim suradnicima, pokazuju sljedeći postoci: sajmovi – 57,43%, osobna komunikacija – 56,44%, stručni mediji – 55,94%, priopćenje u medijima, 55,45%.

Tablica 68. Najprikladniji komunikacijski kanali za inovativnu komunikaciju s vanjskim korisnicima

Organizacija	f/%	priopćenje u medijima	dogadjanja - komunikacija u živo, izložbe, predstavljanja	intranet	javni mediji	sajmovi	sastanci dioničara	osebna komunikacija	stručni mediji
Druge poslovne organizacije	f	35	58	29	39	50	9	51	34
	%	46,1%	76,3%	38,2%	51,3%	65,8%	11,8%	67,1%	44,7%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	8	13	3	9	7	2	8	6
	%	57,1%	92,9%	21,4%	64,3%	50,0%	14,3%	57,1%	42,9%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	40	43	23	38	30	4	27	40
	%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%
Hrvatski telekom d. d.	f	18	20	6	15	7	3	5	12
	%	85,7%	95,2%	28,6%	71,4%	33,3%	14,3%	23,8%	57,1%
Končar - ELEKTROINDRUS TRIJA d. d.	f	8	19	9	7	20	0	20	19
	%	32,0%	76,0%	36,0%	28,0%	80,0%	0,0%	80,0%	76,0%
Vipnet d. o. o.	f	3	4	3	3	2	0	3	2
	%	60,0%	80,0%	60,0%	60,0%	40,0%	0,0%	60,0%	40,0%

U tablici 68 nalaze se rezultati po poslovnim organizacijama te su vidljive frekvencije i postoci koji upućuju na stav ispitanika u najprikladnijim komunikacijskim kanalima za inovativnu komunikaciju s vanjskim korisnicima. Analizom po pojedinoj poslovnoj organizaciji ispitanicima iz:

- drugih poslovnih organizacija značajna su : komunikacija u živo (76,3%), osobna komunikacija (67,1%)
- Ericsson Nikola Tesla d.d.: komunikacija u živo (92,2%) i javni mediji (64,3%)
- Hrvatske elektroprivrede d.d.: komunikacija u živo s 43 ispitanika koji su navedenu varijablu odabrali
- Hrvatskog telekoma d.d.: komunikacija u živo (95,2%) i priopćenje u medijima (85,7%)
- Končar Elektroindustriji d.d.: sajmovi (80%) i komunikacija u živo (76,0%)
- Vipnet d.o.o.: komunikacija u živo (80%) te priopćenja u medijima, intranet, javni mediji, osobna komunikacija (60%).

Tablica 69. Procjena poslovne organizacije o inovativnom komuniciranju u odnosu na ostale (N = 202)

Varijabla	Organizacija	Total			vodeća bez konkurencije	vodeća u vlastitoj djelatnosti	prosječna	slabo inovativna	neinovativna
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>Kako ocjenjujete Vašu organizaciju u odnosu na ostale vezano za inovativno komuniciranje</b>	Druge poslovne organizacije	76	2,74	,719	1,3%	36,8%	50,0%	10,5%	1,3%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	1,79	,699	35,7%	50,0%	14,3%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,07	,814	1,6%	23,0%	44,3%	29,5%	1,6%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,29	,784	19,0%	33,3%	47,6%	0,0%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	2,84	,688	4,0%	20,0%	64,0%	12,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	2,00	1,225	<b>40,0%</b>	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%
	Total	202	2,72	,837	6,9%	31,2%	46,0%	14,9%	1,0%

Ispitanici su ponovno bili stavljeni u položaj da samoprocijene svoju poslovnu organizaciju u odnosu na druge poslovne organizacije na tržištu, razmatrajući razinu inovativne komunikacije. Ispitanici iz Ericsson Nikole Tesle d.d. smatraju da su vodeći u inovativnom komuniciranju u vlastitoj djelatnosti (50,0%, M = 1,79, SD = ,699), dok ostali ispitanici tvrde kako su prosječni u inovativnom komuniciranju u odnosu na druge poslovne organizacije:

- druge poslovne organizacije: 50,0%, M = 1,79, SD = ,699
- Hrvatska elektroprivreda d.d.: 44,3%, M = 3,07, SD = ,814
- Hrvatski telekom d.d.: 47,6%, M = 2,29, SD = ,784
- Končar Elektroindustrija d.d.: 64,0%, M = 2,84, SD = ,688

Ispitanici Vipnet d.o.o. tvrde s 40,0%, *kako su vodeći bez konkurencije na tržištu* u području inovativnog komuniciranja ( M = 2,00, SD = 1,225).

Završetkom anketnog upitnika, ispitanicima je postavljeno pitanje koje također nosi u sebi samoprocjenu poslovne organizacije u kojoj imaju zasnovani radni odnos, ali i sposobnost vizionarskog promišljanja, tj. uvida u budućnost (tablica 70)



Tablica 70. Procjena razvoja inovativne komunikacije u budućnosti – po poslovnim organizacijama  
Komunikacija o inovacijama će...

Varijabla	Organizacija	Total			... dobiti na važnosti	... ostati na trenutnoj razini
		N	M	SD	%	%
<b>Kako procjenjujete razvoj inovativne komunikacije u budućnosti</b>	Druge poslovne organizacije	76	1,16	,367	84,2%	15,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	1,00	0,000	100,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	1,16	,373	83,6%	16,4%
	Hrvatski telekom d. d.	21	1,10	,301	90,5%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	1,16	,374	84,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	1,20	,447	80,0%	20,0%
	Total	202	1,14	,352	<b>85,6%</b>	14,4%

Procjena kako će „...inovativna komunikacija u budućnosti dobiti na važnosti“ (85,6%, M = 1,14, SD = ,352) govori o spremnosti poslovnih organizacija koje su sudjelovale u ispitivanju da promišljaju o budućnosti na pozitivan i optimističan način. Vraćajući se na postulate osnovnih ljudskih sposobnosti – pri čemu mislimo na sposobnost komuniciranja, ispitanici smatraju kako će inovativna komunikacija, kao jedna od osnovnih ljudskih djelatnosti, kroz poticaj kreativnosti i izražajnosti, s ciljem ostvarenja sebe samih kao cjelovitih osoba, također pridonijeti stvaranju slike uspješne poslovne organizacije.

## 4. RASPRAVA

U ovom poglavlju prikazat će se glavne spoznaje do koji se došlo provedenim istraživanjem u poslovnim organizacijama (Ericsson Nikola Tesla d.d., Hrvatska elektroprivreda d.d., Hrvatski telekom d.d., Končar – Elektroindustrija d.d., Vipnet d.o.o. i Druge poslovne organizacije). Bit će komentirani uočeni nedostaci provedenog istraživanja, prezentirana primjena znanstvenog doprinosa te biti dane preporuke za buduća istraživanja na polju inovativne komunikacije.

### 4.1. Bitne spoznaje i mogućnost primjene

Prema zavisnim varijablama je rad strukturiran u naslovu ODREDNICE INOVATIVNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA.

Odrednica „*je riječ ili kratica u rječniku, leksikonu i sl. koja daje neku posebnu obavijest o položaju riječi*“ (Anić, 1994). Ovaj rad ima namjeru pozicionirati inovativnu komunikaciju u strukturi poslovnih organizacija sa svim njezinim osobitostima te dati njezine determinante („*odlučni činilac koji određuje neku činjenicu*“, Anić, 1994).

Kroz zadana područja

- a) komunikacije i
- b) inovacije, autorica je ukomponiravši zavisne varijable u strukturu anketnog upitnika dobila znanstveno vrijedne podatke o inovativnom komuniciranju ispitanih poslovnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

Istraživanje inovativne komunikacije u navedenim poslovnim organizacijama, a temeljeno na istraživanju iz Savezne Republike Njemačke u području novinarstva, *potvrdilo je sve hipoteze* postavljene na početku istraživanja. Rezultati istraživanja ukazuju na zadovoljavajuću razinu inovativne komunikacije u velikim poslovnim organizacijama – unutar i izvan nje, a time i zadovoljavajuću komunikacijsku klimu, ulaganje u kreativnost zaposlenika kako bi se razina inovativnog komuniciranja podigla na više razine, a sve s ciljem konkurentne i jedinstvene pozicije poslovne organizacije na tržištu. Važnost inovativnog, kreativnog komuniciranja je prepoznata kao važan čimbenik pokazatelja uspješnosti poslovne organizacije.

Ispitanici su iz pet velikih poslovnih organizacija: Ericsson Nikola Tesla d.d., Hrvatska elektroprivreda d.d., Hrvatski telekom d.d., Končar – Elektroindustrija d.d., Vipnet d.o.o. i drugih poslovnih organizacija. Anketne upitnike su ispunile osobe koje na svome radnome

mjestu upravljaju zaposlenicima (niži, srednji i viši menadžment). Kako je u cilju istraživanja i doktorske disertacije naznačeno, namjera autorice je ispitala:

- stratešku važnost inovacija
- inovacijsku klimu
- oblike inovacije
- cilj inovativnosti
- izvore inovativnih ideja
- ključne čimbenike inovacije
- inovativnu sposobnost poslovne organizacije
- upravljanje komunikacijom
- operativnu razinu komuniciranja
- obilježja inovativne komunikacije
- povezanost inovacije i komunikacije
- informiranost o inovacijama u poslovnoj organizaciji
- strateško inovativno komuniciranje
- inovacijske komunikacijske procese
- komunikacijske kanale i aktivnosti
- procjenu inovativne komunikacije u odnosu na druge poslovne organizacije kako bi se ostvario cjeloviti model inovativne poslovne organizacije.

### *Strateška važnost inovacija*

Strateška važnost inovacija ispitana je metodom asocijacija. Ispitanicima su ponuđene ključne riječi koje asociiraju na inovativno djelovanje njihove poslovne organizacije (proaktivnost, promjena, tržišna konkurencija, maštovitost, inovacija, kreativnost). Pojam „*kreativnost*“ je odabralo 71,78% ispitanika; slijedi „*proaktivnost*“ 54,46%, dok je riječ „*inovativnost*“ kao obilježje koje ih asociira na inovaciju poslovne organizacije u kojoj rade - na trećem mjestu s 49,01%. Ukupni podaci su prikazani na **slici 24**. Od 202 ukupno ispitanih ispitanika (**tablica 17**), 35,6% smatra da je na njihovom radnom mjestu velika važnost inovacija što govori u prilog tome da su sve poslovne organizacije u svojim osnovnim postulatima postavile inovaciju kao cilj i prepoznatljivost, što potvrđuju brojnim certifikatima izvrsnosti. Gledajući pojedinačno poslovne organizacije, u Vipnet d.o.o je 80% ispitanika potvrdilo kako im je bitna važnost strateške inovacije, dok najniže slaganje s važnošću inovacije u strateškom smislu izražavaju ispitanici iz Končar – Elektroindustrije d.d. (8%).

## *Inovacijska klima*

Uvidom u mrežne stranice poslovnih organizacija, razlučno je kako se na brojne načine ulaže u *kvalitetnu i proaktivnu klimu*: permanentnim obrazovanjem zaposlenika, inovativnim teambuildingom, komunikacijom putem intraneta, internih glasila (časopisa), djelovanjem klubova, sekcija; osvajanjem prestižnih nagrada i certifikata. Navedeno doprinosi ugledu poslovne organizacije, ali i važnosti zajedništva i sinergije djelovanja tima (**tablica 19**). Organizacijska klima djeluje na osjećaj zajedništva, motivaciju i radnu učinkovitost, kreativnost i inovativnost. Ispitivane poslovne organizacije su prilagodljive zahtjevima tržišta, kao i protočnoj strukturi suradnje timova unutar poslovne organizacije. Timski rad pridonosi osjećaju zajedništva i zadovoljenju ljudske potrebe za pripadnošću, poticajno utječe na stvaranje ideja te visoku učinkovitost. Inovativna komunikacija ima temeljnu ulogu realizaciji poslovnih aktivnosti i stvaranju proaktivne klime. Ispitane poslovne organizacije su otvorene komunikacije, potiču intenzivne, direktne i osobne poslovne kontakte uz povjerenje i razumijevanje. Poslovni uspjeh temelji se na slobodnom protoku informacija, razmjeni znanja, ideja i iskustava. Komunikacijske sposobnosti menadžera i zaposlenika utječu na pozitivnu sliku organizacije u javnosti. Menadžeri imaju autoritet, upravljaju organizacijom, kreiraju misiju, viziju, ciljeve i strategiju poslovanja dok zaposlenici snose odgovornost za primjenu svojih znanja i vještina, učinkovitost te kvalitetu rada (**tablica 31 i tablica 32**). Logično je kako se najviši menadžment bavi inovacijama u općem smislu pojma, ali su zaduženi za inspiraciju zaposlenika. Ključna uloga menadžera, sukladno legitimnoj moći položaja, predstavljaju krajnji autoritet, ključni čimbenik stvaranja ozračja pozitivne poslovne klime koja je izravno povezana s kvalitetom (inovativnom) komuniciranja. U radu je spomenuta i Maslowljeva teorija hijerarhije potreba definira ljudske potrebe (fiziološke, sigurnosne, društvene te samopoštovanje i samoostvarenje) i njihov utjecaj na ljudsko ponašanje. Motivacijski čimbenici razlikuju se među zaposlenicima, a najčešći su „uvjeti rada“, skladni međuljudski odnosi i pozitivno poticanje (wellness, dječji vrtić u sklopu zgrade, moguć rad od kuće). Analizom prikupljenih podataka prikazanih u **tablici 19**, ispitanici su mogli odabrati tvrdnje koje najjasnije oslikavaju njihovu poslovnu organizaciju u vidu *poslovne klime, kao jedne od ispitivanih zavisnih varijabli*. Ponuđene su tvrdnje: *Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera; Ključ uspješnosti moje organizacije na tržištu je kvaliteta, a ne kvantiteta ideja; Organizacija treba štiti vlastite ideje (inovacije) od konkurencije; Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne rezultate; Za uspješan razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija od ključno je*

imati najobrazovanije ljude iz određene struke; Neke inovacije koje nisu od strateške važnosti za organizaciju, dobro je podijeliti s vanjskim partnerima; Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how). U **tablici 19** prikazani su podaci koji su *statistički značajni (iznad 50%)* za stav prema organizacijskoj klimi. S tvrdnjom „Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići inovativne rezultate.“ složilo se 65,3% ispitanika. Tvrdnja: „Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how).“ zastupljena s 53,5% govori kako ispitanici promišljaju i „izvan kutije“, tj. smatraju da se prosperitet i inovativna klima može ostvariti suradnjom s vanjskim suradnicima, javnosti.

#### *Cilj, oblici, izvori i inovacijska sposobnost*

**Tablica 20** prikazuje se kako su „*timski rad*“ i „*misija i vizija*“ (34,2% ) te „*ugled poslovne organizacije*“ (36,1%) odabrani kao *najvažniji oblici inovacija za poslovnu organizaciju*, s aritmetičkom sredinom 3,60 (SD = 1,39). Ponuđene tvrdnje su bile također: *originalnost i prepoznatljivost naših proizvoda na tržištu* (26,7%), *mogućnosti interakcije zaposlenika (interpersonalni odnosi)* – 31,7%, *fleksibilno vodstvo* (30,7%), *procesi dvosmjerne komunikacije* (30,7%), *procesi koji rađaju inovacije* (28,7%), *nagrađivanje* (18,3%), *dostupnost informacija* (18,8%), *spremnost na rizik* (12,4%). S vrlo bliskim statističkim vrijednostima, najvažniji je oblik inovacija „*ugled/image poslovne organizacije*“ s 36,1% odgovora (SD = 1,47).

Na dijelu mrežnih stranica - *Upravljanje ljudskim potencijalima/resursima* jedna je od važnijih segmenata poslovne organizacije u oblikovanju inovacijske sposobnosti, a time i pozicioniranjem poslovne organizacije na u konkurentskom i strategijskom smislu.

U **tablici 21** (N = 202) prikazani su *ciljevi za koje se traži inovativni pristup*. Definirajući cilj kao krajnju točku prema kojoj poslovne organizacije usmjeravaju svoje aktivnosti, tj. proizlaze iz plana i misije, ispitanicima su ponuđeni neki od ciljeva (**v. tablicu 21**). Ispitanici su u velikom postotku (65,35%) zaključili kako je cilj „*učinkovitije zadovoljavanje potreba krajnjih korisnika*“ presudan. Odabir navedenog cilja je logičan radi prirode posla svih poslovnih organizacija koje su bile obuhvaćene ispitivanjem preko njihovih zaposlenika. *Kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište* nije presudan (18,81%) jer se inovacija i komunikacija moraju slagati s potrebama krajnjih korisnika, zadovoljstvom u unutarnjim strukturama poslovne organizacije. Strpljivost, kao jedna od poželjnih poslovnih vrlina ovdje je pokazana kao važnim čimbenikom inovativnog komuniciranja. Kako je pojam *cilja koji želi poslovna*

*organizacija ostvariti svojim poslovanjem* već spominjan u **tablici 21, tablica 26** prikazuje stav prema *ciljevima inovativnog komuniciranja. Smanjenje troškova* (66, 83%) i *zadovoljstvo krajnjih korisnika* (45,54) statistički je značajan odabir ispitanika (N = 202) u odnosu na druge ponuđene tvrdnje (**tablica 27**). Dakle, teleoperaterima je za cilj krajnji korisnik u vidu rabljenja njihove usluge i prepoznavanja njihovog spektra djelokruga poslovanja; tvrtkama kao što su HEP d.d., KONČAR Elektroprivreda d.d., Ericsson Nikola Tesla d. d. koji u svojem djelokrugu imaju i usluge i konkretne proizvode također je na prvome mjestu *krajnji korisnik i ugled* - prema postotku odabira. Kako je uvidom u sadržaj mrežnih stranica svih poslovnih organizacija posvećen i dio odnosa sa zainteresiranom javnošću, kupcima, korisnicima usluga, ovaj statistički značajan pokazatelj je u suglasju sa sadržajem mrežnih stranica, tj. ulaganjem u zadovoljstvo krajnjih korisnika. Ponuđene tvrdnje „*nešto drugo*“ (9, 90%,  $f = 20$ ) i „*kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište*“ (18,81%,  $f = 38$ ), najmanjeg su postotka odabira što govori da su poslovne organizacije uključene u istraživanje odmjerene u poslovnoj strpljivosti, tj. ciljevi su im usmjereni na dugoročne misije.

Promatrajući načine i mogućnosti *uspostavljanja inovacijskih procesa*, u **tablici 22** vidljivo je kako se skoro polovica ukupno ispitanih poslovnih organizacija (N = 202) značajno odlučila za tvrdnje

- „*Komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i raspravu.*“ (45,5%,  $M = 4,12$ ,  $SD = 1,010$ ) i
- „*Kvalifikacije zaposlenika, njihove kompetencije i znanja, smatraju se strateškim potencijalom organizacije.*“ (42,6%,  $M = 4,03$ ,  $SD = 1,046$ ). Isto je u suglasju s podacima s mrežnih stranica ispitanih poslovnih organizacija gdje prikazom ulaganja u različite oblike komunikacije *unutar poslovne organizacije*, tj. ciljanim zapošljavanjem stručnog kadra, ulaganjem u vidu stipendija u privlačenje kadra, govori u prilog da su sve poslovne organizacije postavile inovativno komuniciranje na prvo mjesto. Tvrdnje „*Duh inovacija potiče se i živi u našoj organizaciji.*“ te tvrdnje „*Informacijski kanali prema svim unutarnjim i vanjskim partnerima podobni su za promoviranje inovacija u mojoj poslovnoj organizaciji.*“, tvrdnje „*Postoje interdisciplinarni timovi neovisni o hijerarhijskoj strukturi koji se bave temom inovacija.*“ dobile su visoki stupanj neslaganja (oko 13%), a prednjači tvrdnja „*Svi zaposlenici poslovne organizacije aktivno su uključeni u proces inovacija.*“ (11,9%,  $M = 2,85$ ,  $SD = 1,162$ ) što može poslužiti kao mjera za poboljšanje inovacijskih strategija i klime uključivanjem zaposlenika u proces inovacija.

Iznad 60% *suradnici* su bitan čimbenik za uspostavu inovativne komunikacije (Druge poslovne organizacije, Ericsson Nikola Tesla d.d., Hrvatska elektroprivreda d.d., Končar – Elektroindustrija d.d.). Hrvatskom telekomu d.d. *krajnji korisnici* su ti koji daju poticaj za kreativne ideje i inovativnost komunikacije (52,4%), no ne zaostaju i *suradnici* (42,9%) i *odjel razvoja* (42,9%). *Odjel razvoja* (80,0%) presudan je u Vipnet d.o.o za inovativno komuniciranje (**tablica 25**). Ispitanici (N = 202) su u pitanju u kojem moraju procijeniti inovativnost u odnosu na druge poslovne organizacije pokazali visoku razinu profesionalnosti i stručne iskrenosti (45,5% - „*vodeći smo u našoj djelatnosti*“) sa standardnom devijacijom 0,99 i aritmetičkom sredinom 2.62. Ispitanici iz poslovne organizacije Ericsson Nikola Tesla d.d. smatraju s 50,0% da su vodeći i izvan svoje djelatnosti, dok su ispitanici iz Hrvatske elektroprivrede d.d. izrazili stav kako im je potrebna pomoć oko inovacija (11,5%), tj. iskazali stav da njihova inovativnost ima slabe točke (24,6%) što je vidljivo iz **tablice 30**. Ispitanici tvrde kako im nije „*potrebna pomoć oko inovacija*“ (5,0%) što dovodi do zaključka kako su stručno ali i samosvjesno stabilni zaposlenici ispitivanih poslovnih organizacija ključ u stvaranju pozitivne radne atmosfere, a time i inovativne komunikacije.

#### *Upravljanje komunikacijom i operativne razine komunikacije*

U dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na *inovativnu komunikaciju*, kroz 15 čestica ispitan je stav ispitanika prema dijelovima korporativnog komuniciranja.

U **tablici 32** vidljivo je kako kada je riječ o *zadacama odgovornih za upravljanje komunikacijama* u ukupnom broju ispitanika (N = 202), tvrdnja „*Upravljanje dijalogom između unutarnjih i vanjskih ciljanih skupina.*“ ocijenjena s 41,1%, dok je svim ispitanicima na prvome mjestu „*Pozitivno utjecati na ugled i image organizacije.*“ (58,4%), što je u skladu sa Zerfassovim teorijskim načelima korporativnog komuniciranja.

*Pozitivan utjecaj odgovornih za upravljanje komunikacijama* najbitniji je ispitanicima iz Vipnet d.o.o. (100,0%, M = 5,00, SD = 0,000), ali i ispitanicima iz Končar Elektroindustrije d.d. (44,0%), Hrvatskog telekoma d.d. (71,4%), Hrvatske elektroprivrede d.d. (47,5%), Ericsson Nikole Tesle d.d. (85, 7%) i ispitanicima iz drugih poslovnih organizacija (60,5%). Aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD) razvidne su iz tablice 31. Najniži stupanj slaganja vidljiv je u tvrdnji „*Upoznati važne unutarnje i vanjske skupine dionika poslovne organizacije.*“ (25,2, %). M = 3,9, SD = 1,072).

Važnost komunikacijskih vještina ispitana je na operativnoj razini (**tablica 33**), a najviše prosječne ocjene dane su tvrdnjama „*Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema*

važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju.“ (34,7%, M = 3,95, SD = ,999) i „Profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama kako bi se omogućio dijalog i razmjena informacija.“ (32,7%, M=3,96, SD = ,921). Najniža ocjena slaganja je s tvrdnjom da je se bitne odluke unutar poslovne organizacije donose praćenjem reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije (22,3% Kako bi pobliže dobili sliku smjera razmišljanja ispitanika (N = 202), ponuđene su im riječi/pojmovi koji po njihovom mišljenju definiraju inovativnu komunikaciju (**slika 27**). Najviše se ispitanika (f = 173, 85,64%) odlučilo za pojam *proaktivnost*, a najmanje za kongruentnost (9,90%). Također pojam *uporaba kreativnih metoda* je s visokim stupnjem slaganja (f = 139, 68, 81%) odabran kao moguće pobliža definicija inovativne komunikacije. Kako se poslovne organizacije trude ulagati u strateške aktivnosti u kojima je inovativna komunikacija bitni čimbenik, *proaktivni pristup* (nasuprot reaktivnome), potpuno je u skladu s odgovorima ispitanika. *Proaktivnost* nosi dimenziju odgovornosti preuzimanja rizika za djelovanje. Ponuđeni pojam – *kongruencija*, latinizam u pojašnjenju riječi (Anić, 1994) nosi sročnost, slaganje među riječima koje su u smisljenoj vezi, a u dimenziji ove čestice koja ispituje mišljenje o definiciji inovativne komunikacije – dobila je izrazito nizak postotak odabira ispitanika. Tumačimo kako ispitanici ne definiraju inovativno komuniciranje kao slaganje s tezama druge strane u komunikacijskom kanalu.

#### *Obilježja inovativne komunikacije i njezine determinante/odrednice*

U **tablici 35** vidljivo je kako ispitanike iz Drugih poslovnih organizacija na inovativnu komunikaciju asocira pojam „proaktivnost“ (85,5%) kao i ispitanike iz Hrvatske elektroprivrede d.d., Hrvatskog telekoma d.d. (76,2%), Končar Elektroindustrije d.d. (92,0%) i Vipnet d.d. (100,0%). Ispitanici iz Ericsson Nikole Tesle d.d vežu inovativno komuniciranje uz pojmove „proaktivnost“ (71,4%) i „otvorenost“ (71,4%).

Uz osnovne vještine menadžmenta: *osobne* (opće vještine, umijeće delegiranja, upravljanje vremenom), *interpersonalne* (vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecanja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja, vještina umrežavanja), *grupne* (upravljanje grupama, upravljanje sukobima, upravljanje promjenama) – *komunikacijske vještine* su nukleus inovativnog komuniciranja kako bi poslovna organizacija rezultirala uspješnim poslovanjem (vještina slušanja, vještina neverbalne komunikacije, vještina prezentacije, vještina pregovaranja).



*Povezanost inovacije i komunikacije te informiranost inovativnoj komunikaciji u poslovnim organizacijama*

**Tablica 37** prikazuje tvrdnje *povezanosti inovacije i komunikacije* koje pridonose ostvarenju inovativnosti poslovne organizacije. 45,5% ispitanika slaže se kako „*Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese u poslovnoj organizaciji.*“, a najveći su stupanj slaganja izrazili ispitanici iz Vipnet d.d. (80,0%,  $M = 4,80$ ,  $SD = ,447$ ). Najmanje slaganje od 17,8% ( $M = 3,44$ ,  $SD = 1,017$ ) je izraženo tvrdnjom „*Komunikacija prvenstveno služi kao alat za profesionalno obznajivanje rezultata inovacija u poslovnoj organizaciji.*“, što govori u prilog kako su ispitanici svih poslovnih organizacija svjesni potrebe inovativnog komuniciranja te ne shvaćaju i rabe mogućnosti komunikacije kao suhoparno izmjenjivanje informacija, već u svakodnevnom obavljanju zadataka rabe inovativne postupke u komuniciranju.

Preko mrežnih stranica, ali i kvalitetnom komunikacijom unutar poslovne organizacije svi zaposlenici *imaju informacije i saznanja o eventualnim novim proizvodima i tehnologijama* što je i u tablici 36 prikazano s niskim stupnjem slaganja 28,0%,  $M = 2,59$ ,  $SD = 1,334$ )

Kako bi zaposlenici bilo pravovremeno informirani o unutarnjim i vanjskim događanjima važnima za poslovanje, pretpostavka je postojanje osobe ili sektora poslovne organizacije zadužene za *inovativno komuniciranje*. Uvidom u mrežne stranice, činjenično je kako postoje dijelovi u svim poslovnim organizacijama zaduženi za odnose s javnostima.

Ispitivanje saznanja ispitanika pitanjem „*Postoji li u poslovnoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije*“, ispitanicima nije poznato ( $N = 202$ , 36,6%), tj. ne postoji (34,2%) strategija koja bi se odnosila na inovacije (**tablica 42**). Podatke također možemo vezati za **tablicu 40 i 41** gdje su ispitanici dali odgovore za postojanje osobe zadužene za inovativno komuniciranje, tj. broj osoba zaduženih za inovativno komuniciranje.

Ispitanici iz Vipnet d.o.o. (60,0%) i Ericsson Nikole Tesle d.d. (78,6%) tvrde kako u njihovoj poslovnoj organizaciji postoji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije, dok ne postoji u Hrvatskoj elektroprivredi d.d. (60,7%) i Hrvatskom telekomu d.d. (42,9%). Ova su pitanja moguće nova područja za istraživanje razloga zašto ispitanici daju oprečna mišljenja: je li se isto dogodilo radi terminologije/formulacije pitanja ili razmišljanja kako a su i stručnjaci za odnose s javnostima „osobe zadužene za inovativno komuniciranje“, tj. svaki menadžer zadužen za upravljanje zaposlenicima.

### *Cilj inovativnog komuniciranja*

Analizom ponuđenih tvrdnji za koje su se ispitanici morali odlučiti između tvrdnji kako bi pobliže odredili *cilj inovativnog komuniciranja* u svojoj poslovnoj organizaciji. Najviši postotak važnosti dat je „*oblikovanju ugleda organizacije/ustanove*“ (66,83%,  $f = 135$ ) te „*otkrivanju i zadovoljavanju potreba korisnika*“ (51,98%,  $f = 105$ ). Najmanje se ispitanika odlučilo za tvrdnju „*pronalazak novih tržišta*“.

Najmanje važan cilj inovativnog komuniciranja po poslovnim organizacijama je za ispitanike iz Vipnet d.o.o. „*stvaranje povjerenja*“ (0,00%), kao i za ispitanike iz Končar elektroindustrije d.d. (40,0%). Kako su se svi ispitanici odlučili za presudnost tvrdnje „*oblikovanje ugleda organizacije*“, zanimljivo je uočiti stav ispitanika iz Končar Elektroindustrije d.d. kojima je cilj inovativnog komuniciranja u rastu prodaje novih proizvoda i usluga (64,0%). – **tablica 43.**

**Tablice 44 - 47** prikazuju podatke po poslovnim organizacijama o postojanju *timova unutar poslovne organizacije za inovativno komuniciranje*. Kako ne postoji sistematizirano radno mjesto, a ni odjel unutar analiziranih poslovnih organizacija zadužen za inovativno komuniciranje, ova čestica pokazuje kako 52,5 % ispitanika ( $M = 433$ ,  $SD = ,865$ ) smatra da je *unutar poslovne organizacije menadžment* važan za inovativno komuniciranje. Od ponuđenih mogućnosti (zaposlenici, odjel proizvodnje, odjel istraživanja i razvoja i menadžment), najmanje slaganje ispitanici imaju *za odjel proizvodnje* i njegovu važnost inovativnog komuniciranja (23, 3% ispitanika  $M = 3,50$ ,  $SD = 1,949$ ). *Inovacijski komunikacijski procesi i kanali te inovativne aktivnosti*

Izvan poslovne organizacije (**tablice 48 - 56**) djeluju krajnji *korisnici, poslovni suradnici, suradnici u razvoju, savjetnici i struka, fakulteti i obrazovne institucije, interesne skupine, politika, mediji, istraživački centri i instituti*. Kada je u pitanju važnost inovativnog komuniciranja s vanjskim grupama, najveći postotak važnosti odnosi se na *krajnje korisnike* (45,0%,  $M = 4.11$ ,  $SD = ,998$ ), pri čemu su sve poslovne organizacije izrazile visok stupanj slaganja (37% - 80%). Raspršeni statistički rezultati za ostale navedene grupe koje surađuju poslovnom organizacijom, govore u prilog kako su ispitane poslovne organizacije podjednako orijentirane u inovativnoj komunikaciji s vanjskim grupama. Niskim prosječnim ocjenama ocijenjena je važnost inovativnog komuniciranja *s interesnim skupinama* (18,8%,  $M = 3,50$ ,  $SD = 1,121$ ), *politikom* (18,8%,  $M = 2,82$ ,  $SD = 1,424$ ) te *medijima za stručne skupine* (17,8%,  $M = 3,27$ ,  $SD = 1,22$ ). Slijede analize po varijablama – što je ispitanicima važno „izvan poslovne organizacije“ kao presudni čimbenik za inovativno komuniciranje.

### *Procjena inovativne sposobnosti poslovne organizacije*

Ispitanici su ponovno bili stavljeni u položaj da samoprocijene svoju poslovnu organizaciju u odnosu na druge poslovne organizacije na tržištu, razmatrajući razinu inovativne komunikacije. Ispitanici iz Ericsson Nikole Tesle d.d. smatraju da su vodeći u inovativnom komuniciranju u vlastitoj djelatnosti (50,0%,  $M = 1,79$ ,  $SD = ,699$ ), dok ostali ispitanici tvrde kako su prosječni u inovativnom komuniciranju u odnosu na druge poslovne organizacije:

- druge poslovne organizacije: 50,0%,  $M = 1,79$ ,  $SD = ,699$
- Hrvatska elektroprivreda d.d: 44,3%,  $M = 3,07$ ,  $SD = ,814$
- Hrvatski telekom d.d.: 47,6%,  $M = 2,29$ ,  $SD = ,784$
- Končar Elektroindustrija d.d.: 64,0%,  $M = 2,84$ ,  $SD = ,688$

Ispitanici Vipnet d.o.o. tvrde s 40,0%, *kako su vodeći bez konkurencije na tržištu* u području inovativnog komuniciranja ( $M = 2,00$ ,  $SD = 1,225$ ).

Završetkom anketnog upitnika, ispitanicima je postavljeno pitanje koje također nosi u sebi samoprocjenu poslovne organizacije u kojoj imaju zasnovani radni odnos, ali i sposobnost vizionarskog promišljanja, tj. uvida u budućnost (**tablica 70**).

Procjena kako će „...inovativna komunikacija u budućnosti dobiti na važnosti“ (85,6%,  $M = 1,14$ ,  $SD = 0,352$ ) govori o spremnosti poslovnih organizacija koje su sudjelovale u ispitivanju da promišljaju o budućnosti na pozitivan i optimističan način. Vraćajući se na postulate osnovnih ljudskih sposobnosti – pri čemu mislimo na sposobnost komuniciranja, ispitanici smatraju kako će inovativna komunikacija, kao jedna od osnovnih ljudskih djelatnosti, kroz poticaj kreativnosti i izražajnosti, s ciljem ostvarenja sebe samih kao cjelovitih osoba, također pridonijeti stvaranju slike uspješne poslovne organizacije.

Analizom mrežnih stranica i odgovora anketnog upitnika svih ispitanika iz poslovnih organizacija uključenih u istraživanje **potvrđena je i prihvaća se prva hipoteza H1: Samo određeni oblici i vrste komuniciranja potiču inovativnost menadžmenta u poslovnoj organizaciji.**

Naime, sve poslovne organizacije na mrežnim stranicama imaju razrađene: viziju, misiju, društvenu odgovornost, ulaganje u ljudske potencijale. Kreativnost te proaktivnost (**tablica 18**), svim su ispitanicima ključni pojmovi koji stvaraju poticajnu klimu te time i ozračje za inovativnu komunikaciju. Oblici koji su važni svim ispitanicima za oblikovanje inovativne komunikacije su: timski rad, jasno izražena misija i vizija, djelovanje na ugled/image poslovne

organizacije (**tablica 20**), kako bi se ostvarili statistički najizraženiji ciljevi: zadovoljstvo krajnjih korisnika i smanjenje troškova (**tablica 27**). Za 154 ispitanika (N = 202) ključni oblici i vrste komuniciranja usmjerene su na sustavno praćenje tržišta, a za 137 ispitanika iskorištavanje kreativnih potencijala zaposlenika, što se jedino postiže inovativnim oblicima i vrstama komuniciranja u poslovnoj organizaciji (**tablica 30**). Jedno od važnijih područja je kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, mrežnim stranicama, medijima (34,7%) te *profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama unutar i izvan poslovne organizacije kako bi se omogućio inovativan dijalog i razmjena informacija* (32,7%).

Deskriptivnom analizom mrežnih stranica ispitanih poslovnih organizacija i analizom odgovora anketnog upitnika, **potvrđena je i prihvaća se druga hipoteza H2: *Postoji povezanost između kvalitete komunikacijskih procesa i inovativne klime poslovne organizacije.***

Podijelivši poslovne organizacije prema osobitostima poslovanja, svaka od njih ima svoje vrijednosti, osobne prikaze poslovanja - što navise ulazi u dužnosti i zasluge zaposlenika koji su zaduženi za inovativno komuniciranje, odnose s javnostima.

Razmatramo:

- *Hrvatski telekom d.d. i Vipnet d. o. o.* kao vodeće teleoperatore u Republici Hrvatskoj u svojim osobitostima obavljanja djelatnosti (pružanje teleoperaterskih djelatnosti, IKT tehnologije, u novije vrijeme i širenje djelatnosti na pružanje usluge dobavljača električne energije i sl.)
- *Hrvatsku elektroprivredu d.d., Ericsson Nikola Teslu d.d. i Končar Elektroindustriju d.d. te druge poslovne organizacije* vodeće u području energetike, proizvoda vezanih za nj jedinstvenu djelatnost sukladno registriranoj djelatnosti u Trgovačkom registru

***Uspješnost ispitanih poslovnih organizacija i dobivanje tržišne utakmice leži u odnosu između stalnih tržišnih promjena i prilagodbe promjenama, uz visoku kvalitetu inoviranih proizvoda te inovativne komunikacije – sinergije - kreativnosti, znanja i vještina menadžera i zaposlenika.***

Deskriptivnom analizom mrežnih stranica ispitanih poslovnih organizacija i analizom odgovora anketnog upitnika, djelomično je **potvrđena i djelomično se prihvaća treća hipoteza H3: *Poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj koje imaju ugled i vodeći položaj na tržištu,***

*pripadaju tipu dinamičke kontinuirane inovativne poslovne organizacije kao najpoželjnijem obliku inovativne poslovne organizacije.*

Uspješne poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj potiču produktivnost, te imaju ugled i vodeći položaj na tržištu, pripadaju određenom tipu inovativne organizacije, s time da je najpoželjniji *oblik dinamički kontinuirana inovativna poslovna organizacija.*

***Češće no što bi trebale, umjesto uvođenja konteksta za podršku dinamičkoj kontinuiranoj inovaciji, organizacije pokušavaju uključiti inovacije u strateški proces. Pokušaji predstavljanja inovacije kao strateške inicijative koja bi se trebala kanalizirati kroz strateški proces pokazali su se neuspješnima. Na navedeni način izaziva se hiperkonkurencija. Organizacije koje posluju na taj način, inovativnošću ne učvršćuju svoju stratešku poziciju već je, pokušavajući biti inovativne, razrjeđuju (Brooke Dobni, 2010).***

Vidljivi učinci dinamičke kontinuirane inovativne poslovne organizacije ogledaju se u novom obliku organizacije poslovne organizacije, učinkovitim komuniciranjem unutar i izvan poslovne organizacije, podizanju ugleda i povjerenja javnosti, kao i uvođenje novih ideja i znanja. Inovativno komuniciranje je jedinstveni izvor za podizanje učinkovitosti i za svekoliku dobrobit poslovne organizacije. Inovacija se može naučiti i njegovati kao znanje, vještina, poticanje kritičkog mišljenja, pronalaženje načina i strategija za inovativnu komunikaciju, te rađa neiscrpan izvor ideja i kreira pozitivno radno okruženje. U knjizi *Komunikacijski menadžment* autorica Tafra-Vlahović (2012) ističe pojam procesa difuzije i prihvaćanja marketinških odnosa s javnostima kroz inovativno komuniciranje. Autorica ističe tri tipa inovacija:

- a) **kontinuirana inovacija** koja modificira postojeću situaciju te uzrokuje malo remećenja utvrđenog načina korporativnog ponašanja (Hrvatska elektroprivreda d.d.)
- b) **dinamički kontinuirana inovacija** stvara ili značajno mijenja trenutnu situaciju, pri tome ne mijenja značajno postojeće načine ponašanja (Vipnet d.o.o., Hrvatski telekom d.d.)
- c) **nekontinuirana inovacija** uvodi potpuno nove situacije koje mijenjaju korporativno ponašanje na radikalni način (Ericsson Nikola Tesla d.d., Končar Elektroprivreda d.d., Druge poslovne organizacije)

## **4.2. Uočeni nedostaci provedenog istraživanja**

Planirano istraživanje trebalo je biti provedeno u pet velikih Hrvatskih poslovnih organizacija. Uvidjevši, nakon 30 dana, kako poslane ankete ne ostvaruju zadovoljavajući uzorak ispitanika, istraživanje je prošireno na „Druge poslovne organizacije“, tj. ispitanike koji također imaju zaduženje za inovativno komuniciranje na svojim poslovnim pozicijama, ali nisu matični zaposlenici navedenih poslovnih organizacija.

## **4.3. Znanstveni doprinos**

Očekivani znanstveni doprinos provedenog istraživanja je utvrditi odrednice inovativne komunikacije analiziranjem izvora, procesa i rezultata inovativne komunikacije, te trenutačnih aktivnosti u organizacijama koje su na tržištu uspješne. Detektirane odrednice u budućnosti bi se primjenjivale i na druge organizacije u promjeni i zaokretu prema inovativnosti.

Očekivani znanstveni doprinos doktorske disertacije objedinjuje različite aspekte inovativne poslovne organizacije u novi cjeloviti model inovativne poslovne organizacije. Na temelju određivanja tipova pripadanja inovativnih organizacija: Ericsson Nikola Tesla d.d., Hrvatska elektroprivreda d.d., Hrvatski telekom d.d., Končar – Elektroindustrija d.d., Vipnet d.o.o. i Druge poslovne organizacije, utvrđene su komunikološke odrednice za razvoj modela dinamičke kontinuirane inovativne poslovne organizacije kao najpoželjnijeg oblika inovativne poslovne organizacije i ostvarene su pretpostavke za razvoj novog cjelovitog modela inovativne poslovne organizacije koji bi se mogao primjenjivati u organizacijama koje žele krenuti putem inovativnosti u Republici Hrvatskoj. Utvrđivanje temeljnih odrednica inovativne komunikacije, poslužilo je za teorijsko definiranje novih pojmova u domeni komunikologije, kao i stvaranje edukativnih programa za obrazovanje osoba zaduženih za inovativni komunikacijski menadžment u poslovnim organizacijama. Preveden i prilagođen instrument istraživanja za Republiku Hrvatsku „Komunikacija kao čimbenik uspješnosti u poslovnoj organizaciji“ – Upitnik za odgovorne za inovacije. Izniknut je četvrti tip komunikacijske inovacije: dinamički nekontinuirana inovacija koji objedinjuje karakteristike dinamički kontinuirane i nekontinuirane inovacije u poslovnoj organizaciji

Inovativna komunikacija postaje važna i tendencija je pridavanje važnosti, bilo u prakseološkom ili znanstvenom smislu. Posebno je važno područje kontinuirane edukacije kao pokretačke snage svakoga društva, s ciljem rasta i razvoja poslovnih organizacija, što uključuje znanja, vještine. Obrazovanje preuzima odgovornost za izgradnju trajne vrijednosti, nove kategorije kapitala koje donosi nove paradigme i sveukupni rast ugleda poslovne organizacije

na tržištu. Prepoznatljiv ugled poslovne organizacije dokazuje zdrave temelje u ulaganju u inovativno komuniciranje.

#### **4.4. Preporuke za buduća istraživanja na polju inovativne komunikacije**

Vid nastavka provedenog istraživanja mogao bi se usmjeravati u dva pravca. Prvi se može odnositi na provedbu istog istraživanja u drugim poslovnim organizacijama kako bi se istražile iste varijable, a poveznica bi bila isti tip poslovnih organizacija (teleoperateri; pružatelji usluga električne energije i sl.), a drugi na provedbu istraživanja u pojedinoj poslovnoj organizaciji sa specifično razrađenim varijablama za klimu, komunikaciju i inovaciju. U tom smislu, mogući su različiti istraživački pristupi, ali i poduzimanje različitih mjera koje se mogu odnositi na pojedine organizacijske jedinice unutar pojedinih poslovnih organizacija. Jedna od mogućnosti jest intenzivno provoditi radionice i ciljane edukaciju za razvoj inovativnih komunikacijskih vještina, važnosti kvalitetnog komuniciranja koje bi dalo na značaju stavovima zaposlenika u tome te istražiti pomake koji su učinjeni.

Također, potrebno je izraditi strategiju upravljanja inovativnim komuniciranjem te smjerovima kretanja komunikacije kao „ogledala poslovne organizacije“ i jasno definirati ciljeve koji se žele ostvariti ovim procesom, a ono najbitnije, sve zaposlenike upoznati s tim ciljevima i trajno poticati isto.

Strategija inovativnog komuniciranja u poslovnoj organizaciji treba odražavati strategiju i prepoznatljivost organizacije, a u tom smislu potrebno je osigurati određene resurse, ljudski potencijal i definirati strateška znanja koja su bitna za poslovanje. Ovdje važnu ulogu imaju stjecanje, razmjena i razvoj znanja i vještina, a sve kako bi se omogućilo da je isto raspoloživo u potrebno vrijeme, na potreban način, na potrebnom mjestu.

Jasnim definiranjem kompetencija, znanja i vještina zaposlenika u inovativnom komuniciranju, olakšalo bi prepoznavanje tendencija za buduća ulaganja u komunikološkom smislu te dati naznake za identificiranje zaposlenika koji su kreativni pokretači inovativne komunikacije.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom istraživanju i samom razmatranju teme inovativne komunikacije stremi se prema tendencijama koje će u budućnosti dobivati na važnosti na znanstvenim, tehničkim i društvenim (socijalnim) poljima. Posebno interesantno područje je inovativno komuniciranje unutar organizacija s ciljem rasta i razvoja same organizacije, što uključuje znanja, vještine i trajnu vrijednost na području komunikacije. Komunikacija, preuzevši ulogu stvaranja pozitivnog kapitala u vidu ozračja i produktivnosti, donosi brojne vidove napretka i porasta ugleda organizacija. Inovativna komunikacija stremi, kao i sam čin kreativnosti koji je nedjeljivi dio inovativnosti prema *pojačanoj svjesnosti te logičnosti spajanja različitih elemenata koji stvaraju novu paradigmu komunikologije*. Kako je kreativnost univerzalna ljudska karakteristika, tako i poticajna poslovna okolina stvara inovativne **situacije kako bi bolje, uspješnije i racionalnije udovoljili poslovnim potrebama. Odrednice inovativne komunikacije su: otvoreni i proaktivni dijalog unutar i izvan poslovne organizacije, sklonost i spremnost na (samo)kritičnost i samoprocjenu; visoki stupanj motiviranosti, samopouzdanja što vodi do spremnosti na promjene i dokazuje temelje inovativnog komuniciranja**. Ispitanici i njihove poslovne organizacije gdje su zaposleni, imaju karakteristike poslovne organizacije koje inovativno komuniciraju. Isto se vidi kroz dobru suradnju s vanjskim korisnicima, rabe tehnike za poticanje kreativnosti, nagrađuju zaposlenike koji se ističu u iznošenju ideja. Odrednice inovativne komunikacije su: *stalnost promjena, primjena kreativnosti i kreativnih metoda u radu poslovne organizacije, implementacija inovativnih ideja, kritičko promišljanje i cjeloživotno obrazovanje*. Strateška važnost inovativne komunikacije očituje se u pojmu kreativnost i inovativnost. Kvalitetna inovacijska klima koja pridonosi inovativnoj komunikaciji njeguje se kroz pomno praćenje tržišta i zahtjeva krajnjih korisnika. U tržišnom smislu, svim je ispitanicima važna zaštita i dobro balansiranje s konkurencijom te kvaliteta inovativnih ideja. Cilj inovativne komunikacije je učinkovitije zadovoljavanje potreba krajnjih korisnika te stvaranje prepoznatljivog ugleda (imagea) na tržištu, kao i smanjenje troškova. Inovativna komunikacija je nezamisliva bez suradnje unutar timova unutar poslovne organizacije te zapošljavanjem visoko kvalificiranih zaposlenika. Svi ispitanici potvrđuju kako se u njihovim poslovnim organizacijama potiče duh inovacije. Inovativna komunikacija je važna u dijelu izvršnog menadžmenta koji upravlja (oblikuje) komunikacijom unutarnjih i vanjskih ciljanih skupina što automatski pozitivno utječe na ugled poslovne organizacije. Komunikacijske vještine zaposlenika važne su za kreativno i profesionalno predstavljanje poslovne organizacije. Isto se mora trajno i kontinuirano razvijati



edukacijama unutar poslovne organizacije, mogućnošću razmjene znanja sa srodnim poslovnim organizacijama. **Odrednice inovativne komunikacije su *proaktivnost i uporaba kreativnih komunikacijski načina i metoda***. Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese te služi kao alat za profesionalno obznanjivanje poslovnih rezultata. Predlaže se da kao sistematizirano radno mjesto poslovne organizacije imaju osobu zaduženu za inovativno komuniciranje koja bi imala formalno obrazovanje iz područja komunikologije, tj. bila proaktivna i kreativna u doprinosu poslovnoj organizaciji u vidu stvaranja pozitivne poslovne klime, kreiranja jedinstvenog poslovnog ugleda te dobre radne atmosfere, što rezultira sa zadovoljstvom krajnjih korisnika i profitabilnim poslovanjem. Inovativna sposobnost svih ispitanih poslovnih organizacija je na visokoj razini te ispitanici smatraju da su vodeći u svojoj domeni djelovanja bez konkurencije. Ispitanici smatraju, s visokim postotkom slaganja od 85,6%, kako će inovativno komuniciranje u budućnosti dobiti na važnosti. Promatrajući već prije utanačene tipove inovacija:

- a) **kontinuirana inovacija** koja modificira postojeću situaciju te uzrokuje malo remećenja utvrđenog načina korporativnog ponašanja prepoznata je u Hrvatskoj elektroprivredi d.d.
- b) **dinamički kontinuirana inovacija** stvara ili značajno mijenja trenutnu situaciju, pri tome ne mijenja značajno postojeće načine ponašanja te je vidljiva u Vipnet d.o.o., Hrvatski telekomu d.d.
- c) **nekontinuirana inovacija** uvodi potpuno nove situacije koje mijenjaju korporativno ponašanje na radikalan način što u svojem poslovanju primjenjuju poslovne organizacije: Ericsson Nikola Tesla d.d., Končar Elektroprivreda d.d., Druge poslovne organizacije.

Izniknut je četvrti tip komunikacijske inovacije: **dinamički nekontinuirana inovacija** koji objedinjuje karakteristike dinamički kontinuirane i nekontinuirane inovacije u poslovnoj organizaciji.

U svim ispitanim poslovnim organizacijama **inovativna komunikacija postoji** te je obilježena karakteristikama transakcionalnih procedura među zaposlenicima i same poslovne organizacije prema vanjskoj okolini u **sastavnicama**:

- a) predstavljanju ideja, koncepata, prototipova, prakse, programa/inicijativa, modela i njihovih kombinacija referirajući se na stvaranje inovativne klime
- b) isticanje i generiranje važnosti inovacije za poslovnu organizaciju
- c) predstavljanje inovativne snage */innovative capability/* poslovne organizacije

- d) uzimanje u obzir međuodnose, vrijeme i otvorenu suradnju svih dionika poslovne organizacije kako bi se podigla vrijednost ciljeva poslovne organizacija, intenzivirajući i učvršćujući poslovnu organizaciju na otvorenom tržištu ponude i potražnje, s trajnim ulaganjem u poboljšanje menadžmenta (ugled, inovativnost) (prema Pfeffermann et al., 2008).

Prema istaknutim karakteristikama, poslovna organizacija koja je otvorena za inovativno komuniciranje, kao segment dinamičnosti i jasnog pozicioniranja na tržištu, nužno ima ugrađeno: *otvoreno kanaliziranje informacija, jasno definirane procedure, visoku razinu suradnje među zaposlenicima*, a sve to vodi do složenosti i dinamičkih mogućnosti inovativne komunikacije na svim razinama (unutar i izvan poslovne organizacije). Ukoliko je vodstvo poslovne organizacije orijentirano na inovativnu komunikaciju kao područje koje teži suvremenim pravcima komunikacije - predstavlja strateške, taktične i operativne aktivnosti planiranja, koordiniranja, praćenja izvršenja i krajnjih ishoda kako bi se vrednovale transakcijske procedure prijenosa informacija i organizacijski orijentiranih aktivnosti na vanjsku okolinu poslovne organizacije, unutarnji menadžment i suradnju svih poslovnih struktura.

Važnost inovativnog menadžmenta u području poslovne komunikacije od presudne je važnosti za stvaranje proaktivne klime i prepoznatljivosti, uspješnosti poslovne organizacije na tržištu: strategija poslovne organizacije, svrhovitost komuniciranja, povjerenje, inovativno ponašanje, radno okružje, orijentiranost na krajnjeg korisnika, podrška uprave (Martins, 2002). Snaga poslovne organizacije u inovativnom komunikacijskom menadžmentu odražava se na zaposlenike, društveno okružje te na spoznajnu razinu vodećih u tvrtci koji su uključeni u kreiranje iste. **Odrednice inovativne komunikacije u poslovnoj organizaciji ocrtavaju se u jasnom pozicioniranju na tržištu, fluidnosti informacija unutar i izvan poslovne organizacije, kvalitetnim, proaktivnim međuodnosima u poslovnoj organizaciji, cijenjenjem vremena kao neopipljive kategorije, ali vrlo bitne u svim segmentima poslovanja, otvorenosti, ulaganju u trajna znanja zaposlenika, korporativnom ugledu na tržištu.** Inovativni komunikacijski menadžment je strateški potencijal, vođen navedenim odrednicama i dokazanim hipotezama, u svim svojim međudjelovanjima poslovne organizacije i njenih dionika s inovativnim pristupom prema proizvodima, uslugama, tehnologijama i idejama.

## 6. POPIS LITERATURE

1. Abbey, A., Dickson, J. W. (1983). R & D work climate and innovations in semiconductors, *Academy of Management Journal*, 26, 362-368
2. Anić, V. (1994). *Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi liber.
3. Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
4. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32
5. Amabile, T. M. i Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, 33-64. New York: Lawrence Erlbaum.
6. Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 185-200.
7. Arvey, R. D., Dewhurst, H. D., & Boling, J. C. (1976). Relationships between goal clarity, participation in goal setting, and personality characteristics on job satisfaction in a scientific organization. *Journal of Applied Psychology*, 61, 103-105.
8. Bakić - Tomić, Lj. (2003). *Komunikološko - menadžerski profil rukovoditelja u policiji*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
9. Bakić - Tomić, Lj. i Globočnik Žunac, A. (2011). *Komunikacijske kompetencije edukatora i društvo znanja*. // Društvene pretpostavke društva znanja. / Afrić, V.; Bakić-Tomić, Lj.; Polšek, D. i Žažar, K. (ur.). Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu / Institut društvenih znanosti Ivo Pilar / Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. 189-203.

10. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
11. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
12. Baughman, W. A., & Mumford, M. D. (1995). Process analytic models of creative capacities: Operations involved in the combination and reorganization process. *Creativity Research Journal*, 8, 37-62.
13. Brajša, P. (1995). *Sedam tajni uspješne škole*. Zagreb: Školske novine
14. Brooke Dobni, C. (2010) Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 5, 48-60
15. Bruhn, M., Ahlers, G. M. (2013). Integrated Communication in the Innovation Process: An Approach to Integrated Innovation Communication. In: N. Pfeffermann et al. (eds.) *Strategy and Communication for Innovation*, Springer, Verlag Berlin Heidelberg.
16. Bustos Farias, E. (2011). Models of Communication. [Mrežno]. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/forckren/3-models-of-communication> [Pristupljeno 8. 4. 2017.]
17. Bühler, K. (2011 [1934]). *Theory of language: the representational function of language*. Amsterdam: John Benjamin's Pub. Co.
18. Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, Vol.67, str. 380.-400.
19. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
20. Car, S. (2011). *KONČAR – INSTITUT ZA ELEKTROTEHNIKU. 50 godina primijenjenih znanstvenih istraživanja i razvoja na području elektrotehnike*. Zagreb: Končar – Institut za elektrotehniku d.d.

21. Chomsky, N. (1968). *Language and Mind*. The Hague: Mouton
22. Christensen, Clayton M., Anthony, Scott A., Roth, Erik A. (2004). *Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change*, Boston : Mass.
23. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2009). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press
24. Čerepinko, D. (2011). *Komunikologija: kratki pregleda najvažniji teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
25. De Bono, E. (2008). *De Bonov tečaj razmišljanja*. Zagreb: Veble commerce
26. Dewey, J. (1910). *How we think*. New York, NY: Heath
27. Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 24, str. 286.-307.
28. Drucker, P. F (1992): *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus
29. Eco, U. (1973). *Kultura, informacija, komunikacija*,. Beograd: Nolit.
30. Estrin, J. (2009). *Closing the innovation gap: Reigniting the spark of creativity in a global economy*. New York, NY: McGraw-Hill.
31. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
32. Fresh. [Mrežno]. Dostupno na <https://www.freshconsulting.com/what-is-innovation/> [Pristupljeno 11. 3. 2017].
33. Friedlander, R., Margulies, N. (1969). Multipole impact of organisational climate and individual value systems upon job satisfaction, *Personel Pesychology*, 31, 783 – 811.
34. Godišnji izvještaj 2015. Ericsson Nikola Tesla d.d. (2016). UR. Ana Hećimović, ISSN: 1334-1421; Zagreb. Ericsson Nikola Tesla d.d. [Mrežno: Pristupljeno 1.3. 2017.].
35. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33. 114 – 135.

36. Green, A.(2007). *Kreativnost u odnosima s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću, AKD.
37. Gruber, P. (2014). *Pričom do uspjeha*. Zagreb: Profil International
38. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607 – 618.
39. Havelka, M. (ur.) (1998): *Zdravstvena psihologija*. Jastrebarsko: Naklada „Slap“
40. Hrvatska enciklopedija [Mrežno]. Dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>. Leksikografski zavod Miroslav Krleža [Pristupljeno 18. 3. 2017.]
41. Hrvatski kvocijent inovativnosti. Rezultati istraživanja inovacijskih kapaciteta hrvatskih poduzeća, lipanj 2013. [Mrežno]. Dostupno na: <http://www.inovativnost.hr/>. [Pristupljeno 21. 1. 2017.]
42. Hrvatski telekom d.d (2017). Službena web stranica poduzeća, osnovni podaci o poduzeću, [Mrežno]. Dostupno na: <http://www.t.ht.hr/> [Pristupljeno 13.01.2017]
43. Hunter, S. T., Cassidy, S. E., & Ligon, G. S. (2011). Planning for innovation: A processoriented perspective. In M. D. Mumford (Ed.), Vol.22. Issue 4. pg. 303-322, *Human Resource Management Review*. Oxford, UK: Elsevier
44. Hunter, S. T., Cassidy, S. E., & Ligon, G. S. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet unquely chalenging endeavor. Rodger, W. Griffith (Ed.), *Handbook for organizational creativity*. Oxford, UK: Elsevier
45. Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Freidrich, T. (in press). The unique challenges of hiring creative talent. *Human Resource Management Review*
46. Idea to value. The community for cerativity and innovation. [Mrežno]. Dostupno na <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2016/03/innovation-15-experts-share-innovation-definition/> [Pristupljeno 1. 3. 2017.]

47. Istraži Me. [Mrežno]. Dostupno na: <http://www.istrazime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/> [Pristupljeno 15. 2. 2017].
48. Izvješće o održivosti za 2013. i 2014. godinu – HEP Grupa. Zagreb: Hrvatska elektroprivreda d.d.
49. Izvješće godinu 2015. \_ HEP Grupa. UR: Tamara Tarnik i Darko Alfiev. Zagreb: Hrvatska elektroprivreda d.d.
50. Jackofsky, F. F., Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organisational Behaviour*, 9, 319-334.
51. Jakobson, R. (2008 [1990]). *O jeziku*. Priredile Linda R. Waugh i Monique Monville-Burston. Preveo Damjan Lalović. Zagreb : Disput.
52. 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*. U: MISAO PRAKSA DBK. GOD XXI. (2012.) BR. 1. (23-44).
53. Janussi, K. S., & Dionne, D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14, 351-368.
54. Jurina, M. (2011). *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
55. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. <http://hrcak.srce.hr/> : Ekonomski vjesnik, Vol. XXV No. 2, 2012.
56. Kao, J. J. (2007). *Innovation nation: How America is losing its innovation edge, why it matters, and what we can do to get it back*. New York, NY: Free Press
57. Kelly, K. S. (1998). *Effective fund-raising management*. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
58. Koestler, A. (1990). *The Act of Creation*. Penguin.

59. Kopelman, R. E., Brief, A.P., Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. U: B. Schneider (ed.), *Organisational Climate and Culture* (282-318), San Francisco: Jossey-Bass.
60. Košir, S., Bezenšek, V. A. (2009). *Inovativni pristopi komuniciranja s kadri v visokoškolski organizaciji*. 28. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti Nove tehnologije, novi izzivi.
61. Kotarski, V., Žanić, V., Žinić, M. (2014). *Inovativnost, povećanje konkurentnosti i programi visokoškolskog obrazovanja*. U: Menadžment, Zbornik radova; Ur: Barilović, Jurina, Morović, Popović, Šimurina. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
62. Kozlowski, A.L., Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue, *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
63. Krešić, V.; *Komunikacija u sestrinstvu - međuljudski odnosi zdravstvenih djelatnika*, [Mrežno] Dostupno: [Sestrinski glasnik, Vol.18 No.1 Travanj 2013.](#) [Pristupljeno 21.1. 2017.]
64. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
65. Lewin, J. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw Hill.
66. Litwin, G. H. i Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organisational Climate*. Cambridge; Harvard Bussiness School, Division of Research.
67. Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 182-206.
68. Martins, N (1989). *Organisational culture in a financial institution*. DPhil thesis. University of South Africa, Pretoria.
69. Martins, E., Martins. N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. In. *Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58-65.
70. Mast, C., Huck, S., & Zerfass, A. (2005). Innovation communication. Outline of the concept and empirical findings from Germany. *Innovation Journalism*, 2 (7), 1-14.



71. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 226-246.
72. Mednick, S. A. (1962). The Associative Basis of the Creative Process. *Psychology Review*, Vol. 69, str. 220.-232.
73. Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth (currently distributed by Albert Mehrabian, [am@kaaj.com](mailto:am@kaaj.com)).
74. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta. [Mrežno]. Dostupno na <http://www.mingo.hr/page/donesena-strategija-poticanja-inovacija-republike-hrvatske-2014-2020> [Pristupljeno 17. 2. 2017].
75. Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. (3rd ed.). New Jersey: Pearson.
76. Monotonen, T., Eriksson, P. (2013): Teaching and learning innovation practice: a case study from Finland, *Int. J Human resource Development and management*, Vol. 13, No 2/3, str 107 – 118.
77. Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-4
78. Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Supinski, E. P., i Costanza, D. P. (1996). Process-based measures of creative problem-solving skills: I. Problem construction. *Creativity Research Journal*, 9 (1), 63-76.
79. Mumford, M. D., Baughman, W. A., Maher, M. A., Costanza, D. P., i Supinski, E. P. (1997). Process-based measures of creative problem-solving skills: IV. Category combination. *Creativity Research Journal*, 10, 59-71.
80. Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resources Management Review*, Vol 10, No. 3, str. 313.-351.

81. Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. IV, pp. 11-74). Oxford, UK: Elsevier
82. Mumford, M. D., Hunter, S. T., & Bedell-Avers, K. E. (2008). *Research in multi-level issues: A focus on innovation* (Vol. VII). Oxford, UK: Elsevier
83. Agencija za investicije i konkurentnost. Izvješće o globalnoj konkurentnosti pozicija Hrvatska, [Mrežno]. Dostupno na <http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/mjerenje-konkurentnosti/indeks-globalne-konkurentnosti/> [Pristupljeno 20. 1. 2017].
84. Novosel, P. (1991). *Komuniciranje*. U: Uvod u psihologiju, Zagreb: GZH.
85. O'Connor, G. C. (1998). Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 151-166.
86. Osthoff, C. (1993). The Effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organisations, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
87. Ozimec, S. (1996). *Otkriće kreativnosti*. Varaždinske Toplice: Tonimir.
88. Payne, R. L. i Pugh, D. S. (1976). Organisational structure and climate. U: Dunette, M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (1125 – 1173) Chicago: Rand McNally.
89. Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta
90. Pfeffermann, N. (2011). The scent of innovation: towards an integrated management concept for visual and scent communication of innovation. U: Michael Hülsmann and Nicole Pfeffermann (eds.), *Strategies and Communications for Innovation*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
91. Pfeffermann, N., Minshall, T. i Mortara, L. (editors), (2013). *Strategy and Communication for Innovation*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
92. Plenković, M. (1993). *Komunikologija masovnih medija*. Zagreb: BARBAT

93. Poslovni dnevnik. [Mrežno]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/odabrani-najbolji-poslodavci-u-hrvatskoj-za-2016-321300> [Pristupljeno 15. 2. 2017].
94. Prichard R. D. i Karasick, B.W. (1973). The effects of organisational climate and managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126 – 146.
95. Quinn, R. E. (1998). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
96. Raos, N. (2001). *Kako ovladati govorničkim umijećem (i održati dobro stručno predavanje)*. Zagreb: Arh Hig Rada Toksikol 2002;53:11-20
97. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
98. Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE d.o.o.
99. Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*, 5th edition. New York: Free Press.
100. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
101. Runco, M. A. i Chand, I. (1994). *Problem finding, problem solving, and creativity*. Norwood, NJ: Ablex.
102. Runco, M. A. (2008). Creativity research should be a social science. In M. D. Mumford, S. T. Hunter, & K. E. Bedell-Avers (Eds.), *Multi-level issues in creativity and innovation* (Vol. VII, pp. 75-94). Oxford, UK: Elsevier.
103. Runco, M. A. i Albert, Robert S. (2010). *Creativity Research*. In: James C. Kaufman and Robert J. Sternberg. *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-73025-9.
104. SAJIP. SA Journal of Industrial Psychology. [Mrežno]. Dostupno na <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/800/889> [Pristupljeno 21. 2. 2017].
105. Sánchez A., Lago, A., Ferràs, X. and Riber, E. (2006). *Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics* [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242011000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242011000200002&script=sci_arttext) in

106. Sapunar, M. (1999). *Odnos komunikologije i novinarstva*. U: Politička misao. Vol XXXVI, br. 3, str 207-214.
107. Schumpeter, Joseph A. (1980): *Theory of Economic Development*, New York: Somerset.
108. Schneider, B., Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests, *Journal of Applied Psychology*, 56, 447 – 455.
109. Schneider, B. i Reichers, R. (1983). On the etiology of climates. *Personal Psychology*, 36, 19-39.
110. Schramm, W. (1954). *Procedures and Effects of Mass Communication*. In: *Mass Media in Education*. Ed: Nelson, B. Henry. Chicago: University of Chicago Press.
111. Scott, S.G., i Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
112. Selman, J.(1980). *Leadership and Innovation: Relating to Circumstances and Change* In Flores, Fernando. *Management and communication in the office of the future*. Ph.D. Thesis, University of Berkley.
113. Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004.) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, No. 15, str. 33.-53.
114. Shannon, C. i Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press, Urbana.
115. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
116. Srića, V. (1995): *Inventivni menadžer: putokazi za hrvatsku gospodarsku obnovu*, Zagreb: Croman, MEP Consult.

117. Staats, A. W. (1968). Learning, language, and cognition: Theory, research, and method for the study of human behavior and its development, Holt, Rinehart and Winston (New York).
118. Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). Handbook of creativity. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
119. Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske (2011). Zagreb: Narodne novine 150/2011. Vlada Republike Hrvatske [Mrežno, Pristupljeno 1. 3. 2017., dostupno: <http://www.europski-fondovi.eu/content/strategija-poticanja-inovacija-republike-hrvatske-2014-2020>]
120. Šušanj, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura. Jastrebarsko: Naklada Slap
121. Thorndike, E. L. (1911). Animal intelligence. New York, NY: Macmillan
122. Tafra – Vlahović, M. (2011). Komunikacijski menadžment. Strategija, modeli, planiranje. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
123. Tafra – Vlahović, M. (2012). Održivo poslovanje. Koncepti, upravljanje, komunikacija. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
124. Vipnet d.d.o. (2017), Službena web stranica poduzeća, osnovni podaci o poduzeću, [Mrežno]. Dostupno na: <http://www.vipnet.hr/tko-smo-mi> [Pristupljeno 14.01.2017].
125. Vodič kroz doktorske studije Sveučilišta u Zagrebu. [Mrežno]. Dostupno na: [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/Istrazivanja/Poslijediplomski/Ured\\_za\\_doktorske\\_studije\\_i\\_programe/Publikacije/Vodic\\_DOKTORSKI\\_web.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/Istrazivanja/Poslijediplomski/Ured_za_doktorske_studije_i_programe/Publikacije/Vodic_DOKTORSKI_web.pdf) [Pristupljeno 21.01.2017].
126. Vreg, F. (1998). Humana komunikologija. Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo i NONACOM.
127. Zaremba, A. J. (2006). *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*. Mason, Ohio : Thomson/South-Western.

128. Zelenika, R. (2011): Pisana djela na stručnim i sveučilišnim studijima, Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, knjiga peta, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
129. Zerfass, A., Huck, S. (2007). *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication*. In: International journal of strategic communication 1(2), 107-122. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
130. Zerfaß, A. & Ernst, N. (2008). *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen*. Leipzig: Universität Leipzig.
131. Zerfaß, A. & Moslein, K.M. (2009). *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation*. Wiesbaden, Germany: Gabler.
132. Zvonarević, M. (1978). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga, Zagreb.
133. Wallas, G. (1926). *Art of Thought*, Harcourt Brace, New York.
134. Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication – A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York: W. W. Norton.

## 7. PRILOZI

### PRILOG 1. POPIS SLIKA

Slika 1. Matematička teorija komunikacije (Shannon, Weaver, 1949.).....	12
Slika 2. Inačica Shannon - Weaverovog komunikacijskog modela .....	13
Slika 3. Shema poslovne organizacije (Lamza - Maronić i Glavaš, 2008.).....	16
Slika 4. Schrammov model komuniciranja (1954.).....	17
Slika 5. Hijerarhijska struktura komuniciranja (Jurina, 2011) .....	19
Slika 6. Mrežna komunikacijska struktura (Jurina, 2011) .....	19
Slika 7. Lančana komunikacijska struktura (Jurina, 2011) .....	20
Slika 8. Zvezdasta komunikacijska struktura (Jurina, 2011) .....	20
Slika 9. Stablata komunikacijska struktura (Jurina, 2011) .....	21
Slika10. Proširena piramida Maslowovih potreba .....	27
Slika 11. Faze dolaska do kreativne ideje (Wallas, 1926.) .....	28
Slika 12. Trijada kreativnost - inovativnost .....	29
Slika 13. Neizravni utjecaj vodećeg menadžmenta.....	30
Slika 14. Neki od oblika nagrađivanja .....	34
Slika 15. Izravni utjecaj vodećeg menadžmenta .....	36
Slika 16. Dimenzije inovativne komunikacije (Zerfass i Huck, 2007) .....	52
Slika 17. Elementi dinamičke sposobnosti poslovne organizacije za inovativnu komunikaciju utemeljeni na pojmovnom određenju (Pfeffermann, 2008.) .....	53
Slika 18. Gaussova krivulja prikaza zastupljenosti osoba u procesu difuzije inovacija (Koetler, 1999.) .....	55
Slika 19. Uspješnost u području inovacija država članica EU.....	58
Slika 20. Preslika zapisa o postignućima novatora i njihovim naknadama počev od 1946.. (Car, 2011.) .....	64
Slika 21. Temeljna načela u odnosima sa zainteresiranim grupama HEP Grupe .....	70
Slika 22. Strategija poštivanja različitosti i uključivosti Ericsson Nikola Tesla d.d.....	86
Slika 23. Asociogram vezan za inovaciju i kreativnost .....	95
Slika 24. Važnost izvora ideja.....	107
Slika 25. Ključni čimbenici inovacija .....	111
Slika 26. Najvažniji pojmovi koji definiraju inovativnu komunikaciju.....	119
Slika 27. Cilj inovativnog komuniciranja u poslovnoj organizaciji.....	127

Slika 28. Najprikladniji komunikacijski kanali za komunikaciju unutar poslovne organizacija	142
Slika 29. Najprikladniji komunikacijski kanali za inovativnu komunikaciju s vanjskim suradnicima	144

## **PRILOG 2. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz teorija poslovnih organizacija (Srića, 1995.)	23
Tablica 2. Birokratska i inovativna poslovna organizacija (Srića, 1995.)	24
Tablica 3. Elementi tradicionalne i moderne organizacijske kulture (Srića, 1995.)	35
Tablica 4. Temeljne vrijednosti organizacijske kulture i klime (Šušanj, 2005.)	44
Tablica 5. Determinante inovacijske klime/kulture koje utječu na inovativnost i kreativnosti (Martins 2002.)	45
Tablica 6. Prikaz istraživanih polja inovativne komunikacije (Bruhn, Ahlers)	49
Tablica 7. Difuzija inovacije (Rogers, 2003.)	54
Tablica 8. Tipovi osoba koje sudjeluju u difuziji inovacija (Koetler, 1999)	55
Tablica 9. Predmet i istraživanje difuzije inovacija (Koetler, 1999)	56
Tablica 10. Suradnja Ericsson Nikole Tesle d.d. s društvom 2015.)	88
Tablica 11. Odrednice inovativne komunikacije u ispitanim poslovnim organizacijama	89
Tablica 12. Razrada instrumenta prema zavisnim varijablama	91
Tablica 13. Rod ispitanika (N = 202)	92
Tablica 14. Dob ispitanika (N = 202)	92
Tablica 15. Položaj radnog mjesta ispitanika (N = 202)	93
Tablica 16. Broj zaposlenih u ispitivanim poslovnim organizacijama (N = 202)	93
Tablica 17. Važnost inovacija u strateškom poimanju - pojedinačno po poslovnim organizacijama (N = 202)	94
Tablica 18. Asociogram vezan za inovaciju i kreativnost - pojedinačno po poslovnim organizacijama (N = 202)	95
Tablica 19. Statistički značajne tvrdnje za prikaz inovacijske klime u poslovnoj organizaciji (N = 202)	97
Tablica 20. Najvažniji oblici inovacija važni za poslovnu organizaciju (N = 202)	100
Tablica 21. Najvažniji ciljevi za koje vaša organizacija traži inovativnost (N = 202)	101
Tablica 22. Načini i mogućnosti uspostavljanja inovacijski procesa (N = 202)	103
Tablica 23. Značajni načini i mogućnosti uspostavljanja inovacijskih procesa (N = 202)	104



Tablica 24. Proces razvoja ideja u poslovnoj organizaciji (N = 202) .....	106
Tablica 25. Popis unutarnjih i vanjskih izvora inovativnih ideja.....	108
Tablica 26. Ciljevi koje želi ostvariti poslovna organizaciji kroz inovativno komuniciranja s unutarnjim i vanjskim partnerima (N = 202) .....	108
Tablica 27. Značajni ciljevi koje želi ostvariti poslovna organizaciji kroz inovativno komuniciranja s unutarnjim i vanjskim partnerima (N = 202) .....	109
Tablica 28. Značajni ciljevi poslovne organizacije: zadovoljstvo krajnjih korisnika .....	110
Tablica 29. Procjena tvrdnji za koje se kaže da su ključni čimbenici inovacije .....	112
Tablica 30. Inovacijska sposobnost u odnosu na druge poslovne organizacije (N = 202) ....	113
Tablica 31. Zadaće odgovornih za upravljanje komunikacijama.....	114
Tablica 32. Zadaće odgovornih za upravljanje komunikacijama - po poslovnim organizacijama (N = 202).....	115
Tablica 33. Važnost komunikacijskih vještina na operativnoj razini (N = 202).....	116
Tablica 34. Važnost komunikacijskih vještina prema Lickertovoj skali u ispitanim poslovnim organizacijama N = 202).....	117
Tablica 35. Što podrazumijevate pod inovativnom komunikacijom .....	120
Tablica 36. Ostvarivanje inovativnosti kroz povezivanje inovacije i komunikacije (N = 202) .....	121
Tablica 37. Tvrdnje o povezanosti inovacije i komunikacije te kako ostvariti inovativnost poslovne organizacije (N = 202) .....	122
Tablica 38. U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše poslovne organizacije o novim proizvodima, procesima i tehnologijama (N = 202).....	123
Tablica 39. Upoznatost o novim proizvodima, procesima i tehnologijama (N = 202) .....	124
Tablica 40. Postoje li u Vašoj poslovnoj organizaciji zaposlenici odgovorni za inovativno komuniciranje (N = 202) .....	125
Tablica 41. Broj zaposlenika zaduženih za inovativno komuniciranje (N = 202).....	125
Tablica 42. Postoji li u Vašoj poslovnoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije (N = 202) .....	126
Tablica 43. Cilj inovativnog komuniciranja (N = 202).....	128
Tablica 44. Važnost suradnika unutar poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202) .....	129
Tablica 45. Važnost odjela proizvodnje unutar poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	129

Tablica 46. Važnost odjela istraživanja i razvoja unutar poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	130
Tablica 47. Važnost menadžmenta unutar poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	130
Tablica 48. Važnost krajnjih korisnika izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	131
Tablica 49. Važnost poslovnih suradnika izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	132
Tablica 50. Važnost suradnika u razvoju izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	132
Tablica 51. Važnost savjetnika i struke izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	133
Tablica 52. Važnost medija za stručne skupine izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	133
Tablica 53. Važnost fakulteta i obrazovnih institucija izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	134
Tablica 54. Važnost interesnih skupina izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	134
Tablica 55. Važnost politike izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	135
Tablica 56. Važnost istraživačkih centara izvan poslovne organizacije za inovativno komuniciranje (N = 202).....	135
Tablica 57. Uključivanje ciljanih skupina u inovativnu komunikaciju - faze.....	136
Tablica 58. Važnost uključivanja menadžmenta u proces inovativne komunikacije (N = 199).....	137
Tablica 59. Važnost uključivanja razvojnih partnera u proces inovativne komunikacije (N = 198).....	137
Tablica 60. Važnost uključivanja savjetnika u proces inovativne komunikacije (N = 199)..	138
Tablica 61. Važnost uključivanja zaposlenika u proces inovativne komunikacije (N = 198)	138
Tablica 62. Važnost uključivanja odnosa s javnosti u proces inovativne komunikacije (N = 199).....	139
Tablica 63. Važnost uključivanja krajnjih korisnika u proces inovativne komunikacije (N = 196).....	140

Tablica 64. Važnost uključivanja interesnih skupina u proces inovativne komunikacije (N = 199) .....	140
Tablica 65. Važnost uključivanja poslovnih partnera u proces inovativne komunikacije (N = 196).....	141
Tablica 66. Važnost uključivanja istraživačkih centara i instituta u proces inovativne komunikacije (N = 199) .....	141
Tablica 67. Najprikladniji komunikacijski kanali za komunikaciju unutar poslovne organizacije .....	143
Tablica 68. Najprikladniji komunikacijski kanali za inovativnu komunikaciju izvan poslovne organizacije .....	145
Tablica 69. Procjena poslovne organizacija o inovativnom komuniciranju u odnosu na ostale (N = 202) .....	146
Tablica 70. Procjena razvoja inovativne komunikacije u budućnosti (N = 202) .....	147

## **PRILOG 3. ANKETNI UPITNIK**

### **3.1. IZVORNIK NA NJEMAČKOME JEZIKU**

*Forschungsprojekt „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ - Fragebogen Innovationsverantwortlicher*

*Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Bereitschaft bedanken, an unserer Studie zum Thema „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ teilzunehmen.*

*Die Untersuchung dient rein wissenschaftlichen Zwecken und ist keine Auftragsstudie. Alle Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.*

*Für Unternehmen in Zukunftsbranchen ist das Thema „Innovation“ ebenso wie für den Standort Deutschland insgesamt von zentraler Bedeutung. Neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien sind ein Schlüssel für Fortschritt und Wettbewerbsfähigkeit. Innovationen müssen aber nicht nur entwickelt, sondern vor allem auch vermittelt werden. Doch welche Rolle spielen Kommunikationsverantwortliche und PR-Fachleute bei der internen und externen Vermittlung von Innovationen? Werden sie in den innerbetrieblichen Innovationsprozess und in die gemeinschaftliche Entwicklung mit Partnern, Kunden und Lieferanten eingebunden? In welcher Form und zu welchem Zeitpunkt ist kommunikatives Know-how gefragt?*

*Diesen und weiteren Fragen wird im Rahmen dieses Fragebogens nachgegangen werden. Der Fragebogen ist in 4 Themenblöcke gegliedert:*

- I) Innovation*
- II) Kommunikation*
- III) Innovationskommunikation*
- IV) allg. Angaben zum Unternehmen*

*Bitte beachten Sie bei der Beantwortung des Fragebogens, dass uns allein Ihre persönliche Meinung und Einschätzung interessiert. Denken Sie also nicht zu lange über die Fragen nach, sondern antworten Sie spontan. Falls Sie dennoch einmal eine Frage gar nicht beantworten können, lassen Sie diese einfach unbeantwortet.*

*Die Beantwortung der Fragen wird ca. 20 Minuten in Anspruch nehmen. Als Dankeschön für Ihre Mitwirkung erhalten Sie vorab den Ergebnisbericht und auf Wunsch ein Benchmarking Ihres Unternehmens mit den anderen Teilnehmern der Studie.*

*Für Rückfragen steht Ihnen die zuständige Projektleiterin, Frau Nadin Ernst M. A., jederzeit gerne zur Verfügung. Wir freuen uns über Ihre Unterstützung!*

  
Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfuß

  
Nadin Ernst M. A.

Bitte bis zum 31.10.07 zurück an:

Universität Leipzig

Kommunikationsmanagement in Politik und  
Wirtschaft

Nadin Ernst, M.A.

Postfach 100920

D-04009 Leipzig

Fon +49-341-97-35044

Fax +49-341-97-35049

Mobil +49-171-2120448

E-Mail [nernst@uni-leipzig.de](mailto:nernst@uni-leipzig.de)

Web [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)

Angaben zum Teilnehmer:

Name: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

( ) Bitte senden Sie mir den Ergebnisbericht.

( ) Bitte senden Sie mir ein Benchmarking.

1) Innovation								
1) Wenn Sie an das Thema Innovation denken, an welcher Position unter den größten strategischen Herausforderungen steht dann dieses Thema in Ihrem Unternehmen?								
Top Priorität	unter den Top 3	unter den Top 10	keine der wichtigsten Herausforderungen					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2) Innovation ist ein sehr schillernder Begriff und derzeit in aller Munde. Die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens vor Augen, welche Stichworte fallen Ihnen dazu spontan ein?								
3) Nun kann man verschiedene Auffassungen zum Thema Innovation und deren erfolgreicher Umsetzung vertreten. Welche der nachfolgenden Aussagen treffen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zu? (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft absolut zu)								
			1	2	3	4	5	
a)	Für die Verbesserung von Qualität und Geschwindigkeit von Innovationsprozessen wird externes Know-how von Kunden, Lieferanten und Partnern in die Ideengenerierung und Produktentwicklung einbezogen.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Um mit Innovationen am Markt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen durch Masse und Klasse bestechen, also nicht nur viele Ideen produzieren, sondern auch die Besten.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Unternehmen sollten ihr intern vorhandenes Know-how schützen, um zu verhindern, dass der Wettbewerb von den Ideen profitiert.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Es ist nicht immer notwendig der Erste am Markt zu sein, um innovativ erfolgreich zu sein. Auch optimierte Prozesse und Geschäftsmodelle sind Erfolgsfaktoren.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Um erfolgreiche Innovationen zu entwickeln, sind Innovationsprozesse von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis hin zur Markteinführung hauptsächlich im eigenen Unternehmen verankert.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1	2	3	4	5	
f)	Für die erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Technologien ist es erforderlich, die besten Köpfe der Branche im eigenen Unternehmen zu versammeln.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Intern entwickelte, für die eigene operative Geschäftstätigkeit aber uninteressante Ideen und Innovationen werden an externe Partner abgegeben. (z. B. Verkauf von Patenten, Lizenzierung)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Um sich mit Innovationen am Markt behaupten zu können, muss neben internem auch systematisch externes Know-how eingebunden werden.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Der Begriff der Innovation kann sich auf sehr verschiedene Dinge beziehen. Welche der nachfolgend aufgeführten Formen von Innovation stehen in Ihrem Unternehmen im Vordergrund? Bitte ordnen Sie die Innovationsformen hinsichtlich deren Bedeutung für Ihr Unternehmen auf einer Rangliste von 1 bis 5. (1 = höchste Bedeutung; 5 = geringste Bedeutung)	
a) Produkte / Dienstleistungen	___ Rang
b) Prozesse / Verfahren	___ Rang
c) Strategie / Geschäftsmodell	___ Rang
d) Organisation	___ Rang
e) Sozialinnovationen	___ Rang
5) Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Innovationstätigkeit? Nachfolgend finden Sie eine Reihe an möglichen Innovationszielen. Bitte wählen Sie die Ihrer Einschätzung nach 3 bedeutendsten Innovationsziele für Ihr Unternehmen?	
Auswahl von 3 Items	
a) bessere Abdeckung von Kundenbedürfnissen	<input type="checkbox"/>
b) kürzere Zeitspannen bis zur Markteinführung von neuen Produkten	<input type="checkbox"/>
c) neue Produkte für profitable Nischenmärkte	<input type="checkbox"/>
d) neue Produkte für neue Käuferbedürfnisse	<input type="checkbox"/>
e) neue Produkte für breite Käuferschichten	<input type="checkbox"/>
f) Innovation als Firmen- bzw. Markenimage	<input type="checkbox"/>
g) Effizienzsteigerung in der Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>
h) Reduktion der Produktionskosten	<input type="checkbox"/>
i) Effizienzsteigerung in den Fertigungsprozessen	<input type="checkbox"/>
j) sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>

<p>6) Es gibt viele Möglichkeiten Innovationsprozesse zu gestalten und umzusetzen. Welchen Eindruck haben Sie von der Umsetzung und Gestaltung der Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen? Nachfolgend finden Sie dazu eine Reihe von Aussagen. Bitte bewerten Sie jeweils, inwiefern diese Aussagen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zutreffen. (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft absolut zu)</p>	1	2	3	4	5
a) Der „Innovationsgeist“ wird in unserem Unternehmen bewusst gelebt und gefördert.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Die Suche nach Innovationsideen und die strategische Auswahl von weiterzuverfolgenden Ideen werden ebenso organisiert und für wichtig gehalten, wie die Umsetzung in erfolgreiche Produkte/Leistungen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Alle Mitarbeiter des Unternehmens, gleich in welchen Funktionsbereichen und auf welchen Hierarchieebenen, sind aufgerufen, sich aktiv in den Innovationsprozess, z.B. im Hinblick auf die Ideengenerierung oder kritisches Feedback, einzubringen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Die systematische Verfolgung/Antizipation von Markt- und Technologietrends gehört zu den Entwicklungsaufgaben.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Die Entwicklung von Innovationen obliegt in unserem Unternehmen allein ausgewählten Mitarbeitern, z.B. aus dem Bereich Forschung & Entwicklung.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Es gibt Anreizsysteme für Ideen und deren erfolgreiche Umsetzung.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Es bestehen interdisziplinäre Teams, die unabhängig von hierarchischen Strukturen an Innovationsthemen arbeiten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Innovationsprozesse finden von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis hin zum Markteintritt in unserem Unternehmen ohne die Einbindung von externen Partnern wie Kunden oder Wettbewerbern statt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Kommunikation und Interaktion werden in unserem Unternehmen groß geschrieben, um innovationsrelevantes Wissen und neue Ideen auszutauschen und zu diskutieren.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) In der Realisierung befindliche Innovationsprojekte werden bezüglich Management und Controlling systematisch geplant und straff abgewickelt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Informationen von Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten, Partnern und Experten werden in unserem Unternehmen systematisch genutzt, um Innovationsideen abzuleiten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Projektleiter der Entwicklungsvorhaben verfügen über volle Managementkontrolle über die erforderlichen Ressourcen und Projektstrategien.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1	2	3	4	5
m) Die Informationskanäle zu allen internen und externen Partner sind geeignet, Innovationen anzustoßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Intern vorhandenes Know-how und entwickelte Ideen werden professionell geschützt und nicht nach außen weitergegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Mitarbeiterqualifikation, Kompetenz und Wissen werden als strategisches Potenzial verstanden und entsprechend gefördert, z. B. durch Personalrotation oder bereichsübergreifende Projekte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Denken Sie einmal an den Prozess der Ideengenerierung. Welcher Anteil an neuen Ideen in Ihrem Unternehmen stammt schätzungsweise aus internen und welcher aus externen Quellen?					
a) externe Quellen	_____%				
b) interne Quellen	_____%				
8) Nachfolgend finden Sie nun eine Reihe an internen und externen Quellen innovativer Ideen. Mit wem arbeitet Ihr Unternehmen bei der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen zusammen? Von was lässt man sich inspirieren? Nennen Sie bitte die für Ihr Unternehmen nach Ihrer Ansicht 3 wichtigsten Quellen für innovative Ideen.					
	Auswahl von 3 Items				
a) Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
b) Geschäftspartner	<input type="checkbox"/>				
c) Kunden	<input type="checkbox"/>				
d) Berater	<input type="checkbox"/>				
e) Wettbewerber	<input type="checkbox"/>				
f) Interessenverbände	<input type="checkbox"/>				
g) Messen, Tagungen, Kongresse	<input type="checkbox"/>				
h) Abteilung Vertrieb & Service (intern)	<input type="checkbox"/>				
i) Abteilung Forschung & Entwicklung (intern)	<input type="checkbox"/>				
j) Forschungseinrichtungen/Hochschulen	<input type="checkbox"/>				
k) Medien und Internet	<input type="checkbox"/>				
l) sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>				

9) Welche Ziele will Ihr Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern erreichen? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung 3 bedeutendsten Ziele aus.		Auswahl von 3 Items		
a) Kostensenkungen		<input type="checkbox"/>		
b) Fokussierung und Spezialisierung		<input type="checkbox"/>		
c) Schnelligkeit, strategische Flexibilität		<input type="checkbox"/>		
d) Zugang zu Know-how/Produkten		<input type="checkbox"/>		
e) Umsatzwachstum		<input type="checkbox"/>		
f) Reduzierung von Risiken/Investitionen		<input type="checkbox"/>		
g) Höhere Qualität/Kundenzufriedenheit		<input type="checkbox"/>		
h) schnellere Markteinführung		<input type="checkbox"/>		
i) sonstiges: _____		<input type="checkbox"/>		
10) Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter, die sich nur mit dem Thema Innovation befassen?				
<input type="checkbox"/> ja	- Bezeichnung Abteilung / Position:			
<input type="checkbox"/> nein	- Begründung, sofern bekannt:			
11) Wie häufig werden in Ihrem Unternehmen abteilungsübergreifende Teams verschiedenster Disziplinen im Rahmen des Innovationsprozesses eingesetzt?				
nie <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	ab und zu <input type="checkbox"/>	häufig <input type="checkbox"/>	immer <input type="checkbox"/>
12) Ist Innovation im Leitbild oder den Zielsetzungen/Grundsätzen Ihres Unternehmens festgeschrieben?				
<input type="checkbox"/> ja	Und in welcher Form? Bitte nennen Sie uns einige Stichworte.			
<input type="checkbox"/> nein				
13) Nachfolgend finden Sie eine Reihe von Aspekten, die immer wieder als Erfolgsfaktoren für Innovation bezeichnet werden. Bitte wählen Sie die nach Ihrer Ansicht für Ihr Unternehmen 3 wichtigsten Treiber von Innovationen aus.				
				Auswahl von 3 Items
a) systematisches Markt- und Technologiescreening/Marktbeobachtung				<input type="checkbox"/>
b) direkte Einbindung interner und externer Partner in den Entwicklungsprozess				<input type="checkbox"/>

c)	<i>enge Anbindung der Innovationsziele an die Geschäftsstrategie</i>				<input type="checkbox"/>
d)	<i>klar definierter, systematischer und kontrollierter Innovationsprozess von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung</i>				<input type="checkbox"/>
e)	<i>professionelle Bekanntmachung der Ergebnisse der Innovationstätigkeit</i>				<input type="checkbox"/>
f)	<i>frühzeitige und kontinuierliche kommunikative Begleitung des Entwicklungsprozesses nach innen und außen</i>				<input type="checkbox"/>
g)	<i>klare Rollenverteilung mit definierten Kernkompetenzen in Bezug auf den Innovationsprozess</i>				<input type="checkbox"/>
h)	<i>Aufbau und Förderung unternehmensinterner Innovationskultur mit dem Ziel der Nutzung des intern vorhandenen kreativen Potentials (z. B. funktionsübergreifende Teams, Zeit für Weiterbildung, kreative Ideenfindung)</i>				<input type="checkbox"/>
i)	<i>sonstiges: _____</i>				<input type="checkbox"/>
<b>14) Die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens nun noch einmal zusammenfassend betrachtet. Wie würden Sie Ihr Unternehmen diesbezüglich im Vergleich zu anderen Unternehmen einschätzen?</b>					
<i>Wir sind über die eigene Branche hinaus führend.</i>	<i>Wir sind innerhalb der eigenen Branche führend.</i>	<i>In der Innovations- tätigkeit gehören wir zum Durchschnitt.</i>	<i>Unsere Innovations- tätigkeit hat Schwachstellen.</i>	<i>Wir haben Nach- holbedarf in der Innovationstätigkeit.</i>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>II) Kommunikation</b>							
<p>15) Es existieren bekanntlich verschiedene Auffassungen zu den Zielsetzungen und Aufgaben von Kommunikation. Welche Aufgaben soll Kommunikationsmanagement bzw. Unternehmenskommunikation/PR nach Ihrer Einschätzung erfüllen? Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung der genannten Aufgaben. (1 = weniger relevant; 5 = sehr relevant)</p>							
			1	2	3	4	5
a)	Dialogprozesse zwischen Unternehmen und deren internen und externen Zielgruppen anregen und gestalten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Bekanntmachung von Themen und Produkten in der Öffentlichkeit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und bei wichtigen Bezugsgruppen beobachten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Image und Reputation eines Unternehmens positiv beeinflussen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>16) Und wie können die Aufgaben Ihrer Ansicht nach auf operativer Ebene handwerklich am besten umgesetzt werden? Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung. (1 = unwichtig; 5 = sehr wichtig)</p>							
			1	2	3	4	5
a)	Kreative und professionelle Aufbereitung von Themen in Broschüren, Zeitschriften, Websites, Fernsehen und Radio (Presseinfos) etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Kontaktpflege zu Journalisten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Positionierung von Botschaften in den Medien		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Wichtige interne und externe Bezugsgruppen mit Neuigkeiten vertraut machen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Themen und Entwicklungen im Umfeld (interne und externe Bezugsgruppen, Medien) beobachten und in interne Entscheidungsprozesse einbringen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Kommunikationsprozesse mit Bezugsgruppen professionell gestalten, um eine Plattform für dialogorientierten Austausch zu schaffen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III) Innovationskommunikation							
17) Einmal ganz offen gefragt, was verstehen Sie unter Innovationskommunikation? Nennen Sie uns einfach einige Stichworte, die Ihnen dazu spontan einfallen.							
18) Man kann verschiedene Auffassungen zur Rolle der Kommunikation in der Innovationstätigkeit von Unternehmen haben. Nachfolgend finden Sie einige Aussagen dazu, was Kommunikation in der Begleitung von Innovationsprozessen leisten kann und soll. Bitte geben Sie an, wie zutreffend Sie die jeweiligen Aussagen bewerten. (1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu)							
			1	2	3	4	5
a)	Kommunikation fördert den Aufbau einer internen Innovationskultur, durch die laufende Verbesserungsprozesse initiiert werden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Kommunikation dient in erster Linie der professionellen Bekanntmachung von Ergebnissen der Innovationstätigkeit.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Kommunikation fördert und belebt Prozesse und Abläufe der Innovationstätigkeit.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Kommunikation dient der Einbindung externer Ideen und Anregungen von Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten, Experten und Partnern.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Neue Produkte, Prozesse und Technologien werden von der Kommunikationsabteilung ihres Unternehmens sicherlich bekannt gemacht. Inwiefern sind Sie daran beteiligt?				
überhaupt nicht <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	manchmal <input type="checkbox"/>	meistens <input type="checkbox"/>	generell immer <input type="checkbox"/>
Und in welcher Form sind Sie eingebunden? Beschreiben Sie dies bitte mit einigen Stichworten.				
In den folgenden Fragen interessiert uns Ihre Einschätzung zur Gestaltung und Umsetzung der Innovationskommunikation in Ihrem Unternehmen.				
20) Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter, die speziell für das Thema Innovationskommunikation verantwortlich sind?				
<input type="checkbox"/> ja - Stellenbezeichnung / Abteilung: _____ - Anzahl Mitarbeiter: _____ - organisatorische Verankerung / Zuordnung (Abteilung) _____				
<input type="checkbox"/> nein				
21) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine speziell auf die Begleitung von Innovationsprozessen bezogene Kommunikationsstrategie?				
<input type="checkbox"/> ja Bitte beschreiben Sie diese doch kurz mit einigen Stichworten:				
<input type="checkbox"/> nein				
<input type="checkbox"/> weiß nicht				

22) Viele Fachleute behaupten: „Professionelle Kommunikation steigert den Erfolg von Innovationsprozessen.“ Wird diese These Ihrer Einschätzung nach auch in Ihrem Unternehmen vertreten?							
überhaupt nicht <input type="checkbox"/>	kaum <input type="checkbox"/>	manchmal <input type="checkbox"/>	überwiegend <input type="checkbox"/>	generell ja <input type="checkbox"/>			
23) Für die Entwicklung von Innovationen existiert zumeist ein klar definierter systematischer Prozess. Wird der Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen kommunikativ ebenso systematisch und strukturiert begleitet?							
überhaupt nicht <input type="checkbox"/>	kaum <input type="checkbox"/>	manchmal <input type="checkbox"/>	überwiegend <input type="checkbox"/>	generell ja <input type="checkbox"/>			
24) Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen nach Ihrer Einschätzung mit der Kommunikation von Innovationen? Bitte wählen Sie aus der nachfolgenden Liste die nach Ihrer Ansicht 3 wichtigsten Ziele aus.							
Auswahl von 3 Items							
a) Imagebildung				<input type="checkbox"/>			
b) Kundenbindung, Kundenzufriedenheit				<input type="checkbox"/>			
c) Zugang zu Know-how/Ideenfindung				<input type="checkbox"/>			
d) Vertrauensbildung				<input type="checkbox"/>			
e) Erschließung neuer Markt- und Kundensegmente				<input type="checkbox"/>			
f) Steigerung der Verkaufszahlen neuer Produkte/Dienstleistungen				<input type="checkbox"/>			
g) sonstiges: _____				<input type="checkbox"/>			
25) Nachfolgend finden Sie eine Reihe an möglichen Adressaten der Innovationskommunikation. Bitte bewerten Sie wie wichtig die einzelnen Zielgruppen nach Ihrer Einschätzung im Rahmen der Innovationskommunikation Ihres Unternehmens sind. (1 = absolut unwichtig; 5 = sehr wichtig)							
			1	2	3	4	5
<u>Intern</u>							
a) Mitarbeiter			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Abteilung Produktion			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Abteilung Forschung und Entwicklung			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Management			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1	2	3	4	5
<u>Extern</u>						
e) Kunden		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Geschäftspartner		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Entwicklungspartner		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Berater/Experten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Wettbewerber		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Forschungseinrichtungen/Hochschulen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Interessenverbände		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Politik/Gesellschaft		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Publikumsmedien		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Fachmedien		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) Wenn Sie die Entwicklung einer Innovation in einzelne Phasen einteilen: Zu welchem Zeitpunkt im Innovationsprozess ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll, die jeweiligen Zielgruppen durch Kommunikationsarbeit zu informieren bzw. einzubeziehen?						
	Idee	Entwicklung	Produktion	Ankündigung am Markt	Markteinführung	keine Einbeziehung
<u>Intern</u>						
Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktionsmitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/ Unternehmenskommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Extern</u>						
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berater/Experten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessenverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschungseinrichtungen/Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<p>27) Betrachten wir die interne Innovationskommunikation etwas näher. Wie geeignet sind Ihrer Einschätzung nach die folgenden internen Kommunikationskanäle für die Information der Mitarbeiter über Innovationen? Bitte wählen Sie aus der nachfolgenden Liste die nach Ihrer Ansicht 3 adäquatesten Kommunikationskanäle zur internen Vermittlung von Innovation.</p>	
<i>Auswahl von 3 Items</i>	
a) Mitarbeiterzeitschrift	<input type="checkbox"/>
b) Intranet	<input type="checkbox"/>
c) Team-/Abteilungsbesprechungen	<input type="checkbox"/>
d) Produktvorführung/-vorstellung	<input type="checkbox"/>
e) Presseinformationen	<input type="checkbox"/>
f) Weiterbildung/Tagungen	<input type="checkbox"/>
g) Betriebs-/Mitarbeiterversammlung	<input type="checkbox"/>
h) sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>
<p>28) Wenn Sie nun an externe Zielgruppen wie Kunden, Partner oder Aktionäre Ihres Unternehmens denken. Welche Kanäle halten Sie im Vergleich hier für die geeigneten, um Innovationen zu kommunizieren. Bitte nennen Sie uns die nach Ihrer Ansicht 3 adäquatesten Kommunikationskanäle.</p>	
<i>Auswahl von 3 Items</i>	
a) Pressemitteilungen/Presseinformationen	<input type="checkbox"/>
b) Events/Live-Kommunikation/erlebbare Markenwelten (Themenparks, Erlebnishäuser, hauseigene Museen, Ausstellungen, Werksführungen etc.)	<input type="checkbox"/>
c) Kundenmagazine	<input type="checkbox"/>
d) Publikumsmedien (Print, TV, Hörfunk)	<input type="checkbox"/>
e) Internet/Web 2.0	<input type="checkbox"/>
f) Aktionärsversammlung	<input type="checkbox"/>
g) Fachmedien	<input type="checkbox"/>
h) Messen/Ausstellungen/Produktvorführung	<input type="checkbox"/>
i) Persönliche Kommunikation (z.B. Expertengespräche, etc.)	<input type="checkbox"/>
j) sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>

29) Wenn Sie einmal an die nach Ihrer Einschätzung erfolgreichste Maßnahme der Innovationskommunikation Ihres Unternehmens in den letzten Jahren denken, was würden Sie dann spontan nennen?				
30) Die Innovationskommunikation Ihres Unternehmens nun zusammenfassend betrachtet. Wie würden Sie Ihr Unternehmen diesbezüglich im Vergleich zu anderen Unternehmen einschätzen?				
Wir sind über die eigene Branche hinaus führend.	Wir sind innerhalb der eigenen Branche führend.	In unserer Kommunikationsarbeit sind wir Durchschnitt.	Unsere Kommunikationsarbeit hat Schwachstellen.	Wir haben Nachholbedarf in der Kommunikationsarbeit.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Werfen wir nun einen Blick in die Zukunft. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung von Innovationskommunikation ein?				
Die Innovationskommunikation wird				
... an Bedeutung gewinnen	... auf dem derzeitigen Niveau bleiben	... an Bedeutung verlieren		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
32) Welches sind nach Ihrer Ansicht die größten 3 Herausforderungen für das Themenfeld Innovationskommunikation? Oder anders gefragt, welche Dinge sind zu tun, um das Thema Innovationskommunikation voran zu bringen?				

IV) allgemeine Angaben zum Unternehmen	
33) Welcher der nachfolgend genannten Branchen gehört Ihr Unternehmen an?	
a) Automobilhersteller und Zulieferer	<input type="checkbox"/>
b) Maschinen- und Anlagenbau	<input type="checkbox"/>
c) Chemie und Rohstoffe	<input type="checkbox"/>
d) Energie	<input type="checkbox"/>
e) Elektrotechnik und Elektronik	<input type="checkbox"/>
f) Pharma	<input type="checkbox"/>
g) Luft- und Raumfahrt	<input type="checkbox"/>
h) Telekommunikation und IT	<input type="checkbox"/>
i) Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>
34) Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?	
_____ Mitarbeiter	
35) Welcher der nachfolgend genannten Umsatzklassen gehört Ihr Unternehmen an?	
a) 0 bis 100 Mio. €	<input type="checkbox"/>
b) 100 Mio. bis 500 Mio. €	<input type="checkbox"/>
c) 500 Mio. bis 1 Mrd. €	<input type="checkbox"/>
d) 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €	<input type="checkbox"/>
e) über 5 Mrd. €	<input type="checkbox"/>
36) Bitte geben Sie abschließend noch einmal an, welche Position Sie in Ihrem Unternehmen haben.	
Innovationsverantwortlicher <input type="checkbox"/>	Kommunikationsverantwortlicher <input type="checkbox"/>
Genauere Stellenbezeichnung: _____	

## Preveden i prilagođen upitnik: Komunikacija kao čimbenik uspješnosti u poslovnoj organizaciji

### „Komunikacija kao čimbenik uspješnosti u poslovnoj organizaciji“ – Upitnik za odgovorne za inovacije

Zahvaljujemo na Vašoj spremnosti da sudjelujete u našem istraživanju na temu „Komunikacija kao čimbenik uspješnosti u managementu inovacija“. Istraživanje se provodi u znanstvene svrhe i svi će se podaci koristiti anonimno te biti tretirani kao povjerljivi podaci.

Za organizacije budućnosti, kao i za Republiku Hrvatsku u cjelini, tema „Inovacije“ je od ključne važnosti. Novi proizvodi, uslužne djelatnosti i tehnologija su ključ napretka i konkurentske sposobnosti. Bit je u tome da se inovacije ne samo razvijaju, nego i da se njima posreduje. Ali, koju ulogu imaju odgovorni za komunikaciju i zaposleni u PR-u prilikom internog i eksternog posredovanja, tj. dijeljenja inovacija? Jesu li povezani u procesu razvoja i dijeljenja inovacija s partnerima, klijentima i dobavljačima? U kojem se trenutku i kojem obliku traži know-how vezan za komunikaciju?

**Molimo da vodite računa da nas prilikom odgovaranja zanimaju Vaša osobna mišljenja i procjene. Nemojte previše razmišljati o pitanjima, nego odgovarajte spontano. Ako na neko pitanje ne možete odgovoriti, ostavite ga praznim.**

Anketa traje cca 20 minuta. Hvala za suradnju i sudjelovanje na projektu.

Za povratna pitanja na raspolaganju Vam stoji:

Jasmina Dvorski

Jasmina Dvorski

098 379 237

042 330 599

#### Vaši osnovni podaci

**Spol:**

**Dob:**

Mjesto rada: \_\_\_\_\_

Ustanova/organizacija: \_\_\_\_\_

I) Inovacija								
19) Kad razmišljate o temi <b>inovacija</b> na koje mjesto po strateškoj važnosti za Vaše mjesto rada bi je smjestili?								
glavni prioritet <input type="checkbox"/>	prvih 3 <input type="checkbox"/>	prvih 10 <input type="checkbox"/>	nije važniji izazov <input type="checkbox"/>					
20) <b>Inovacija</b> je širok pojam i trenutno glavna tema upitnika. Koje <b>ključne riječi</b> povezujete s inovativnim djelovanjem Vaše organizacije?								
21) Uz temu <b>inovacija</b> i njenu uspješnu implementaciju vežu se različiti pojmovi. Koje od slijedećih izjava se odnose na Vašu ustanovu/organizaciju u kojoj radite? (1 = nimalo se ne odnose; 5 = u potpunosti se odnose)								
				1 2 3 4 5				
a)	Za poboljšanje kvalitete i brzine procesa inovacija prilikom razvijanja ideja i razvoja proizvoda koristi se vanjski <i>know-how</i> dostupan od strane krajnjih korisnika, dobavljača i partnera.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Ključ uspješnosti organizacija/ustanova na tržištu je kvaliteta, a ne kvantiteta ideja.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Organizacije/ustanove trebaju štiti vlastiti <i>know-how</i> kako od njihovih ideja kako ne bi profitirala konkurencija.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Nije uvijek nužno biti prvi na tržištu kako bi organizacija/ustanova bila uspješna u inovacijama: optimizirani procesi i poslovni modeli mogu biti čimbenici uspjeha.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Kako bi se unutar organizacije/ustanove razvile uspješne inovacije u procesima koji slijede od razvoja do uvođenja na tržište - inovacijski procesi su od ključne važnosti.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				1	2	3	4	5
f)	Za uspješan razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija od ključne je važnosti skupiti najpametnije ljude iz branše u vlastitu organizaciju.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Nezanimljive ideje razvijene unutar organizacije/ustanove, ali za vlastite ciljeve organizacije/ustanove, dijele se s vanjskim partnerima.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Kako bi se organizacija/ustanove mogla predstaviti s inovacijama na tržištu pored unutarnjeg, potrebno je koristiti i vanjski <i>know-how</i> .			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) Pojam <b>inovacije</b> može se odnositi na različite pojmove. Koji od navedenih oblika inovacija nalazite bitnima za Vašu organizaciju/ustanovu? Poredajte ih od 1-5 (1 = najvažnija; 5 = najmanje važna)								
a)	Proizvodi/usluge			___ Rang				
b)	Procesi/metode			___ Rang				
c)	Strategije/poslovni modeli			___ Rang				

d) Organizacija	__ Rang
e) Inovacije vezane uz društvo	__ Rang
23) Koji se ciljevi Vaše organizacije/ustanove ostvaruju sposobnošću inovacija?	
Odaberite tri najvažnija.	
a) učinkovitije zadovoljavanje potreba krajnjih korisnika	<input type="checkbox"/>
b) kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište	<input type="checkbox"/>
c) novi profitabilni proizvodi za tržište	<input type="checkbox"/>
d) novi proizvodi za potrebe novih kupaca	<input type="checkbox"/>
e) novi proizvodi za potrebe postojećih kupaca	<input type="checkbox"/>
f) image Vaše prepoznatljivosti („marke“)	<input type="checkbox"/>
g) pojačanje učinkovitosti istraživanja i razvoja	<input type="checkbox"/>
h) smanjenje troškova proizvodnje	<input type="checkbox"/>
i) pojačanje učinkovitosti završnih procesa	<input type="checkbox"/>
j) ostalo _____	<input type="checkbox"/>

24)	
Postoje mnoge mogućnosti uspostavljanja inovacijskih procesa. Koji je Vaš dojam o njihovu uspostavljanju u Vašem organizaciji/ustanovi? Odaberite za svaku izjavu koliko se odnosi na Vašu organizaciju/ustanovi, pri čemu je: 1 = uopće se ne odnosi; 5 = u potpunosti se odnosi.	1 2 3 4 5
a) „Duh inovacija“ potiče se i živi u našoj organizaciji/ustanovi.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
b) Proces kreativnog, inovativnog traženja ideja i njihov strateški izbor smatraju se jednako važnim kao i njihovo pretvaranje u proizvode/usluge.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
c) Svi zaposlenici organizacije/ustanove, neovisno o poslu/ulozi koju obavljaju i hijerarhijskom položaju, pozvani su aktivno se uključiti u proces inovacija (npr. kroz inženjering ideja ili povratne informacije).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
d) Sustavno anticipiranje tržišnih i tehnoloških trendova i potražnja ideja za njihovo zadovoljenje pripada zadaćama razvoja.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
e) Razvoj inovacija u našoj organizaciji/ustanovi, odnosi se samo na odabrane zaposlenike (područje istraživanja i razvoja).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
f) Postoji sustav nagrađivanja za ideje i njihovo uspješno implementiranje.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
g) Postoje interdisciplinarni timovi neovisni o hijerarhijskoj strukturi koji se bave temom inovacija.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
h) Procesi inovacija od razvoja do stupanja na tržište u našoj se organizaciji/ustanovi provode bez vanjskih utjecanja (od strane partnera, krajnjih korisnika ili konkurencije).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
i) U našoj organizaciji/ustanovi komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i znanja te raspravu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
j) U realizaciji inovativnih projekata sudjeluju instance uprave i kontrolinga.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
k) U našoj se organizaciji/ustanovi sustavno rabe informacije krajnjih korisnika, dobavljača, partnera i struke za razvoj inovacijskih ideja.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
l) Voditelj projekta koji se odnosi na razvoj ima potpunu upravljačku kontrolu nad resursima i strategijom projekta.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

m) Informacijski kanali prema svim unutarnjim i vanjskim partnerima podobni su za promoviranje inovacija.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
n) Unutarnje razvijene <i>know-how</i> i ideje profesionalno se čuvaju i ne dijele se vanjskim korisnicima/tvrtkama.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
o) Kvalifikacije suradnika, njihove kompetencije i znanja smatraju se strateškim potencijalom i potiču se: npr. kroz rotaciju zaposlenika ili projekte.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25) Razmislite o procesu razvoja ideja u Vašoj organizaciji/ustanovi. Koliki je udio pojedinog izvora ideja?	
a) vanjski izvor	_____ %
b) unutarnji izvor	_____ %
26) U nastavku se nalazi popis unutarnjih i vanjskih izvora inovativnih ideja. S kim se u Vašoj organizaciji/ustanovi surađuje prilikom razvoja proizvoda i usluga? <span style="float: right;"><i>Navedite tri najvažnija.</i></span>	
a) suradnici	<input type="checkbox"/>
b) poslovni partneri	<input type="checkbox"/>
c) krajnji korisnici	<input type="checkbox"/>
d) savjetnici	<input type="checkbox"/>
e) sudionici natječaja	<input type="checkbox"/>
f) interesne skupine	<input type="checkbox"/>
g) kongresi, sajmovi	<input type="checkbox"/>
h) odjel prodaje i usluga	<input type="checkbox"/>
ï) odjel razvoja i istraživanja	<input type="checkbox"/>
j) istraživački centri ili visoke škole	<input type="checkbox"/>
k) mediji i internet	<input type="checkbox"/>
l) ostalo _____	<input type="checkbox"/>



27)				
Koje ciljeve želi ostvariti Vaša organizacija/ustanova kroz suradnju s unutarnjim i vanjskim partnerima?				Odaberite tri najvažnija.
a)	smanjenje troškova			<input type="checkbox"/>
b)	usmjeravanje na struku i specijalizacija			<input type="checkbox"/>
c)	brzina i strateška prilagodljivost			<input type="checkbox"/>
d)	pristup <i>know-how-u</i> i proizvodima			<input type="checkbox"/>
e)	rast prometa			<input type="checkbox"/>
f)	smanjenje rizika ili troškova investicija			<input type="checkbox"/>
g)	viša kvaliteta ili zadovoljstvo krajnjih korisnika			<input type="checkbox"/>
h)	brže uvođenje na tržište			<input type="checkbox"/>
i)	ostalo: _____			<input type="checkbox"/>
28) Postoje li u Vašoj organizaciji/ustanovi zaposlenici koje se bave samo temom inovacija?				
<input type="checkbox"/>	DA Opis pozicije i odjela:			
<input type="checkbox"/>	NE Razlog, ukoliko je poznat:			
29) Koliko često se unutar Vaše organizacije/ustanove oformljavaju različiti timovi koji se sastoje od zaposlenika iz različitih područja kako bi se uspostavio proces vezan za kreiranje inovacija?				
nikad	rijetko	povremeno	često	uvijek
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) Gleda li se na inovaciju kao na glavni cilj organizacije/ustanove?				
<input type="checkbox"/>	DA (U kojem obliku- navedite ključne riječi).			
<input type="checkbox"/>	NE			
31) U nastavku se navodi niz sintagmi za koje se obično navodi da su ključni čimbenici inovacije.				
				Odaberite tri koja smatrate najvažnijima.
a)	sustavno praćenje tržišta i tehnologija			<input type="checkbox"/>

b) izravna povezanost unutarnjih i vanjskih suradnika u procesu razvoja	<input type="checkbox"/>			
c) uska povezanost ciljeva inovacije s prodajnom strategijom	<input type="checkbox"/>			
d) jasno definiran, sustavan i kontroliran proces inovacija (u svim fazama od početka ideje do uvođenja na tržište)	<input type="checkbox"/>			
e) javna dostupnost rezultata dobivenih inovacijom unutar profesionalno vezanih osoba	<input type="checkbox"/>			
f) kontinuirano komuniciranje o razvojnom procesu koje počinje od rane faze prema van i unutra („in and out“)	<input type="checkbox"/>			
g) jasna podjela uloga s definiranim ključnim kompetencijama	<input type="checkbox"/>			
h) izgradnja i prijenos kulture inovacije diljem organizacije/ustanove s ciljem iskorištavanja kreativnih potencijala	<input type="checkbox"/>			
i) ostalo: _____	<input type="checkbox"/>			
<b>32) Procijenite inovacijsku sposobnost Vaše organizacije/ustanove u odnosu na ostale organizacije/ustanove na tržištu:</b>				
Vodeći smo van naše djelatnosti	Vodeći smo u našoj djelatnosti.	Pripadamo prosjeku.	Naša sposobnost inovacije ima slabe točke.	Potrebna nam je pomoć oko inovacija.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>II) Komunikacija</b>	
<b>33)</b> Postoje različiti izazovi prilikom postavljanja ciljeva i zadaća komunikacije. Koje su zadaće odgovornih za upravljanje komunikacijama (tj. komunikolozi organizacije/ PR)? Odaberite važnost, pri čemu 1 = najmanje važno; 5 = vrlo važno.	1 2 3 4 5
a) Uspostava i upravljanje procesom dijaloga između unutarnjih i vanjskih ciljanih skupina.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
b) Javno obznanjivanje tema i proizvoda.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
c) Promatranje mišljenja važnih i povezanih skupina.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
d) Pozitivno utjecati na ugled i ugled organizacije/tvrtke.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>34)</b> Na koji je način najbolje na operativnoj razini uspostaviti zadatke? Ocijenite prema važnosti, pri čemu je 1 = nevažno; 5 = vrlo važno.	1 2 3 4 5
a) Kreativno i profesionalno procesiranje tema u brošurama, novinama, mrežnim stranicama, TV-u i radiju.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
b) Njegovanje veza s novinarima.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
c) Pozicioniranje vijesti u medijima.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
d) Upoznati važne unutarnje i vanjske skupine sudionike organizacije /ustanove s novostima o organizaciji/ustanovi.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
e) Promatrati teme i razvoj iz povezanog područja (unutarnje i vanjske povezane skupine te mediji) i na temelju istih donositi odluke.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
f) Profesionalno uspostaviti komunikacijske procese s povezanim skupinama kako bi se uspostavio temelj za dijalog i razmjenu informacija.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

III) Komunikacija o inovaciji	
35) Što podrazumijevate pod komunikacijom o inovaciji? Navedite ključne riječi koje Vam spontano padaju na pamet.	
36) Postoje različite predodžbe o ulozi komunikacije i povezanosti sa sposobnošću organizacije/ustanove za inovacije. Slijede izjave o povezanosti inovacije i komunikacije te što inovacija može i treba omogućiti inovaciji. Označite koliko važnom smatrate pojedinu izjavu, pri čemu 1 = uopće ne odgovara, 5 = u potpunosti odgovara.	1 2 3 4 5
a) Komunikacija iniciranjem procesa poboljšanja unapređuje izgradnju kulture inovacije.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
b) Komunikacija prvenstveno služi kao alat za profesionalno obznanjivanje rezultata procesa inovacije.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
c) Komunikacija unapređuje, oživljava procese i tokove sposobnosti organizacije/ustanove za inovacijama.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
d) Komunikacija služi objedinjavanju vanjskih ideja dobivenih od krajnjih korisnika, dobavljača, suradnika i struke.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

37)	U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše organizacije/ustanove o novim proizvodima, procesima i tehnologijama?				
uopće ne <input type="checkbox"/>	rijetko <input type="checkbox"/>	povremeno <input type="checkbox"/>	uglavnom <input type="checkbox"/>	gotovo uvijek <input type="checkbox"/>	
Na koji su način informacije odjela komunikacije priopćene? Navedite ključne riječi.					
Naredna pitanja odnose se na Vašu procjenu oko uspostave i okruženja komunikacije povezane s inovacijama u Vašoj organizaciji.					
20) Postoje li u Vašoj organizaciji zaposlenici odgovorni za temu komunikacije vezane uz inovacije?					
<input type="checkbox"/>	DA	-	Odjel i naziv radnog mjesta_____		
		-	Broj djelatnika_____		
		-	Organizacijska podređenost_____		
<input type="checkbox"/>	NE				
(21) Postoji li u Vašoj organizaciji/ustanovi komunikacijska strategija koja se odnosi upravo i samo na procese inovacije?					
<input type="checkbox"/>	DA, opišite je ključnim riječima				
<input type="checkbox"/>	NE				
<input type="checkbox"/>	NE ZNAM				

37) Mnogi stručnjaci tvrde da profesionalna komunikacija pospešuje uspjeh inovacijskih procesa. Je li ta teza zastupljena i u Vašoj organizaciji/ustanovi?				
uopće ne <input type="checkbox"/>	jedva <input type="checkbox"/>	povremeno <input type="checkbox"/>	pretežno <input type="checkbox"/>	da <input type="checkbox"/>
38) Obično u organizacijama/ustanovama postoji jasno definiran sustavni proces razvoja inovacija. Je li to slučaj i u Vašoj organizaciji/ustanovi?				
uopće ne <input type="checkbox"/>	jedva <input type="checkbox"/>	povremeno <input type="checkbox"/>	pretežno <input type="checkbox"/>	da <input type="checkbox"/>
39) Koje ciljeve Vaša organizacija/ustanova ostvaruje komunikacijom o inovacijama? <i>Odaberite tri najvažnija.</i>				
a) oblikovanje ugleda organizacije/ustanove				<input type="checkbox"/>
b) povezivanje s krajnjim korisnicima i zadovoljstva istih				<input type="checkbox"/>
c) pristup <i>know-how-u</i> te pronalaženje ideja				<input type="checkbox"/>
d) stvaranje povjerenja				<input type="checkbox"/>
e) pronalazak novih tržišta i potreba krajnjih korisnika				<input type="checkbox"/>
f) rast prodaje novih proizvoda/usluga				<input type="checkbox"/>
g) ostalo: _____				<input type="checkbox"/>
40) Označite koliko je pojedina grupa Važna unutar Vašeg organizacije/ustanove za komunikaciju o inovacijama.				
1 2 3 4 5				
<u>Unutar organizacije/tvrtke</u>				
a) suradnici (zaposlenici)				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
b) odjel proizvodnje				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
c) odjel istraživanja i razvoja				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
d) management				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

							1	2	3	4	5	
<u>Izvan organizacije/tvrtke</u>												
e) krajnji korisnici							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) poslovni suradnici							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) suradnici u razvoju							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) savjetnici, struka							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) sudionici natječaja							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) istraživački centri / visoke škole							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) interesne skupine							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) politika / društvo							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) mediji za široku javnost							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) mediji za stručne skupine							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) ostalo: _____							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41) Kad bi razvoj inovacije podijelili na pojedine faze, što smatrate u kojoj je fazi smisljeno uključiti pojedinu ciljanu skupinu u komunikaciju?												
	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema inkluzije						
<u>Unutar organizacije/ustanove</u>												
Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Suradnici u proizvodnji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Odnosi s javnošću te službe zadužene za komunikaciju unutar organizacije/ustanove	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<u>Izvan organizacije/ustanove</u>												
Krajnji korisnici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Sudionici natječaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Razvojni partneri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Savjetnici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Interesne skupine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Poslovni partneri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Istraživački centri/visoke škole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Ostalo: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
42) Odaberite sa slijedeće liste 3 najprikladnija komunikacijska kanala za Vaše unutarnje komuniciranje organizacije/ustanove o inovacijama.												

<i>Odaberite tri najvažnija.</i>	
a) Novine zaposlenika	<input type="checkbox"/>
b) Intranet	<input type="checkbox"/>
c) Sastanci tima ili odjela	<input type="checkbox"/>
d) Predstavljanje proizvoda	<input type="checkbox"/>
e) Informacije u medijima	<input type="checkbox"/>
f) Stalna naobrazba, sastanci	<input type="checkbox"/>
g) Skup zaposlenika	<input type="checkbox"/>
h) Ostalo: _____	<input type="checkbox"/>
43) Odaberite sa slijedeće liste 3 najprikladnija komunikacijska kanala za komunikaciju s vanjskim korisnicima o inovacijama.	
<i>Odaberite tri najvažnija.</i>	
a) Priopćenja u medijima	<input type="checkbox"/>
b) Događaji, komunikacija uživo, „oživljen svijet marke“ (tematski parkovi, kuće doživljaja, muzeji, izložbe ...)	<input type="checkbox"/>
c) Novine orijentirane na krajnjeg korisnika	<input type="checkbox"/>
d) Javni mediji (novine, radio, TV)	<input type="checkbox"/>
e) Internet/Web 2.0	<input type="checkbox"/>
f) Sastanci dioničara	<input type="checkbox"/>
g) Stručni mediji	<input type="checkbox"/>
h) Sajmovi, izložbe	<input type="checkbox"/>
i) Osobna komunikacija	<input type="checkbox"/>
j) Ostalo: _____	<input type="checkbox"/>



44) Što biste naveli kao najuspješniju mjeru komunikacije o inovacijama u Vašoj organizaciji/ustanovi posljednjih godina?				
45) Kako ocjenjujete Vašu organizaciju/ustanovu u odnosu na ostale vezano za komunikaciju o inovacijama?				
Vodeći van svoje djelatnosti.	Vodeći u vlastitoj djelatnosti.	Prosječni.	Ima slabe točke.	Neadekvatni.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) Kako procjenjujete razvoj komunikacije o inovacijama u budućnosti?				
<i>Komunikacija o inovacijama će...</i>				
... dobiti na važnosti <input type="checkbox"/>	... ostati na trenutnoj razini <input type="checkbox"/>	... izgubiti na važnosti <input type="checkbox"/>		
47) Koja su prema Vašem mišljenju tri najveća izazova za područje komunikacija o inovacijama?				

IV) Općeniti podaci o organizaciji/ustanovi.	
48) U kojoj djelatnosti radite?	
a) autoindustrija	<input type="checkbox"/>
b) inženjerska industrija	<input type="checkbox"/>
c) kemijska i metalurška	<input type="checkbox"/>
d) energetska sektor	<input type="checkbox"/>
e) elektrotehnika i elektronika	<input type="checkbox"/>
f) farmacija	<input type="checkbox"/>
g) aviokompanije	<input type="checkbox"/>
h) telekomunikacija i IT	<input type="checkbox"/>
i) ostalo _____	<input type="checkbox"/>
49) Koliko je zaposlenih u organizaciji?	
_____ zaposlenih.	
50) Koje godišnje prihode ostvaruje organizacija?	
a) 0 do 100 Mio. €	<input type="checkbox"/>
b) 100 Mio. do 500 Mio. €	<input type="checkbox"/>
c) 500 Mio. do 1 Mrd. €	<input type="checkbox"/>
d) 1 Mrd. € do 5 Mrd. €	<input type="checkbox"/>
e) iznad 5 Mrd. €	<input type="checkbox"/>
51) Koja je Vaša pozicija u organizaciji/ustanovi?	
Odgovoran/a za inovacije <input type="checkbox"/>	Odgovoran/a za komunikacije <input type="checkbox"/>
Opis radnog mjesta _____	

Zahvaljujemo Vam na strpljenju i predanom ispunjavanju upitnika!

**PRILOG 4.**

Tablični prikaz obrade podataka po ispitanim poslovnim organizacijama

**Spol**

<b>Organizacija</b>	<b>Spol</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Druge poslovne organizacije</b>	muško	49	64,5
	žensko	27	35,5
	Total	76	100,0
<b>Ericsson Nikola Tesla d. d.</b>	muško	10	71,4
	žensko	4	28,6
	Total	14	100,0
<b>Hrvatska elektroprivreda d. d.</b>	muško	43	70,5
	žensko	18	29,5
	Total	61	100,0
<b>Hrvatski telekom d. d.</b>	muško	9	42,9
	žensko	12	57,1
	Total	21	100,0
<b>Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d</b>	muško	18	72,0
	žensko	7	28,0
	Total	25	100,0
<b>Vipnet d. o. o.</b>	muško	3	60,0
	žensko	2	40,0
	Total	5	100,0

**Dob**

Organizacija	Dob	F	%
Druge poslovne organizacije	20-30 godina	5	6,6
	31-40 godina	15	19,7
	41-50 godina	39	51,3
	51 -60 godina	15	19,7
	61-70 godina	2	2,6
	Total	76	100,0
Ericsson Nikola Tesla d. d.	20-30 godina	1	7,1
	31-40 godina	6	42,9
	41-50 godina	2	14,3
	51 -60 godina	4	28,6
	61-70 godina	1	7,1
	Total	14	100,0
Hrvatska elektroprivreda d. d.	20-30 godina	1	1,6
	31-40 godina	13	21,3
	41-50 godina	26	42,6
	51 -60 godina	20	32,8
	61-70 godina	1	1,6
	Total	61	100,0
Hrvatski telekom d. d.	31-40 godina	7	33,3
	41-50 godina	12	57,1
	51 -60 godina	2	9,5
	Total	21	100,0
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	31-40 godina	3	12,0
	41-50 godina	9	36,0
	51 -60 godina	6	24,0
	61-70 godina	7	28,0
	Total	25	100,0
Vipnet d. o. o.	31-40 godina	3	60,0

41-50 godina	2	40,0
Total	5	100,0

**Radno mjesto**

Organizacija	Radno mjesto	f	%
Druge poslovne organizacije	niži management	7	9,2
	srednji management	24	31,6
	viši management	45	59,2
	Total	76	100,0
Ericsson Nikola Tesla d. d.	niži management	4	28,6
	srednji management	6	42,9
	viši management	4	28,6
	Total	14	100,0
Hrvatska elektroprivreda d. d.	niži management	40	65,6
	srednji management	18	29,5
	viši management	3	4,9
	Total	61	100,0
Hrvatski telekom d. d.	niži management	7	33,3
	srednji management	2	9,5
	viši management	12	57,1
	Total	21	100,0
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	niži management	4	16,0
	srednji management	12	48,0
	viši management	9	36,0
	Total	25	100,0
Vipnet d. o. o.	niži management	2	40,0
	srednji management	2	40,0
	viši management	1	20,0
	Total	5	100,0

## Broj zaposlenika

Organizacija	Broj zaposlenika	f	%
Druge poslovne organizacije	0-100	53	69,7
	101-500	16	21,1
	više od 50	7	9,2
	Total	76	100,0
Ericsson Nikola Tesla d. d.	0-100	3	21,4
	101-500	4	28,6
	više od 50	7	50,0
	Total	14	100,0
Hrvatska elektroprivreda d. d.	0-100	27	44,3
	101-500	20	32,8
	više od 50	14	23,0
	Total	61	100,0
Hrvatski telekom d. d.	0-100	4	19,0
	101-500	3	14,3
	više od 50	14	66,7
	Total	21	100,0
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	0-100	9	36,0
	101-500	14	56,0
	više od 50	2	8,0
	Total	25	100,0
Vipnet d. o. o.	više od 50	5	100,0

**Strateška važnost inovacija**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
1) Na Vašem radnom mjestu, kolika je strateška važnost inovacija?	Druge poslovne organizacije	76	4,18	,962	1,3%	5,3%	14,5%	31,6%	47,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,79	,579	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%	85,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,13	1,087	3,3%	27,9%	36,1%	18,0%	14,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,10	,944	0,0%	4,8%	23,8%	28,6%	42,9%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,44	1,003	4,0%	16,0%	20,0%	52,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	3,81	1,122	2,0%	13,4%	21,8%	27,2%	35,6%

**Odaberite tri (3) ključne riječi koje povezujete s INOVATIVNIM DJELOVANJEM  
Vaše organizacije?**

Organizacija	f/%	kreativnost	inovacija	maštovitost	tržišna konkurencija	promjena	proaktivnost
Druge poslovne organizacije	f	56	41	18	37	32	31
	%	73,7%	53,9%	23,7%	48,7%	42,1%	40,8%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	10	7	0	11	7	5
	%	71,4%	50,0%	0,0%	78,6%	50,0%	35,7%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	46	27	21	22	32	29
	%	75,4%	75,4%	75,4%	75,4%	75,4%	75,4%
Hrvatski telekom d. d.	f	10	11	6	10	14	9
	%	47,6%	52,4%	28,6%	47,6%	66,7%	42,9%
Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	f	20	9	10	12	9	12
	%	80,0%	36,0%	40,0%	48,0%	36,0%	48,0%
Vipnet d. o. o.	f	3	4	1	3	1	2
	%	60,0%	80,0%	20,0%	60,0%	20,0%	40,0%



**U kojoj mjeri tvrdnje koje slijede oslikavaju INOVACIJSKU KLIMU u Vašoj organizaciji? (1 = uopće se ne odnosi; 5 = da, odnosi se u potpunosti)**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Za poboljšanje inovacijskih procesa rabe se ideje i iskustva krajnjih korisnika, dobavljača i partnera.	Druge poslovne organizacije	76	3,71	,950	0,0%	9,2%	35,5%	30,3%	25,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,745	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,74	1,047	11,5%	32,8%	29,5%	23,0%	3,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,52	1,123	4,8%	14,3%	23,8%	38,1%	19,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,68	,945	4,0%	4,0%	28,0%	48,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,732	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,45	1,115	5,0%	15,3%	29,2%	31,2%	19,3%
Ključ uspješnosti moje organizacije na tržištu je kvaliteta, a ne kvantiteta ideja.	Druge poslovne organizacije	76	4,25	,819	0,0%	3,9%	11,8%	39,5%	44,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,29	,611	0,0%	0,0%	7,1%	57,1%	35,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,59	1,189	4,9%	14,8%	24,6%	27,9%	27,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,86	,964	0,0%	9,5%	23,8%	38,1%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,04	,935	0,0%	4,0%	28,0%	28,0%	40,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	,837	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%
	Total	202	3,99	,995	1,5%	7,4%	18,8%	35,6%	36,6%
Organizacija treba štiti vlastite ideje (inovacije) od konkurencije.	Druge poslovne organizacije	76	4,25	,896	1,3%	1,3%	18,4%	28,9%	50,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,842	0,0%	0,0%	21,4%	21,4%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,98	1,088	0,0%	13,1%	19,7%	23,0%	44,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,48	,750	0,0%	4,8%	0,0%	38,1%	57,1%

	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,52	,714	0,0%	4,0%	0,0%	36,0%	60,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	4,24	,933	,5%	5,4%	14,9%	27,7%	51,5%
Organizacija treba njegovati inovativnost kao proces, ukoliko želi postići invoativne rezultate.	Druge poslovne organizacije	76	4,51	,808	1,3%	1,3%	7,9%	23,7%	65,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,86	,363	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,21	,915	0,0%	4,9%	18,0%	27,9%	49,2%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,81	,512	0,0%	0,0%	4,8%	9,5%	85,7%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,52	,823	0,0%	4,0%	8,0%	20,0%	68,0%
	Vipnet d. o. o.	5	5,00	0,000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	202	4,49	,812	,5%	2,5%	9,9%	21,8%	65,3%
Za uspješan razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija od ključno je imati najobrazovanije ljude iz određene struke.	Druge poslovne organizacije	76	4,13	,772	0,0%	2,6%	15,8%	47,4%	34,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,93	,829	0,0%	0,0%	35,7%	35,7%	28,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,05	1,023	3,3%	3,3%	19,7%	32,8%	41,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,727	0,0%	0,0%	19,0%	47,6%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,96	,735	0,0%	4,0%	16,0%	60,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	Total	202	4,09	,848	1,0%	2,5%	18,3%	43,1%	35,1%
Neke inovacije koje nisu od strateške važnosti za organizaciju, dobro je	Druge poslovne organizacije	76	3,62	,952	1,3%	10,5%	31,6%	38,2%	18,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	,663	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,49	,942	3,3%	6,6%	42,6%	32,8%	14,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,10	,831	0,0%	4,8%	14,3%	47,6%	33,3%

podijeliti s vanjskim partnerima.	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,60	1,000	0,0%	12,0%	40,0%	24,0%	24,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,68	,946	1,5%	7,9%	32,7%	36,6%	21,3%
Kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je rabiti i "vanjsku pamet i ideje" (vanjski know - how).	Druge poslovne organizacije	76	4,33	,806	1,3%	1,3%	9,2%	39,5%	48,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,79	,426	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	78,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,20	,910	1,6%	1,6%	18,0%	32,8%	45,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,67	,658	0,0%	0,0%	9,5%	14,3%	76,2%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	4,36	,700	0,0%	0,0%	12,0%	40,0%	48,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	4,37	,807	1,0%	1,0%	11,9%	32,7%	53,5%

4) Koji od navedenih OBLIKA INOVACIJA je vrlo važan za Vašu poslovnu organizaciju? Ocijenite ih od 1 do 5 (1 = najvažnija; 5 = najmanje važna)

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Originalnost i prepoznatljivost naših proizvoda/usluga na tržištu	Druge poslovne organizacije	76	3,22	1,484	22,4%	9,2%	15,8%	28,9%	23,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,50	1,345	14,3%	7,1%	14,3%	42,9%	21,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,39	1,173	8,2%	13,1%	27,9%	32,8%	18,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,29	1,271	9,5%	0,0%	9,5%	14,3%	66,7
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,24	1,535	24,0%	8,0%	12,0%	32,0%	24,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,548	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%
	Total	202	3,44	1,385	15,8%	8,9%	17,8%	30,7%	26,7%
Timski rad	Druge poslovne organizacije	76	3,53	1,437	17,1%	6,6%	14,5%	30,3%	31,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,71	1,490	14,3%	7,1%	14,3%	21,4%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,39	1,417	13,1%	16,4%	19,7%	19,7%	31,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,964	0,0%	9,5%	9,5%	38,1%	42,9%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,64	1,411	16,0%	4,0%	12,0%	36,0%	32,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,60	1,387	13,4%	9,4%	15,3%	27,7%	34,2%
mogućnost interakcije zaposlenika	Druge poslovne organizacije	76	3,54	1,280	10,5%	10,5%	19,7%	32,9%	26,3%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,86	1,562	14,3%	7,1%	14,3%	7,1%	57,1%

(interpersonalni odnosi)	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,51	1,324	8,2%	21,3%	9,8%	32,8%	27,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,29	,902	0,0%	4,8%	14,3%	28,6%	52,4%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,36	1,469	20,0%	4,0%	24,0%	24,0%	28,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	,707	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
	Total	202	3,62	1,308	9,9%	11,9%	16,3%	30,2%	31,7%
fleksibilno vodstvo (leadership)	Druge poslovne organizacije	76	3,49	1,371	11,8%	15,8%	13,2%	30,3%	28,9%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	1,406	7,1%	14,3%	0,0%	14,3%	64,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,23	1,442	18,0%	16,4%	13,1%	29,5%	23,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,889	0,0%	9,5%	0,0%	47,6%	42,9%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,32	1,435	16,0%	16,0%	12,0%	32,0%	24,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	,837	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%
Total	202	3,53	1,383	12,4%	14,9%	10,9%	31,2%	30,7%	
misija i vizija	Druge poslovne organizacije	76	3,59	1,358	11,8%	9,2%	21,1%	23,7%	34,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,93	1,269	7,1%	7,1%	14,3%	28,6%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,28	1,473	18,0%	13,1%	21,3%	18,0%	29,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,00	1,095	4,8%	4,8%	14,3%	38,1%	38,1%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,32	1,600	24,0%	8,0%	12,0%	24,0%	32,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	1,304	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%
Total	202	3,54	1,404	13,9%	9,9%	18,3%	23,8%	34,2%	
ugled/image poslovne organizacije	Druge poslovne organizacije	76	3,64	1,572	18,4%	9,2%	7,9%	18,4%	46,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,86	1,351	14,3%	0,0%	7,1%	42,9%	35,7%



	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,84	1,416	23,0%	23,0%	18,0%	19,7%	16,4%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,90	,995	4,8%	33,3%	33,3%	23,8%	4,8%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,12	1,092	8,0%	20,0%	32,0%	32,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,11	1,307	13,9%	20,3%	25,2%	22,3%	18,3%
dostupnost informacija	Druge poslovne organizacije	76	3,39	1,347	11,8%	14,5%	23,7%	22,4%	27,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,64	1,499	14,3%	7,1%	21,4%	14,3%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,15	,997	3,3%	24,6%	34,4%	29,5%	8,2%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,38	,973	4,8%	9,5%	38,1%	38,1%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,16	1,028	8,0%	16,0%	32,0%	40,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,33	1,186	7,9%	16,3%	29,2%	27,7%	18,8%
spremnost na rizik	Druge poslovne organizacije	76	3,04	1,248	13,2%	19,7%	32,9%	18,4%	15,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,43	1,453	14,3%	7,1%	35,7%	7,1%	35,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,90	1,028	11,5%	18,0%	44,3%	21,3%	4,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,86	,964	0,0%	42,9%	38,1%	9,5%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	2,72	,792	4,0%	36,0%	44,0%	16,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	1,095	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%
	Total	202	3,00	1,135	9,9%	22,3%	38,6%	16,8%	12,4%

**Odaberite TRI (3) najvažnija cilja za koje Vaša organizacija traži inovativnost.**

Organizacija	f/%	učinkovitije zadovoljavanje potreba krajnjih korisnika	kraći rok do uvođenja novih proizvoda na tržište	novi profitabilni proizvodi za tržište	novi proizvodi za potrebe novih kupaca	image Vaše prepoznatljivosti (vizualni identitet)	povećati učinkovitost istraživanja i razvoja	smanjenje troškova proizvodnje	povećanje učinkovitosti završnih procesa	nešto drugo
Druge poslovne organizacije	f	51	13	28	33	24	14	35	23	5
	%	67,1%	17,1%	36,8%	43,4%	31,6%	18,4%	46,1%	30,3%	6,6%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	6	3	9	7	4	8	2	2	1
	%	42,9%	21,4%	64,3%	50,0%	28,6%	57,1%	14,3%	14,3%	7,1%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	38	4	12	14	19	12	41	31	11
	%	62,3%	62,3%	62,3%	62,3%	62,3%	62,3%	62,3%	62,3%	62,3%
Hrvatski telekom d. d.	f	15	11	13	6	4	2	4	6	0
	%	71,4%	52,4%	61,9%	28,6%	19,0%	9,5%	19,0%	28,6%	0,0%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	f	17	5	13	9	4	5	10	9	3
	%	68,0%	20,0%	52,0%	36,0%	16,0%	20,0%	40,0%	36,0%	12,0%
Vipnet d. o. o.	f	5	2	3	3	2	0	0	0	0
	%	100,0%	40,0%	60,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%



Postoje mnoge mogućnosti uspostavljanja inovacijskih procesa. Kako ih uspostavlja Vaša poslovna organizacija? (1= uopće se ne odnosi; 5 = da, u potpunosti se odnosi).

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
„Duh inovacija“ potiče se i živi u našoj organizaciji.	Druge poslovne organizacije	76	3,63	,964	2,6%	9,2%	27,6%	43,4%	17,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,842	0,0%	7,1%	0,0%	42,9%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,49	,924	11,5%	42,6%	34,4%	8,2%	3,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,10	,831	0,0%	28,6%	33,3%	38,1%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,32	,802	4,0%	4,0%	52,0%	36,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	1,304	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,26	1,080	5,0%	20,8%	30,7%	30,7%	12,9%
Svi zaposlenici poslovne organizacije aktivno su uključeni u proces inovacija.	Druge poslovne organizacije	76	3,21	1,011	2,6%	21,1%	42,1%	21,1%	13,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,29	1,069	0,0%	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,11	,896	23,0%	52,5%	16,4%	6,6%	1,6%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,00	1,049	0,0%	38,1%	38,1%	9,5%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	2,56	1,044	16,0%	32,0%	36,0%	12,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	3,20	1,483	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%
	Total	202	2,85	1,162	10,4%	32,7%	30,2%	14,9%	11,9%
Zadaća razvoja poslovne organizacije je sustavno anticipiranje	Druge poslovne organizacije	76	3,80	1,020	2,6%	6,6%	27,6%	34,2%	28,9%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	,852	0,0%	7,1%	0,0%	35,7%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,05	1,007	3,3%	29,5%	34,4%	24,6%	8,2%

tržišnih/ tehnoloških trendova i potražnje za idejama.	Hrvatski telekom d. d.	21	3,90	,700	0,0%	0,0%	28,6%	52,4%	19,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,64	,952	0,0%	12,0%	32,0%	36,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
	Total	202	3,63	1,044	2,0%	13,4%	27,7%	33,7%	23,3%
Razvoj inovacija u mojoj poslovnoj organizaciji odnosi se samo na odabrane zaposlenike, koji rade u području istraživanja i razvoja.	Druge poslovne organizacije	76	3,25	1,245	10,5%	18,4%	23,7%	30,3%	17,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	2,00	1,664	64,3%	14,3%	0,0%	0,0%	21,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,38	1,186	8,2%	13,1%	31,1%	27,9%	19,7%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,81	1,078	14,3%	23,8%	28,6%	33,3%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,28	1,100	4,0%	20,0%	36,0%	24,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	3,40	1,817	20,0%	20,0%	0,0%	20,0%	40,0%
Total	202	3,16	1,277	13,4%	17,3%	25,7%	26,7%	16,8%	
Postoji sustav nagrađivanja za ideje i njihovo uspješno implementiranje.	Druge poslovne organizacije	76	3,30	1,276	10,5%	18,4%	21,1%	30,3%	19,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,802	0,0%	7,1%	0,0%	57,1%	35,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	1,85	,928	45,9%	27,9%	21,3%	4,9%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,86	1,276	14,3%	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,24	1,012	4,0%	16,0%	44,0%	24,0%	12,0%
	Vipnet d. o. o.	5	3,80	1,643	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%
Total	202	2,89	1,339	20,3%	20,8%	22,8%	22,3%	13,9%	
Postoje interdisciplinarni timovi neovisni o hijerarhijskoj strukturi koji se	Druge poslovne organizacije	76	2,75	1,367	26,3%	17,1%	23,7%	21,1%	11,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	1,122	0,0%	14,3%	7,1%	21,4%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,07	1,109	41,0%	24,6%	24,6%	6,6%	3,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,90	1,375	14,3%	33,3%	19,0%	14,3%	19,0%

bave temom inovacija.	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	2,76	1,234	20,0%	20,0%	32,0%	20,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	3,20	1,483	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%
	Total	202	2,67	1,361	26,7%	20,8%	23,8%	15,8%	12,9%
Procesi inovacija od razvoja do stupanja na tržište u mojoj se poslovnoj organizaciji strogo čuvaju i provode bez vanjskih utjecaja.	Druge poslovne organizacije	76	3,45	1,215	7,9%	11,8%	32,9%	22,4%	25,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,57	,938	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,52	1,105	21,3%	26,2%	36,1%	11,5%	4,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,24	1,044	0,0%	28,6%	33,3%	23,8%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,40	1,000	4,0%	12,0%	36,0%	36,0%	12,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,225	0,0%	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%
	Total	202	3,16	1,192	9,9%	18,3%	33,2%	22,8%	15,8%
Komunikacija i suradnja od ključne su važnosti za razmjenu ideja i raspravu.	Druge poslovne organizacije	76	4,33	,855	0,0%	5,3%	9,2%	32,9%	52,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,64	,633	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,74	1,237	6,6%	9,8%	23,0%	24,6%	36,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,19	,981	0,0%	9,5%	9,5%	33,3%	47,6%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,00	,764	0,0%	0,0%	28,0%	44,0%	28,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
Total	202	4,12	1,010	2,0%	5,9%	15,8%	30,7%	45,5%	
U realizaciji inovativnih projekata sudjeluje uprava i kontroling.	Druge poslovne organizacije	76	4,14	,890	1,3%	2,6%	17,1%	38,2%	40,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	,949	0,0%	7,1%	14,3%	35,7%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,16	1,143	6,6%	23,0%	32,8%	23,0%	14,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,71	1,231	4,8%	14,3%	19,0%	28,6%	33,3%

	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,88	,781	0,0%	4,0%	24,0%	52,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,732	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,77	1,097	3,5%	10,4%	22,3%	33,7%	30,2%
Informacijski kanali prema svim unutarnjim i vanjskim partnerima podobni su za promoviranje inovacija u mojoj poslovnoj organizaciji.	Druge poslovne organizacije	76	3,68	,836	1,3%	6,6%	27,6%	51,3%	13,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,00	1,177	7,1%	0,0%	21,4%	28,6%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	2,70	,989	8,2%	39,3%	29,5%	19,7%	3,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,38	,865	0,0%	14,3%	42,9%	33,3%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,60	,764	0,0%	8,0%	32,0%	52,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,732	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,38	1,030	4,0%	16,8%	29,2%	37,6%	12,4%
Kvalifikacije zaposlenika, njihove kompetencije i znanja, smatraju se strateškim potencijalom organizacije.	Druge poslovne organizacije	76	4,26	,957	1,3%	5,3%	11,8%	28,9%	52,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,64	,633	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,44	1,118	3,3%	18,0%	31,1%	26,2%	21,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,995	0,0%	9,5%	9,5%	28,6%	52,4%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,16	,688	0,0%	0,0%	16,0%	52,0%	32,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	4,03	1,046	1,5%	8,9%	17,3%	29,7%	42,6%

**Razmislite o procesu razvoja ideja u Vašoj poslovnoj organizaciji. Kolika je važnost pojedinog izvora ideja?**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
7) Razmislite o procesu razvoja ideja u Vašoj poslovnoj organizaciji. Kolika je važnost pojedinog izvora ideja?	Druge poslovne organizacije	76	3,92	,963	1,3%	6,6%	22,4%	38,2%	31,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,802	0,0%	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,33	,944	1,6%	18,0%	36,1%	34,4%	9,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,86	,793	0,0%	0,0%	38,1%	38,1%	23,8%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,84	,746	0,0%	0,0%	36,0%	44,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	1,304	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,75	,951	1,0%	8,4%	29,2%	37,1%	24,3%

**Slijedi popis unutarnjih i vanjskih izvora inovativnih ideja. Koja su TRI (3) najvažnija u Vašoj poslovnoj organizaciji?**

Organizacija	f/%	suradnici	poslovni partneri	krajnji korisnici	savjetnici	interesne skupine	kongresi, sajmovi	odjel prodaje i usluga	odjel razvoja	istraživački centri ili fakulteti	mediji i internet
Druge poslovne organizacije	f	46	28	45	8	11	18	16	17	13	25
	%	60,5%	36,8%	59,2%	10,5%	14,5%	23,7%	21,1%	22,4%	17,1%	32,9%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	9	5	6	1	1	0	4	8	6	2
	%	64,3%	35,7%	42,9%	7,1%	7,1%	0,0%	28,6%	57,1%	42,9%	14,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	36	26	21	8	16	22	10	11	17	15
	%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%
Hrvatski telekom d. d.	f	9	4	11	6	3	5	8	9	4	4
	%	42,9%	19,0%	52,4%	28,6%	14,3%	23,8%	38,1%	42,9%	19,0%	19,0%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	18	4	17	0	4	10	1	8	8	5
	%	72,0%	16,0%	68,0%	0,0%	16,0%	40,0%	4,0%	32,0%	32,0%	20,0%
Vipnet d. o. o.	f	0	1	3	0	1	0	3	4	2	0
	%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	80,0%	40,0%	0,0%

**Koje CILJEVE želi ostvariti Vaša poslovna organizacija kroz suradnju s unutarnjim i vanjskim partnerima?**

Organizacija	f/%	smanjen je troškova	usmjeravanje na struku (specijalizacija)	brzina i strateška fleksibilnost	rast prometa	smanjen je rizika	viša kvaliteta	brži put do tržišta	zadovoljstvo krajnih korisnika	smanjen je troškova ulaganja	zadovoljstvo zaposlenika
Druge poslovne organizacije	f	43	14	29	42	13	38	11	31	5	4
	%	56,6%	18,4%	38,2%	55,3%	17,1%	50,0%	14,5%	40,8%	6,6%	5,3%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	9	4	8	4	4	2	5	3	4	2
	%	64,3%	28,6%	57,1%	28,6%	28,6%	14,3%	35,7%	21,4%	28,6%	14,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	51	10	10	12	20	24	7	28	17	6
	%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%	83,6%
Hrvatski telekom d. d.	f	16	1	7	8	4	5	4	12	6	4
	%	76,2%	4,8%	33,3%	38,1%	19,0%	23,8%	19,0%	57,1%	28,6%	19,0%
Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	f	15	2	8	8	4	13	8	15	3	1
	%	60,0%	8,0%	32,0%	32,0%	16,0%	52,0%	32,0%	60,0%	12,0%	4,0%
Vipnet d. o. o.	f	1	1	4	1	1	1	2	3	1	0
	%	20,0%	20,0%	80,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	60,0%	20,0%	0,0%

**Procijenite tvrdnje za koje se obično kaže da su KLJUČNI ČIMBENICI INOVACIJA**

Organizacija	f/%	sustavno praćenje tržišta i tehnologija	izravna povezanost unutarnjih i vanjskih suradnika u procesu razvoja	uska povezanost ciljeva inovacije s prodajnom strategijom	sustavan i kontroliran proces inovacija (od začetka ideje do uvođenja na tržište)	javna dostupnost rezultata dobivenih inovacijom profesionalaca	jasna podjela uloga s definiranim ključnim kompetencijama	izgradnja kulture inovacija diljem organizacije	iskorištavanje kreativnih potencijala zaposlenika
Druge poslovne organizacije	f	64	17	29	18	8	14	30	48
	%	84,2%	22,4%	38,2%	23,7%	10,5%	18,4%	39,5%	63,2%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	5	2	7	8	0	1	10	9
	%	35,7%	14,3%	50,0%	57,1%	0,0%	7,1%	71,4%	64,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	47	17	14	17	2	15	22	45
	%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%
Hrvatski telekom d. d.	f	11	3	7	6	1	4	17	14
	%	52,4%	14,3%	33,3%	28,6%	4,8%	19,0%	81,0%	66,7%
Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	f	22	7	9	4	3	3	7	20
	%	88,0%	28,0%	36,0%	16,0%	12,0%	12,0%	28,0%	80,0%
Vipnet d. o. o.	f	5	0	2	2	0	1	4	1
	%	100,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	80,0%	20,0%



Procijenite inovacijsku sposobnost Vaše organizacije u odnosu na ostale organizacije na tržištu:

Varijabla	Organizacija	Total			vodeći smo i van naše djelatnosti	vodeći smo u našoj djelatnosti	pripadamo prosjeku	naša inovativnost ima slabe točke	potrebna nam je pomoć oko inovacij
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Procijenite inovacijsku sposobnost Vaše organizacije u odnosu na ostale organizacije na tržištu:	Druge poslovne organizacije	76	2,50	,792	3,9%	53,9%	32,9%	6,6%	2,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	1,57	,646	50,0%	42,9%	7,1%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,08	1,085	3,3%	32,8%	27,9%	24,6%	11,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,33	,856	9,5%	61,9%	14,3%	14,3%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	2,84	,850	0,0%	40,0%	40,0%	16,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	2,00	1,225	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%
	Total	202	2,62	,986	7,9%	45,5%	27,7%	13,9%	5,0%

## KOMUNIKACIJA

### Koje su ZADÁČE odgovornih za upravljanje komunikacijama (PR)? (1 =nevažno, 5 = izuzetno važno)

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Upravljanje dijalogom između unatrnjih i vanjskih ciljanih skupina.	Druge poslovne organizacije	76	4,21	,822	0,0%	3,9%	13,2%	40,8%	42,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,929	0,0%	7,1%	7,1%	28,6%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,97	1,032	3,3%	4,9%	19,7%	36,1%	36,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,944	0,0%	0,0%	33,3%	9,5%	57,1%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,80	,764	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,11</b>	<b>,913</b>	<b>1,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>20,3%</b>	<b>34,2%</b>	<b>41,1%</b>
Planiranje i provođenje aktivnosti za poboljšanje kvalitete komuniciranja u poslovnoj organizaciji.	Druge poslovne organizacije	76	4,20	,833	0,0%	3,9%	14,5%	39,5%	42,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,50	,760	0,0%	0,0%	14,3%	21,4%	64,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,80	,963	0,0%	11,5%	23,0%	39,3%	26,2%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,05	,669	0,0%	0,0%	19,0%	57,1%	23,8%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,84	,898	0,0%	8,0%	24,0%	44,0%	24,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,05</b>	<b>,882</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,9%</b>	<b>18,3%</b>	<b>40,1%</b>	<b>35,6%</b>
Upoznati važne unutarnje i vanjske skupine dionika	Druge poslovne organizacije	76	3,93	,838	0,0%	3,9%	26,3%	42,1%	27,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,29	,914	0,0%	0,0%	28,6%	14,3%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	,844	0,0%	6,6%	29,5%	44,3%	19,7%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,76	,700	0,0%	0,0%	38,1%	47,6%	14,3%

poslovne organizacije.	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	3,52	1,005	0,0%	16,0%	36,0%	28,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,548	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%
	Total	202	3,85	,863	0,0%	5,4%	29,2%	40,1%	25,2%
Pozitivno utjecati na ugled/image organizacije.	Druge poslovne organizacije	76	4,50	,721	0,0%	2,6%	5,3%	31,6%	60,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,79	,579	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%	85,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,26	,794	0,0%	0,0%	21,3%	31,1%	47,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,57	,746	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	71,4%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	4,20	,866	0,0%	4,0%	16,0%	36,0%	44,0%
	Vipnet d. o. o.	5	5,00	0,000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	202	4,43	,765	0,0%	1,5%	12,4%	27,7%	58,4%

**Koliko su važne pojedine komunikacijske aktivnosti za Vašu poslovnu organizaciju na OPERATIVNOJ RAZINI? Ocijenite prema važnosti, pri čemu je 1 =nevažno; 5 = vrlo važno.**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Kreativno i profesionalno predstavljanje određenih tema važnih za poslovnu organizaciju u brošurama, novinama, na mrežnim stranicama, TV-u i radiju.	Druge poslovne organizacije	76	3,92	1,017	0,0%	11,8%	19,7%	32,9%	35,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,829	0,0%	0,0%	28,6%	35,7%	35,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,05	,884	0,0%	6,6%	16,4%	42,6%	34,4%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,05	1,024	4,8%	0,0%	19,0%	38,1%	38,1%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,52	1,159	8,0%	8,0%	28,0%	36,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	3,95	,999	1,5%	7,9%	19,8%	36,1%	34,7%
Profesionalno uspostavljanje komunikacijskih procesa s važnim skupinama kako bi se omogućio dijalog i razmjena informacija (udruženja, razvojni i inovativni timovi, krizni timovi...).	Druge poslovne organizacije	76	3,83	,971	0,0%	10,5%	25,0%	35,5%	28,9%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	,756	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,00	,837	0,0%	1,6%	29,5%	36,1%	32,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,10	,768	0,0%	0,0%	23,8%	42,9%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,68	1,069	8,0%	0,0%	28,0%	44,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	Total	202	3,96	,921	1,0%	4,5%	25,2%	36,6%	32,7%
	Druge poslovne organizacije	76	3,32	1,180	5,3%	22,4%	27,6%	25,0%	19,7%

Njegovanje veza s novinarima.	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	1,027	0,0%	7,1%	21,4%	21,4%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,72	1,035	1,6%	11,5%	26,2%	34,4%	26,2%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,95	1,071	4,8%	4,8%	14,3%	42,9%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	2,68	1,282	24,0%	20,0%	28,0%	20,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	Total	202	3,52	1,194	5,9%	15,3%	24,8%	28,7%	25,2%
Pozicioniranje vijesti u medijima.	Druge poslovne organizacije	76	3,46	1,183	3,9%	19,7%	27,6%	23,7%	25,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,802	0,0%	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	1,007	1,6%	8,2%	29,5%	32,8%	27,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,05	1,161	4,8%	9,5%	4,8%	38,1%	42,9%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	2,80	1,414	24,0%	20,0%	24,0%	16,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
Total	202	3,61	1,188	5,4%	13,4%	24,3%	28,2%	28,7%	
Analiza i evaluacija stavova i mišljenja svih važnih dionika za kvalitetno djelovanje organizacije (sindikati, stručnjaci, znanost, konkurentski PR, marketing...)	Druge poslovne organizacije	76	3,54	1,148	2,6%	17,1%	31,6%	21,1%	27,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,745	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	,938	1,6%	8,2%	23,0%	45,9%	21,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,00	,775	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,28	1,100	8,0%	12,0%	36,0%	32,0%	12,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
Total	202	3,71	1,046	2,5%	10,4%	27,2%	33,7%	26,2%	
Donositi odluke praćenjem	Druge poslovne organizacije	76	3,42	1,146	3,9%	19,7%	27,6%	27,6%	21,1%

reakcija medija, konkurencije, struke izvan i unutar organizacije.	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,745	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,54	,976	1,6%	11,5%	36,1%	32,8%	18,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,90	,995	4,8%	0,0%	23,8%	42,9%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,28	1,021	8,0%	12,0%	28,0%	48,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Total		202	3,59	1,072	3,5%	12,4%	28,2%	33,7%	22,3%

Što podrazumijevate pod INOVATIVNOM KOMUNIKACIJOM? Odaberite tri (3) najvažnija pojma.

Organizacija	f/%	proaktivnost	asertivnost	kongruentnost	spontanost	otvorenost	cilj je inovacija	uporaba kreativnih metoda
Druge poslovne organizacije	f	65	7	7	17	53	27	52
	%	85,5%	9,2%	9,2%	22,4%	69,7%	35,5%	68,4%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	10	5	2	4	10	4	7
	%	71,4%	35,7%	14,3%	28,6%	71,4%	28,6%	50,0%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	54	6	8	11	39	18	47
	%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%	88,5%
Hrvatski telekom d. d.	f	16	9	2	8	12	4	12
	%	76,2%	42,9%	9,5%	38,1%	57,1%	19,0%	57,1%
Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	f	23	5	1	3	18	7	18
	%	92,0%	20,0%	4,0%	12,0%	72,0%	28,0%	72,0%
Vipnet d. o. o.	f	5	1	0	1	4	1	3
	%	100,0%	20,0%	0,0%	20,0%	80,0%	20,0%	60,0%

**Slijede tvrdnje o povezanosti inovacije i komunikacije te kako ostvariti inovativnost poslovne organizacije. Koliko važnom smatrate pojedinu tvrdnju, pri čemu 1 = nevažno, 5 = izuzetno važno**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Poboljšanje komunikacijskih procesa u poslovnoj organizaciji utječe na unapređenje i izgradnju kulture inovacija.	Druge poslovne organizacije	76	4,26	,700	0,0%	1,3%	10,5%	48,7%	39,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,29	1,267	7,1%	7,1%	0,0%	21,4%	64,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,07	,793	0,0%	3,3%	18,0%	47,5%	31,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,24	,995	4,8%	0,0%	9,5%	38,1%	47,6%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,40	,577	0,0%	0,0%	4,0%	52,0%	44,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,548	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
	Total	202	4,23	,797	1,0%	2,0%	10,9%	45,5%	40,6%
Komunikacija prvenstveno služi kao alat za profesionalno obznajivanje rezultata inovacija u poslovnoj organizaciji.	Druge poslovne organizacije	76	3,49	1,064	1,3%	18,4%	31,6%	27,6%	21,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,36	1,216	0,0%	35,7%	14,3%	28,6%	21,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,41	,864	1,6%	8,2%	49,2%	29,5%	11,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,10	1,044	4,8%	23,8%	38,1%	23,8%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,48	1,005	0,0%	20,0%	28,0%	36,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	3,44	1,017	1,5%	16,8%	35,6%	28,2%	17,8%
Komunikacija unapređuje i oživljava inovativne procese u	Druge poslovne organizacije	76	4,39	,694	0,0%	1,3%	7,9%	40,8%	50,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,64	,633	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,25	,789	1,6%	0,0%	11,5%	45,9%	41,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,52	,512	0,0%	0,0%	0,0%	47,6%	52,4%



poslovnoj organizaciji.	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,96	,611	0,0%	0,0%	20,0%	64,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	Total	202	4,34	,709	,5%	,5%	9,4%	44,1%	45,5%
Komunikacija služi objedinjavanju vanjskih ideja dobivenih od krajnjih korisnika, dobavljača, suradnika i struke.	Druge poslovne organizacije	76	4,20	,783	0,0%	1,3%	18,4%	39,5%	40,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,893	0,0%	7,1%	7,1%	42,9%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,05	,845	1,6%	1,6%	18,0%	47,5%	31,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,95	,921	0,0%	4,8%	28,6%	33,3%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,96	,841	0,0%	4,0%	24,0%	44,0%	28,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	4,10	,831	,5%	2,5%	19,3%	41,6%	36,1%

**U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše poslovne organizacije o novim proizvodima, procesima i tehnologijama?**

Varijabla	Organizacija	Total			gotovo uvijek	povremeno	rijetko	uglavnom	uopće ne
		N	M	SD					
U kojoj ste mjeri upoznati od strane odjela komunikacija Vaše poslovne organizacije o novim proizvodima, procesima i tehnologijama?	Druge poslovne organizacije	76	2,20	1,357	47,4%	17,1%	7,9%	23,7%	3,9%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	2,14	1,351	50,0%	14,3%	7,1%	28,6%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	60	3,12	1,180	3,3%	35,0%	26,7%	16,7%	18,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,57	1,287	28,6%	23,8%	9,5%	38,1%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	2,88	1,130	8,0%	40,0%	12,0%	36,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	4	2,00	2,000	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
	Total	200	2,59	1,334	28,0%	25,5%	14,0%	24,5%	8,0%

**Postoje li u Vašoj organizaciji zaposlenici odgovorni za inovativno komuniciranje?**

Varijabla	Organizacija	Total	DA	NE	NEMAM SAZNANJA
17) Postoje li u Vašoj organizaciji zaposlenici odgovorni za inovativno komuniciranje?	Druge poslovne organizacije	76	38,2%	44,7%	17,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	71,4%	14,3%	14,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	19,7%	27,9%	52,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	19,0%	23,8%	57,1%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	25	24,0%	56,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	40,0%	40,0%	20,0%
	Total	202	31,2%	36,6%	32,2%

**Navedite broj zaposlenika u Vašoj poslovnoj organizaciji koji su zaduženi za  
inovativno komuniciranje**

Varijabla	Organizacija	Total	1-5	6-20	21-50	više od 50	ne znam/nema takvih zaposlenika
		N	%	%	%	%	%
Navedite broj zaposlenika u Vašoj poslovnoj organizaciji koji su zaduženi za inovativno komuniciranje.	Druge poslovne organizacije	76	47,4%	5,3%	1,3%	1,3%	44,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	35,7%	57,1%	0,0%	0,0%	7,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	24,6%	4,9%	0,0%	0,0%	70,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	9,5%	9,5%	9,5%	4,8%	66,7%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	20,0%	8,0%	4,0%	0,0%	68,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>31,7%</b>	<b>9,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>55,4%</b>

**Postoji li u Vašoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije?**

Varijabla	Organizacija	Total	DA	NE	NIJE MI POZNATO
		N	%	%	%
Postoji li u Vašoj organizaciji komunikacijska strategija koja se odnosi na inovacije?	Druge poslovne organizacije	76	28,9%	50,0%	21,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	78,6%	0,0%	21,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	18,0%	21,3%	60,7%
	Hrvatski telekom d. d.	21	28,6%	28,6%	42,9%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	24,0%	40,0%	36,0%
	Vipnet d. o. o.	5	60,0%	40,0%	0,0%
	Total	202	29,2%	34,2%	36,6%

### Koje ciljeve Vaša poslovna organizacija ostvaruje komunikacijom o inovacijama?

Organizacija	f/%	oblikovanje ugleda organizacije/ustanove	povezivanje s krajnjim korisnicima	otkrivanje potreba korisnika i njihovo zadovoljavanje	stvaranje povjerenja	pronalazak novih tržišta	rast prodaje novih proizvoda/usluga
Druge poslovne organizacije	f	48	39	42	35	30	33
	%	63,2%	51,3%	55,3%	46,1%	39,5%	43,4%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	11	7	6	7	5	6
	%	78,6%	50,0%	42,9%	50,0%	35,7%	42,9%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	43	24	33	38	20	23
	%	70,5%	70,5%	70,5%	70,5%	70,5%	70,5%
Hrvatski telekom d. d.	f	17	11	10	8	5	12
	%	81,0%	52,4%	47,6%	38,1%	23,8%	57,1%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	11	13	12	10	13	16
	%	44,0%	52,0%	48,0%	40,0%	52,0%	64,0%
Vipnet d. o. o.	f	5	3	2	0	1	4
	%	100,0%	60,0%	40,0%	0,0%	20,0%	80,0%

**Označite koliko je pojedina grupa važna UNUTAR Vaše poslovne organizacije za inovativno komuniciranje. (1 = nije važna; 5 = izuzetno važna)**

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>suradnici (zaposlenici)</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,01	,973	1,3%	5,3%	22,4%	32,9%	38,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,71	,611	0,0%	0,0%	7,1%	14,3%	78,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,79	1,112	3,3%	9,8%	24,6%	29,5%	32,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,727	0,0%	0,0%	19,0%	47,6%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	4,16	,943	0,0%	8,0%	12,0%	36,0%	44,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,732	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,02</b>	<b>1,010</b>	<b>2,0%</b>	<b>5,9%</b>	<b>19,8%</b>	<b>32,2%</b>	<b>40,1%</b>
<b>odjel proivodnje</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,64	1,219	7,9%	7,9%	26,3%	27,6%	30,3%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,36	1,447	14,3%	14,3%	21,4%	21,4%	28,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,38	1,003	4,9%	9,8%	41,0%	31,1%	13,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,57	1,165	9,5%	9,5%	9,5%	57,1%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	3,40	1,190	4,0%	20,0%	32,0%	20,0%	24,0%
	Vipnet d. o. o.	5	3,60	1,949	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>3,50</b>	<b>1,177</b>	<b>7,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>28,7%</b>	<b>29,7%</b>	<b>23,3%</b>
<b>odjel istraživanja i razvoja</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,96	1,137	6,6%	2,6%	18,4%	32,9%	39,5%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,14	1,027	0,0%	14,3%	0,0%	42,9%	42,9%

	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,80	1,046	3,3%	8,2%	21,3%	39,3%	27,9%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,95	,921	0,0%	9,5%	14,3%	47,6%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	4,20	1,000	4,0%	0,0%	16,0%	32,0%	48,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	1,342	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>3,97</b>	<b>1,067</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,9%</b>	<b>16,8%</b>	<b>36,1%</b>	<b>37,1%</b>
	Druge poslovne organizacije	76	4,39	,732	0,0%	1,3%	10,5%	35,5%	52,6%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	1,158	7,1%	0,0%	7,1%	14,3%	71,4%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	4,10	1,044	3,3%	4,9%	14,8%	32,8%	44,3%
<b>menadžment</b>	Hrvatski telekom d. d.	21	4,48	,680	0,0%	0,0%	9,5%	33,3%	57,1%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	4,40	,707	0,0%	0,0%	12,0%	36,0%	52,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,80	,447	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>4,33</b>	<b>,865</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,0%</b>	<b>11,4%</b>	<b>32,7%</b>	<b>52,5%</b>

Označite koliko je pojedina grupa važna IZVAN Vaše organizacije za inovativno komuniciranje.

Varijabla	Organizacija	Total			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		N	M	SD	%	%	%	%	%
<b>krajnji korisnici</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,24	,846	1,3%	1,3%	14,5%	38,2%	44,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,21	,893	0,0%	0,0%	28,6%	21,4%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,77	1,203	4,9%	11,5%	21,3%	26,2%	36,1%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,38	,669	0,0%	0,0%	9,5%	42,9%	47,6%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	4,20	1,041	0,0%	8,0%	20,0%	16,0%	56,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	Total	202	4,11	,998	2,0%	5,0%	17,8%	30,2%	45,0%
<b>poslovni suradnici</b>	Druge poslovne organizacije	76	4,05	,815	0,0%	2,6%	22,4%	42,1%	32,9%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,36	,842	0,0%	7,1%	0,0%	42,9%	50,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,72	,915	0,0%	9,8%	29,5%	39,3%	21,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,19	,750	0,0%	0,0%	19,0%	42,9%	38,1%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,88	,781	0,0%	4,0%	24,0%	52,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,20	,837	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%
	Total	202	3,97	,852	0,0%	5,0%	22,8%	42,6%	29,7%
<b>suradnici u razvoju</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,72	1,103	3,9%	11,8%	18,4%	39,5%	26,3%



	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,917	0,0%	7,1%	14,3%	42,9%	35,7%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,69	,867	1,6%	6,6%	27,9%	49,2%	14,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	4,14	,727	0,0%	0,0%	19,0%	47,6%	33,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	4,04	1,020	4,0%	4,0%	12,0%	44,0%	36,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Total	202	3,84	,981	2,5%	7,4%	20,3%	43,6%	26,2%
	Druge poslovne organizacije	76	3,84	1,108	3,9%	7,9%	22,4%	31,6%	34,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,730	0,0%	0,0%	21,4%	50,0%	28,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,95	,902	0,0%	3,3%	32,8%	29,5%	34,4%
<b>savjetnici, struka</b>	Hrvatski telekom d. d.	21	3,71	,902	0,0%	9,5%	28,6%	42,9%	19,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,88	1,013	4,0%	4,0%	20,0%	44,0%	28,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,000	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%
	Total	202	3,89	,983	2,0%	5,4%	26,2%	34,7%	31,7%
	Druge poslovne organizacije	76	3,37	1,355	13,2%	14,5%	19,7%	27,6%	25,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,43	1,089	7,1%	0,0%	0,0%	28,6%	64,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,79	,933	1,6%	4,9%	31,1%	37,7%	24,6%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,38	1,161	4,8%	19,0%	28,6%	28,6%	19,0%
<b>fakulteti i obrazovne institucije</b>	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,80	,957	0,0%	16,0%	8,0%	56,0%	20,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,000	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%
	Total	202	3,64	1,173	6,4%	10,9%	21,8%	34,2%	26,7%

<b>interesne skupine</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,50	1,149	6,6%	11,8%	27,6%	32,9%	21,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	1,141	7,1%	0,0%	14,3%	35,7%	42,9%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,38	,969	4,9%	9,8%	37,7%	37,7%	9,8%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,24	1,261	9,5%	19,0%	28,6%	23,8%	19,0%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,52	1,194	12,0%	8,0%	8,0%	60,0%	12,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,40	,894	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>3,50</b>	<b>1,121</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,4%</b>	<b>27,2%</b>	<b>36,6%</b>	<b>18,8%</b>
<b>politika</b>	Druge poslovne organizacije	76	2,59	1,462	32,9%	18,4%	22,4%	9,2%	17,1%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	3,00	1,414	21,4%	14,3%	21,4%	28,6%	14,3%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,33	1,375	13,1%	13,1%	31,1%	13,1%	29,5%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,48	1,209	19,0%	42,9%	19,0%	9,5%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	2,24	1,165	40,0%	12,0%	32,0%	16,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,414	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>2,82</b>	<b>1,424</b>	<b>24,8%</b>	<b>18,3%</b>	<b>25,7%</b>	<b>12,4%</b>	<b>18,8%</b>
<b>mediji za stručne skupine</b>	Druge poslovne organizacije	76	2,99	1,291	15,8%	22,4%	22,4%	26,3%	13,2%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,00	,877	0,0%	7,1%	14,3%	50,0%	28,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,31	1,088	6,6%	11,5%	42,6%	23,0%	16,4%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,48	1,289	4,8%	23,8%	19,0%	23,8%	28,6%
	Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d	25	3,16	1,179	16,0%	4,0%	36,0%	36,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,60	,894	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>3,27</b>	<b>1,221</b>	<b>10,4%</b>	<b>15,3%</b>	<b>29,2%</b>	<b>27,2%</b>	<b>17,8%</b>

<b>istraživački centri i instituti</b>	Druge poslovne organizacije	76	3,30	1,233	9,2%	17,1%	27,6%	26,3%	19,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	4,07	,829	0,0%	7,1%	7,1%	57,1%	28,6%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,74	,794	0,0%	3,3%	37,7%	41,0%	18,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	3,43	1,248	9,5%	9,5%	33,3%	23,8%	23,8%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	3,64	1,075	8,0%	4,0%	20,0%	52,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	4,00	1,000	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%
	Total	202	3,56	1,083	5,4%	9,4%	29,2%	35,6%	20,3%

**Kad bi razvoj inovacije podijelili na pojedine FAZE, što smatrate, kada je smisleno uključiti pojedinu ciljanu skupinu u komunikaciju?**

Varijabla	Organizacija	Total	ideja	razvoj	proizvodnja	objava na tržištu	uvođenje na tržište	nema uključivanja
		N	%	%	%	%	%	%
KADA U MENADŽMENTU	Druge poslovne organizacije	75	72,0%	8,0%	1,3%	4,0%	14,7%	0,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	50,0%	28,6%	14,3%	0,0%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	61,0%	25,4%	3,4%	5,1%	5,1%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	71,4%	9,5%	0,0%	9,5%	9,5%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	68,0%	20,0%	4,0%	4,0%	4,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%
	Total	199	66,3%	16,6%	3,0%	4,5%	9,5%	0,0%
KADA ZAPOSLENIKE	Druge poslovne organizacije	74	28,4%	40,5%	28,4%	0,0%	1,4%	1,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	64,3%	21,4%	7,1%	0,0%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	29,3%	48,3%	13,8%	1,7%	6,9%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	42,9%	28,6%	19,0%	0,0%	9,5%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	23	30,4%	39,1%	21,7%	0,0%	8,7%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	195	33,8%	39,5%	20,5%	,5%	5,1%	,5%
KADA U ODNOSE S JAVNOSTIMA (PR)	Druge poslovne organizacije	74	2,7%	13,5%	6,8%	59,5%	14,9%	2,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	7,1%	35,7%	0,0%	50,0%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	57	3,5%	8,8%	10,5%	57,9%	19,3%	0,0%

	Hrvatski telekom d. d.	21	9,5%	9,5%	4,8%	61,9%	14,3%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	4,0%	8,0%	8,0%	48,0%	24,0%	8,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%
	Total	196	4,6%	12,2%	7,7%	57,1%	16,3%	2,0%
	Druge poslovne organizacije	73	8,2%	12,3%	12,3%	20,5%	45,2%	1,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	14,3%	42,9%	0,0%	28,6%	14,3%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	1,7%	3,4%	5,2%	41,4%	41,4%	6,9%
KADA KRAJNJE KORISNIKE	Hrvatski telekom d. d.	21	19,0%	9,5%	9,5%	23,8%	38,1%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	8,0%	12,0%	16,0%	28,0%	36,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%
	Total	196	7,7%	11,7%	9,2%	29,6%	39,3%	2,6%
	Druge poslovne organizacije	75	12,0%	58,7%	10,7%	5,3%	9,3%	4,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	28,6%	50,0%	7,1%	7,1%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	15,5%	50,0%	13,8%	3,4%	15,5%	1,7%
KADA RAZVOJNE PARTNERE	Hrvatski telekom d. d.	21	28,6%	66,7%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	32,0%	52,0%	8,0%	8,0%	0,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	Total	198	19,2%	55,1%	9,6%	5,1%	9,1%	2,0%
	Druge poslovne organizacije	74	43,2%	33,8%	9,5%	1,4%	1,4%	10,8%
KADA SAVJETNIKE	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	42,9%	35,7%	7,1%	7,1%	0,0%	7,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	54,2%	28,8%	8,5%	0,0%	0,0%	8,5%

	Hrvatski telekom d. d.	20	60,0%	30,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	23	47,8%	30,4%	0,0%	4,3%	0,0%	17,4%
	Vipnet d. o. o.	5	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	195	49,7%	31,3%	7,2%	1,5%	,5%	9,7%
KADA INTERESNE SKUPINE	Druge poslovne organizacije	75	5,3%	29,3%	14,7%	21,3%	14,7%	14,7%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	14,3%	28,6%	35,7%	14,3%	0,0%	7,1%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	16,9%	23,7%	11,9%	10,2%	22,0%	15,3%
	Hrvatski telekom d. d.	21	9,5%	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	4,8%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	16,0%	28,0%	12,0%	20,0%	20,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%
	Total	199	11,1%	27,1%	15,1%	19,1%	16,1%	11,6%
KADA POSLOVNE PARTNERE	Druge poslovne organizacije	74	9,5%	23,0%	24,3%	17,6%	20,3%	5,4%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	28,6%	21,4%	14,3%	35,7%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	6,8%	35,6%	22,0%	10,2%	23,7%	1,7%
	Hrvatski telekom d. d.	20	10,0%	30,0%	25,0%	25,0%	5,0%	5,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	12,0%	16,0%	32,0%	28,0%	12,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%
	Total	197	10,2%	26,4%	23,9%	19,3%	17,3%	3,0%
KADA ISTRAŽIVAČKE CENTRE I INSTITUTE	Druge poslovne organizacije	75	21,3%	48,0%	4,0%	5,3%	5,3%	16,0%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	57,1%	35,7%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	58	41,4%	51,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%

	Hrvatski telekom d. d.	21	47,6%	28,6%	0,0%	4,8%	4,8%	14,3%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	20,0%	64,0%	4,0%	0,0%	8,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	Total	198	32,3%	48,5%	3,0%	3,5%	4,0%	8,6%
KADA FAKULTETE I OBRAZOVNE INSTITUCIJE	Druge poslovne organizacije	75	21,3%	44,0%	5,3%	4,0%	4,0%	21,3%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	35,7%	57,1%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	59	47,5%	44,1%	3,4%	0,0%	5,1%	0,0%
	Hrvatski telekom d. d.	21	61,9%	19,0%	4,8%	4,8%	0,0%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d	25	24,0%	68,0%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%
	Vipnet d. o. o.	5	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	Total	199	34,7%	45,7%	4,0%	2,5%	3,5%	9,5%

**Odaberite sa sljedeće liste najprikladnije komunikacijske kanale za inovativno komuniciranje unutar Vaše poslovne organizacije.**

Organizacija	f/%	Novine za zaposlenike	Intranet	Sastanci tima ili odjela	Predstavljanje proizvoda	Informacije u medijima	Skup zaposlenika
Druge poslovne organizacije	f	15	55	71	32	11	44
	%	19,7%	72,4%	93,4%	42,1%	14,5%	57,9%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	7	12	10	3	1	9
	%	50,0%	85,7%	71,4%	21,4%	7,1%	64,3%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	27	51	52	23	10	20
	%	44,3%	44,3%	44,3%	44,3%	44,3%	44,3%
Hrvatski telekom d. d.	f	3	21	16	13	5	5
	%	14,3%	100,0%	76,2%	61,9%	23,8%	23,8%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	7	21	22	14	4	7
	%	28,0%	84,0%	88,0%	56,0%	16,0%	28,0%
Vipnet d. o. o.	f	2	5	3	2	1	2
	%	40,0%	100,0%	60,0%	40,0%	20,0%	40,0%



**Odaberite sa sljedeće liste najprikladnije komunikacijske kanale za inovativnu komunikaciju s vanjskim korisnicima**

Organizacija	f/%	priopćenje u medijima	dogaćanja - komunikacija u živo, izložbe, predstavljanja	intranet	javni mediji	sajmovi	sastanci dioničara	osobna komunikacija	stručni mediji
Druge poslovne organizacije	f	35	58	29	39	50	9	51	34
	%	46,1%	76,3%	38,2%	51,3%	65,8%	11,8%	67,1%	44,7%
Ericsson Nikola Tesla d. d.	f	8	13	3	9	7	2	8	6
	%	57,1%	92,9%	21,4%	64,3%	50,0%	14,3%	57,1%	42,9%
Hrvatska elektroprivreda d. d.	f	40	43	23	38	30	4	27	40
	%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%	65,6%
Hrvatski telekom d. d.	f	18	20	6	15	7	3	5	12
	%	85,7%	95,2%	28,6%	71,4%	33,3%	14,3%	23,8%	57,1%
Končar - ELEKTROINDUSTRIJA d. d.	f	8	19	9	7	20	0	20	19
	%	32,0%	76,0%	36,0%	28,0%	80,0%	0,0%	80,0%	76,0%
Vipnet d. o. o.	f	3	4	3	3	2	0	3	2
	%	60,0%	80,0%	60,0%	60,0%	40,0%	0,0%	60,0%	40,0%

### Kako ocjenjujete Vašu organizaciju u odnosu na ostale vezano za inovativno komuniciranje?

Varijabla	Organizacija	Total			vodeća bez konkurencije	vodeća u vlastitoj djelatnosti	prosječna	slabo inovativna	neinovativna
		N	M	SD	%	%	%	%	%
Kako ocjenjujete Vašu organizaciju u odnosu na ostale vezano za inovativno komuniciranje	Druge poslovne organizacije	76	2,74	,719	1,3%	36,8%	50,0%	10,5%	1,3%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	1,79	,699	35,7%	50,0%	14,3%	0,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	3,07	,814	1,6%	23,0%	44,3%	29,5%	1,6%
	Hrvatski telekom d. d.	21	2,29	,784	19,0%	33,3%	47,6%	0,0%	0,0%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	2,84	,688	4,0%	20,0%	64,0%	12,0%	0,0%
	Vipnet d. o. o.	5	2,00	1,225	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%
	Total	202	2,72	,837	6,9%	31,2%	46,0%	14,9%	1,0%

### Kako procjenjujete razvoj inovativne komunikacije u budućnosti?

#### Komunikacija o inovacijama će...

Varijabla	Organizacija	Total			... dobiti na važnosti	... ostati na trenutnoj razini
		N	M	SD	%	%
Kako procjenjujete razvoj inovativne komunikacije u budućnosti	Druge poslovne organizacije	76	1,16	,367	84,2%	15,8%
	Ericsson Nikola Tesla d. d.	14	1,00	0,000	100,0%	0,0%
	Hrvatska elektroprivreda d. d.	61	1,16	,373	83,6%	16,4%
	Hrvatski telekom d. d.	21	1,10	,301	90,5%	9,5%
	Končar - ELEKTROINDRUSTRIJA d. d.	25	1,16	,374	84,0%	16,0%
	Vipnet d. o. o.	5	1,20	,447	80,0%	20,0%
	Total	202	1,14	,352	85,6%	14,4%

## 8. ŽIVOTOPIS

**Jasmina Dvorski**, rođena je 4. siječnja godine 1979., u Varaždinu. Osnovnu školu završila je u Maruševcu, a srednju školu u Čakovcu. Na Visokoj učiteljskoj školi u Čakovcu stekla je zvanje diplomirane učiteljice razredne nastave s pojačanim predmetom Hrvatski jezik. Radila je kao učiteljica Hrvatskog jezika u OŠ grof Janko Drašković u Klenovniku, OŠ Bisag i IV. OŠ Varaždin. Trenutno je zaposlena na IV. OŠ Varaždin na radnom mjestu ravnateljice škole.

Od godine 2007., doktorandica je Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (Indeks br.:11-2007-24) gdje je odslušala i položila sve kolegije, te izvršila sve obaveze prema Fakultetu.

Godine 2014. upisuje poslijediplomski doktorski studij na Sveučilištu u Zagrebu, Filozofskog fakulteta, Informacijske i komunikacijske znanosti (Indeks br.: 8618).

U svojstvu je *višeg predavača za znanstveno područje humanističkih znanosti, polje filologija, grana kroatistika* Odlukom Sveučilišta u Zagrebu, Učiteljskog fakulteta od 20. rujna 2016. (KLASA: 112.02/16-01/07, URBROJ. 251-378-04 /16/ 11). Pomoćna je urednica u Lawrence Press-u, te recenzentica u međunarodnom časopisu Research Journal of Educational Studies and Review (ISSN: 2449-1837).

U suautorstvu i samostalno objavljuje znanstvene i stručne radove te nazočuje Međunarodnim konferencijama. Suautor je udžbenika i metodičkih priručnika za Hrvatski jezik u višim razredima osnovne škole. Sudjeluje na znanstvenim i stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu.