

# Motivacijski faktori zaposlenika IKT industrije za inovativno djelovanje

---

Potić, Željka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:007840>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-02**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJSKI FAKTORI ZAPOSLENIKA IKT  
INDUSTRIJE ZA INOVATIVNO DJELOVANJE**

Željka Potić

Zagreb, 2024.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Stručni prijediplomski studij

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJSKI FAKTORI ZAPOSLENIKA IKT  
INDUSTRIJE ZA INOVATIVNO DJELOVANJE**

Mentorica: dr. sc. Iva Senegović, prof. struč. stud.

Studentica: Željka Potić

Zagreb, listopad 2024.

SVEUČILIŠTE VERN'  
Zagreb, Ulica Junija Palmotića 82/1  
Naziv studija: Ekonomija poduzetništva

Broj \_\_\_\_\_

## **ZADATAK ZAVRŠNOGA RADA**

**Studentica:** Željka Potić

**Zadatak:** Motivacijski faktori zaposlenika IKT industrije za inovativno djelovanje

**U radu je potrebno razraditi sljedeće:**

- Definirati motivaciju, inovativnost i preduvjete za učinkovitost inovativnog procesa u organizaciji
- Identificirati potrebe inovativne organizacije
- Opisati IKT industriju u Hrvatskoj
- Predstaviti nekoliko inovacija zaposlenika u IKT industriji i ocijeniti njihov značaj za organizaciju
- Ocijeniti važnost pojedinih motivacijskih faktora za inovativno djelovanje zaposlenika iz perspektive zaposlenika u IKT industriji
- Definirati zaključke i preporuke za praksu za menadžere u IKT industriji zadužene za osmišljavanje i provođenje motivacijskih programa s ciljem povećanja inovativnog potencijala poduzeća

**Napomena:** Pri izradi završnoga rada kandidat/kinja ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i naputke mentora/ice, koristiti i primjenjivati znanja i umijeća stečena tijekom studija, upotrebljavati informacije i podatke prikupljene vlastitim istraživanjem te spoznaje i činjenice iz odgovarajuće znanstvene i stručne literature uz ispravno navođenje korištenih izvora.

Zadatak zadan: 30.8.2024.

Rok predaje: 24.10.2024.

**Mentorica:**

dr. sc. Iva Senegović, prof. struč. stud.

**Pročelnik studija:**

Joško Meter, dipl. ing., pred.

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
ABSTRACT.....	III
1. UVOD .....	1
2. MOTIVACIJA .....	3
2.1. Intrinzična motivacija.....	4
2.2. Ekstrinzična motivacija.....	5
2.3. Motivacijski faktori.....	5
2.4. Sadržajne teorije motivacije.....	6
2.5. Procesne teorije motivacije .....	8
2.6. Strategije nagrađivanja u funkciji motivacije.....	10
3. INOVATIVNOST I INOVACIJE.....	13
3.1. Preduvjeti za učinkovitost inovativnog procesa.....	14
3.2. Potrebe inovativne organizacije .....	14
3.3. Inovativnost na radnom mjestu .....	15
4. INDUSTRIJA      INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE      TEHNOLOGIJE      U HRVATSKOJ .....	17
5. INOVATIVNI      PREDSTAVNICI      INDUSTRIJE      INFORMACIJSKO- KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U HRVATSKOJ .....	23
5.1. Infobip d.o.o. ....	24
5.2. A1 Hrvatska d.o.o. ....	26
5.3. SD Worx Hrvatska d.o.o. ....	27
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	29
6.1. Metodologija istraživanja.....	29
6.2. Rezultati istraživanja.....	31
6.3. Rasprava rezultata istraživanja.....	36
6.4. Preporuke za povećanje inovativnog potencijala poduzeća Industrije informacijsko- komunikacijske tehnologije .....	38
7. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA .....	42
POPIS SLIKA I TABLICA .....	47
PRILOZI .....	48

## SAŽETAK

IKT industrija u Republici Hrvatskoj, prepoznata je kao industrija koja ima najveći udio u BDP-u, bilježi kontinuirani rast iz godine u godinu i najviše doprinosi tehnološkom, društvenom i ekonomskom napretku. Kao takva, ona je temeljena na sustavnom inovativnom djelovanju i na nacionalnoj razini prepoznata kao strateški čimbenik u gospodarskom razvoju u narednih šest godina. Ključan faktor za zadržavanje pozitivnih trendova kretanja u IKT industriji je inovativno djelovanje njezinih zaposlenika. Ovaj završni rad prikazuje što zaposlenike IKT industrije motivira na inovativno djelovanje i koji faktori iz radne okoline utječu na razinu njihove motivacije za inovativno djelovanje. Metodologija istraživanja uključuje valenciju odabranih faktora koji zaposlenike intrinzično motiviraju za inovativno djelovanje i ekstrinzične nagrade koje pozitivno utječu na stupanj njihove intrinzične motivacije kao i valenciju razine podrške unutar njihove radne okoline za inovativno djelovanje. Rezultati istraživanja pokazali su da su zaposlenici visoko svjesni svog i potencijala industrije u kojoj djeluju te da su visoko intrinzično motivirani za inovativno djelovanje, kao i da su ekstrinzični faktori koji pozitivno djeluju na njihovu intrinzičnu motivaciju za inovativno djelovanje različito vrednovali zaposlenici na rukovodećim pozicijama u odnosu na ostale zaposlenike. Kod obje skupine ispitanika rezultati su pokazali da je potrebno intenzivirati aktivnosti menadžmenta u pravovremenoj detekciji i otklonu prepreka za inovativno djelovanje zaposlenika. Na temelju rezultata istraživanja, rad nudi preporuke praksi za menadžere u IKT industriji, zadužene za osmišljavanje i provođenje motivacijskih programa radi povećanja inovativnog potencijala poduzeća i preporuke za buduća istraživanja na temu.

**Ključne riječi:** motivacija, inovativnost, zaposlenici, IKT industrija

## **ABSTRACT**

### **Motivational factors of ICT industry employees for innovative activity**

In Croatia, the ICT industry is recognized as the industry with the highest share in the country's GDP, one that reports continuous growth year after year, and the greatest contributor to technological, social, and economic advancement. As such, it is based on systemic innovative activity and recognized nationally as a strategic factor in the economic development of the next 6 years. A key factor in maintaining the trend of positive development in the ICT industry is the innovative activity of its employees. This bachelor final paper presents the motivators of the ICT industry employees for innovative activity, as well as the work environment factors which affect the level of their motivation for innovative activity. The research methodology includes the valence of selected factors which motivate employees intrinsically for innovative activity, and extrinsic rewards with positive effects on the degree of their intrinsic motivation, as well as the valence of the support level in their work environment for innovative activity. The research results have shown that employees are highly aware both of their own potential and that of the industry they work in, that they are highly intrinsically motivated for innovative activity, as well as that the extrinsic factors positively affecting their intrinsic motivation for innovative activity were differently evaluated by employees in management positions in relation to other employees. The results in both subject groups show that it is necessary to intensify management activities for the timely detection and removal of impediments for the innovative activity of employees. Based on the results of the research, the paper offers practice recommendations for the ICT industry managers tasked with devising and conducting motivational programs with the goal of increasing enterprises' innovative potential, as well as recommendations for future research on the topic.

**Key words:** motivation, innovation, employees, ICT industry

## 1. UVOD

Industrija informacijsko-komunikacijske tehnologije<sup>1</sup> (IKT) u narednim godinama ima najveću perspektivu za rast i razvoj, zahvaljujući prirodnoj djelatnosti od kojih se sastoji, a koje su usko vezane uz tehnološki i društveni napredak potaknut inovacijama (Kežić, 2023). Kao takva, ona značajno utječe na trendove kretanja u gospodarstvu Republike Hrvatske. Stoga je svrha ovog rada doprinijeti identifikaciji pokretačke snage poduzeća koja djeluju u okviru IKT industrije u Republici Hrvatskoj, kroz primarni cilj - identifikaciju motivacijskih faktora za inovativno djelovanje njezinih ljudskih potencijala.

Intelektualni kapital poduzeća danas je postao sinonim za nematerijalni kapital poduzeća. Njegove sastavnice su relacijski kapital, koji između ostalih čimbenika podrazumijeva brend, reputaciju poduzeća i odnos s klijentima i dobavljačima, zatim ljudski kapital koji podrazumijeva kompetencije zaposlenika, radno znanje i inovativnost te strukturalni kapital koji podrazumijeva kulturu poduzeća, timski duh i procese upravljanja (Çalhan, Gürkan i sur., 2020). Rad je stoga usmjeren na motivaciju za inovativno djelovanje ljudskog kapitala poduzeća koji je nositelj znanja i inovacija. Temeljno polazište rada je gledište da na ljudski kapital poduzeća najviše utječu elementi iz njegovog strukturalnog kapitala te da visoka razina njihove usklađenosti u najvećoj mjeri utječe na relacijski kapital, a posljedično i na sveukupnu uspješnost i inovativnost poduzeća (Yilmaz i Tuzlukaya, 2023).

Nastavno na opisanu svrhu, u radu su predstavljene odabrane teorije motivacije, osnovni pojmovi vezani uz inovativnost, IKT industrija i njezini predstavnici u Republici Hrvatskoj. Nakon toga su predstavljene metodologija, rezultati i preporuke za povećanje inovativnog potencijala poduzeća, u okviru izvršenog empirijskog istraživanja provedenog među zaposlenicima poduzeća koja djeluju u IKT industriji, te je naposljetku iznesen zaključak na cjelokupnu temu rada.

Rad sadrži sedam poglavlja. Prvo, uvodno poglavlje, opisuje svrhu rada na odabranu temu i pristup autorice pri organizaciji sadržaja rada. Drugo i treće poglavlje predstavljaju odabrane osnovne teorijske pojmove na temu motivacije i inovativnosti s psihologijskog, menadžerskog i poduzetničkog gledišta. Četvrto poglavlje obuhvaća predstavljanje IKT industrije u Republici Hrvatskoj s gledišta njezine klasifikacije te gospodarskog i društvenog značaja, a u petom

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija. (n.d.) Informacijska i komunikacijska tehnologija. U: *Hrvatska enciklopedija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/informacijska-i-komunikacijska-tehnologija>



poglavljju predstavljena su njezina tri inovativna predstavnika, njihove inovativne poduzetničke prakse te prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Šesto poglavlje obuhvaća metodologiju empirijskog istraživanja autorice na naslovnu temu, rezultate izvršenog istraživanja, raspravu rezultata i preporuke autorice u funkciji smjernica za poduzeća koja djeluju u IKT industriji za povećanje njihovog inovativnog potencijala, uključujući preporuke za buduća istraživanja u okviru naslovne teme. U zadnjem, sedmom poglavljju, iznesen je zaključak autorice na naslovnu temu, na temelju činjenica koje su iznesene u prethodnih šest poglavlja, u funkciji njegovog doprinosa predstavljenoj, primarnoj svrsi ovog rada.

## 2. MOTIVACIJA

Općenita definicija motivacije opisuje je kao teorijski pojam koji objašnjava zašto se u određenim okolnostima izabiru određeni načini ponašanja (Beck, 2003). U organizacijskom kontekstu Miljković i Rijavec (2007) tvrde da motivaciju predstavljaju „proces unutar osobe koji utječu na razinu, smjer i trajanje napora uloženog na poslu“ (str. 56). Iz navedene definicije proizlazi da se pod utjecajem vanjskih podražaja unutar pojedinca odvijaju složene procjene te da je konačan odgovor na njih, koje pojedinac vraća u vidu manifestacije određenog ponašanja, individualan te samim time i teže predvidljiv prilikom procjene njegovog utjecaja na motivaciju za rad. Iz navedene definicije proizlazi da vanjski podražaji u pojedincu pokreću složene procese te da oni utječu na njegovo ponašanje. Budući da je taj proces kod svakog pojedinca drugačiji, teže je procijeniti i njegovu motivaciju za rad.

S gledišta upravljanja ljudskim potencijalima, rada i organizacije Bahtijarević-Šiber (1999, prema Dubin, 1961) ističe se da je motivacija „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji“. Iz navedene definicije može se zaključiti kako je organizacijski proces selekcije i regrutacije izazovan i kompleksan upravo zbog mnoštva faktora koji utječu na motivaciju pojedinca za obavljanje posla. U sklopu tog procesa bitno je donekle predvidjeti njegovu dugoročnu motivaciju za rad. Jednako je važno i pri vođenju zaposlenika kako se i u kojoj mjeri upravlja njegovim radnim učinkom i razvojnim potencijalom jer su okolnosti unutar i izvan organizacije promjenjive. Njihova promjenjiva narav iziskuje kontinuiranu prilagodbu strategija motivacija zaposlenika kako bi se njihov radni i inovativan potencijal održao unatoč utjecaju novih vanjskih čimbenika.

Iz perspektive menadžmenta, motivacija je iznimno važan faktor unutar menadžerske funkcije „vođenje“, kojom se angažirani ljudski resursi usmjeravaju prema željenom organizacijskom cilju, kako bi posljednja menadžerska funkcija „kontroliranje“ bila što uspješnija i usklađenija sa strateški postavljenim ciljevima poduzeća (Buble, 2013, prema Koont i Weihrich, 1988). Menadžerska funkcija „kadrovanje“ usmjerena je na procjenu intrinzične motivacije zaposlenika koji trebaju preuzeti ključnu ulogu u okviru potrebe radnih mjesta koja su dizajnirana kako bi podupirala strategiju poduzeća za ostvarenje ciljeva. Također, procjena u okviru te funkcije vrši se i zbog predviđanja pozitivnih i negativnih utjecaja dostupnih ekstrinzičnih nagrada na utvrđenu intrinzičnu motivaciju kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri osigurao odgovarajući stupanj postojane i dugoročne motivacije zaposlenika (Buble, 2013).

Radi poimanja kompleksnosti određenja pojma motivacije te kako njome upravljati u nastavku ovog poglavlja opisane su intrinzična motivacija, ekstrinzična motivacija, i motivacijski faktori. Zatim su predstavljene sadržajne i procesne teorije motivacije, te materijalne i nematerijalne strategije za nagrađivanje kao alat u funkciji motivacije zaposlenika.

## **2.1. Intrinzična motivacija**

„Intrinzična motivacija zaposlenika odnosi se na činitelje zbog kojih su neke aktivnosti koje su njemu nagrađujuće same po sebi, poput hobija, igara, zagonetki, kreativnih nastojanja, itd.“ (Beck, 2003, str. 191). Intrinzično motiviran pojedinac djeluje zbog svog unutarnjeg zadovoljstva, a ne zbog vanjskih nagrada (Guttormsen, 2023). Smatra se da je intrinzična motivacija ona koja pojedinca pokreće na učenje, stvaranje i na rješavanje problema te da vodi do njegovog dugotrajnog i intenzivnijeg angažmana za obavljanje određenih aktivnosti. Kao takva, intrinzična motivacija je ona na koju je osobito teško utjecati jer ne zahtijeva stalne, već pravovremene i individualno prilagođene vanjske poticaje (Pureta, 2011). Neki od faktora za koje se smatra da promiču intrinzičnu motivaciju su:

- znatiželja
- smatranje određene aktivnosti izazovnom
- mogućnost kontrole okolnosti u kojima se aktivnost nalazi, donošenja odluka koje su vezane uz nju i preuzimanje odgovornosti za nju
- priznanje za uloženi napor i trud po završetku aktivnosti i
- natjecanje s drugima kao izazov i faktor koji dodatno povećava značaj pozitivnog ishoda (Santos-Longhurst, 2019).

Okolina u kojoj pojedinac izvršava aktivnosti za koje je intrinzično motiviran teško može direktno utjecati na tu vrstu njegove motivacije. Razlog tome je činjenica da ljudski mozak većom nagradom smatra štednju mentalne energije, nego od nagrade za trošenje mentalne energije za osobni razvoj (Falk, 2023). Stoga pristup održavanju i poticanju te vrste motivacije treba biti indirektan i prilagođen svakom pojedincu u namjeri da se pravovremeno utvrde njegove preferencije i interesi za obavljanje dodijeljenih radnih zadataka. Cilj takvog pristupa je da se u maksimalno mogućoj mjeri radni zadaci prilagode pojedincu, u ovisnosti o tome što mu od radnih aktivnosti pričinjava osobno zadovoljstvo i osjećaj ispunjenja, pri čemu nije isključeno i da mu se radi korištenja njegovog maksimalnog potencijala ponudi rad u drugoj okolini, odnosno odjelu (Pureta, 2011). Smatra se da pozitivne povratne informacije i priznanja

za obavljeni rad, pri čemu je naglasak stavljen na uloženi trud pojedinca, a ne samo na postignut rezultat, osnažuju njegovu intrinzičnu motivaciju. Također se smatra da društvena interakcija u radnoj okolini i suradnja s njezinim dionicima ima ključnu ulogu u održavanju i jačanju intrinzične motivacije pojedinca (Nguyen, 2024).

## **2.2. Ekstrinzična motivacija**

Ekstrinzične nagrade odnose se na one nagrade koje nam drugi ljudi daju za naše ponašanje (Beck, 2003). Ekstrinzična s intrinzičnom motivacijom igra važnu ulogu u oblikovanju ponašanja pojedinca te utječe na ishode radnih zadataka. Međutim, smatra se da ekstrinzična motivacija vodi kratkotrajnijim rezultatima (Pureta, 2011). Ekstrinzična motivacija je ona zbog koje pojedinac izvršava radne zadatke jer je potaknut nagradom za njegovo izvršenje ili nastoji njegovim izvršenjem izbjeći kaznu. Pojedinac će tako nastojati obaviti određeni zadatak jer će zauzvrat dobiti neku opipljivu korist, a ne isključivo unutarnje zadovoljstvo. Također, pojedinac će obaviti neki radni zadatak pod pritiskom koji proizlazi iz moguće kazne u slučaju da ga ne odradi ili nemogućnosti da ispuni svoj osobni cilj, a da uspješno ne obavi zadanu radnu aktivnost. Najčešće opipljive koristi za ekstrinzično motiviranog pojedinca su pohvala, priznanje ili novac (Rochaun Meadows-Fernandez, 2018).

Radi iskorištavanja maksimalnog radnog potencijala pojedinca u organizaciji, bitno je svakom pojedincu individualno pristupiti, kako bi se pronalaskom ravnoteže između njihove intrinzične i ekstrinzične motivacije za radne aktivnosti uskladile strategije i prilagodili alati za njihovo održavanje.

## **2.3. Motivacijski faktori**

Općenito, motivacijski faktori pojedinca povezani su s njegovim emocijama koje utječu i na njegovu percepciju okolnosti kada se pred njim nađe cilj, te su podložni promjeni ovisno o karakteristikama primljenih podražaja iz okoline, koje prema njegovom viđenju utječu na dostižnost, isplativost i na odabir načina ostvarenja tog cilja (Beck, 2000).

U okviru menadžmenta izdvojene su tri grupe faktora koje utječu na motivaciju zaposlenika, a koje su u međusobnoj interakciji u svojstvu upravljanja radnom motivacijom zaposlenika. Prva grupa objedinjenih faktora odnosi se na individualne karakteristike pojedinca, koje podrazumijevaju da svaki pojedinac ima potencijalno različite stavove, interese i vrijednosti, te da upravo o njima ovisi koje će karakteristike posla i dostupnih nagrada za obavljanje za

njega biti motivirajuće. Drugu grupu faktora čine karakteristike posla koje podrazumijevaju atribute posla prema određenim kategorijama, poput njegove kompleksnosti, zahtjevnosti i autonomije, iz čega proizlazi potreba za njihovom uskladom s individualnim karakteristikama pojedinca. Treću grupu motivacijskih faktora čine organizacijske karakteristike koje doprinose njezinoj efikasnosti, a podrazumijevaju njezina pravila i procedure, osobnu politiku, praksu menadžmenta i upravljanje sustavom nagrađivanja s ciljem da je ista maksimalno usklađena s ostale dvije grupe faktora kako bi se privukao i nakon toga zadržao odgovarajući profil zaposlenika u organizaciji (Buble, 2013, prema Porter i sur., 1974).

U okviru individualne motivacije za rad i sustava upravljanja ljudskim potencijalima izdvojene su četiri kategorije: individualne osobine pojedinca, karakteristike posla koje on obavlja, karakteristike organizacije i karakteristike šire društvene okoline. Kategorija individualnih osobina podrazumijeva percepciju, vrijednosti, stavove, potrebe, preferencije, aspiracije, očekivanja te demografske i socijalne osobine pojedinca. Kategorija karakteristika posla podrazumijeva motivacijske faktore raznolikosti i zanimljivosti posla, vještina potrebnih za njegovo obavljanje, autonomiju u njegovom obavljanju, povratnu informaciju o postignutim rezultatima i intrinzične nagrade. Kategorija karakteristika organizacije podrazumijeva motivacijske faktore u neposrednoj radnoj okolini pojedinca poput njegovih suradnika, nadređenih osoba i uvjeta za rad te organizacijsku praksu u kontekstu politike nagrađivanja i organizacijske kulture i klime. Posljednja kategorija koja se odnosi na motivacijske faktore iz šire društvene okoline, važan je okvir za preostale tri kategorije jer direktno na njih utječe, od čega se posebice ističu sustav vrijednosti u društvu u kojem pojedinac živi i opći materijalni standard na koje uvelike utječu ekonomska kretanja koja oblikuju i društvene trendove (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Uslijed promjenjivih faktora iz vanjske okoline koji utječu na faktore motivacije pojedinca te samim time i na nemogućnost davanja jednoznačnog i adekvatnog odgovora organizacije u pogledu ispravne i procesno točno određene strategije motivacije, kroz povijest su nastale brojne teorije kojima se pokušava doći do tog odgovora. Te brojne teorije grupirane su u dvije skupine, prema sadržaju i prema procesu, stoga će nadalje biti detaljnije obrađene sadržajne i procesne teorije motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **2.4. Sadržajne teorije motivacije**

U kontekstu organizacije Miljković i Rijavec (2007) tvrde da su sadržajne teorije one „usmjerene prvenstveno na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca, te da je „zadatak

rukovoditelja da stvori takvu radnu okolinu u kojoj će te potrebe biti zadovoljene“ (str. 56). U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima Bahtijarević-Šiber (1999) tvrdi da su sadržajne teorije „usmjerene na to da objasne zašto ljudi neke faktore, kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla i sl., žele, a druge izbjegavaju, odnosno zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti“ (str. 559). Sadržajnim procesima motivacije pripadaju sljedeće teorije:

- Teorija hijerarhije potreba, Abrahama Maslowa, s polazištem da se potrebe pojedinca mogu svrstati u pet kategorija, te da ih on bez iznimke uvijek zadovoljava hijerarhijski. Redosljedno to podrazumijeva fiziološke potrebe koje su ujedno ključ za preživljavanje, potrebu za sigurnošću u kontekstu zaštite od nepredvidivih vanjskih utjecaja, potrebu za društvom i pripadanjem, zatim za poštovanjem okoline i samopoštovanjem i naposljetku potrebom za samoostvarenjem (Miljković i Rijavec, 2007).
- Teorija trostupanjske motivacije Claytona Alderfera kojom se prihvaća postojanje hijerarhije u zadovoljavanju potreba pojedinca, ali njihovo zadovoljavanje ne uvjetuje redosljedno te ih svrstava u tri kategorije. Pritom jedna kategorija podrazumijeva zadovoljenje egzistencijalnih potreba, druga zadovoljenje potrebe za bliskim odnosima s drugim ljudima, a treća potrebe za osobnim rastom i razvojem. Pretpostavku ove teorije da se slučaju nemogućnosti zadovoljenja potrebe druge ili treće razine pojedinac preusmjerava na zadovoljenje potreba niže razine djelomično su potvrdila i istraživanja (Miljković i Rijavec, 2007).
- Teorija motivacije postignuća, Davida McClellandia prema kojoj pojedinac ima tri temeljne potrebe, potrebu za postignućem, za društvom i za moći (Miljković i Rijavec, 2007). Teorija je usmjerena na motivaciju za rad, s polazištem da se povećanjem težine zadatka povećava vjerojatnost neuspjeha koji se nastoji izbjeći, ali i značenje u slučaju uspješnog izvršenja zadatka, čime stavlja fokus na motivaciju za postizanje cilja i zadovoljstva na temelju nagrade koja će uslijed njegova postizanja uslijediti. (Bahtijarević-Šiber, 1999).
- Dvofaktorska teorija motivacije, Fredericka Herzberga koja motivacijske faktore svrstava u dvije kategorije, motivacijske, intrinzične faktore koji vode do zadovoljstva poput samog posla, priznanja, postignuća, odgovornosti i napredovanja i higijenske, ekstrinzične faktore koji vode do nezadovoljstva poput odnosa s kolegama, nadređenima, radnim uvjetima i plaćom (Miljković i Rijavec, 2007). Ova teorija za razliku od prethodnih usmjerila je fokus na poticanje intrinzične motivacije pojedinaca

na radnom mjestu s polazištem da ako se pozitivno djeluje na grupu motivacijskih, intrinzičnih faktora, iz njih može proizaći zadovoljstvo, dok djelovanjem na grupu higijenskih, ekstrinzičnih faktora, ne može doći do zadovoljstva već samo može rezultirati sprječavanjem nezadovoljstva. Dosadašnja istraživanja potvrdila su da obje skupine faktora u sklopu ove teorije vode i zadovoljstvu i nezadovoljstvu. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

- Teorija motivacije uloga Johna Minera ukazala je na važnost motivacije i kategorizirala je prema tri poslovne uloge, menadžera, stručnjaka i poduzetnika. Pojedinci u ulozi menadžera imaju potrebu za natjecanjem, moći, afirmacijom, diferenciranim statusom uz želju za odgovornost prema rutinskim zadacima. Pojedinci u ulozi stručnjaka imaju potrebu za učenjem, neovisnim djelovanjem, stjecanjem statusa, pomaganja drugima i potrebu identifikacije s profesijom koja je temeljena na vrijednostima, a pojedinci u ulozi poduzetnika imaju potrebu za postignućem, za izbjegavanjem rizika, za primanjem povratne informacije o učinku, za uvođenjem inovativnih rješenja i potrebu za planiranjem budućih mogućnosti. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sadržajne teorije motivacije doprinijele su boljem prepoznavanju i razumijevanju unutarnjih potreba pojedinca i faktora koji ih potiču na djelovanje. U radnom okruženju sadržajne teorije motivacije su važne jer pomažu pri usklađivanju potreba posla s potrebama pojedinca. Te teorije ukazuju na to da će zaposlenik biti motiviraniji za obavljanje radnih zadataka kada su mu osigurani uvjeti kojima će zadovoljiti što više svojih potreba.

## **2.5. Procesne teorije motivacije**

Za razliku od sadržajnih teorija motivacije koje su usmjerene na pružanje odgovora na pitanje što motivira pojedinca da zadovolji svoje fiziološke i psihološke potrebe, procesne teorije motivacije u kontekstu organizacije, kako tvrde Miljković i Rijavec (2007) „pokušavaju shvatiti misaone procese koji utječu na ponašanje ljudi na poslu“ te „objašnjavaju kako potrebe navode osobu da se ponaša na određeni način, ovisno o nagradama i radnim mogućnostima koje su joj dostupne“ (str. 56). U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima Bahtijarević-Šiber (1999, prema Campbell i sur., 1970) tvrdi da procesne teorije nastoje objasniti glavne razloge zbog kojih se pojedinci u radnim i ostalim situacijama ponašaju na određeni način i razloge zbog kojih u različitom trajanju ulažu određeni napor prilikom radne aktivnosti. Neke od značajnijih procesnih teorija su:

- Vroomov kognitivni model koji se temelji na pretpostavci da motivacija pojedinca za obavljanje zadatka ovisi o njegovoj procjeni tri faktora, očekivanja koliko će napora trebati uložiti za njegovo obavljanje zadatka, koju će nagradu za njegovo obavljanje dobiti i koliko mu je ta nagrada privlačna (Miljković i Rijavec, 2007). Iz navedenog koncepta teorije može se zaključiti da se ona u organizacijskim i u okvirima upravljanja ljudskim potencijalima svodi na pronalazak ispravnog instrumenta nagrade koja će ispuniti očekivanja zaposlenika. Također je moguće zaključiti da će zaposlenik pritom procjenjivati isplativost ulaganja napora u radnu aktivnost zato što mu je nagrada privlačna i ulaganje truda i napora „isplativo“, pod uvjetom da ima potrebne vještine za obavljanje dodijeljenog zadatka. Ovaj procesni model motivacije svojim polazištima dao je značajan doprinos daljnjim istraživanjima (Bahtijarević-Šiber, 1999).
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni koja se temelji na pretpostavci da pojedinac uspoređuje svoja ulaganja i svoju dobit s ulaganjima i dobiti drugih pojedinaca u svojoj radnoj okolini koji obavljaju iste ili slične poslove. Pritom se ulaganja odnose na znanja, vještine, trud i učenje pojedinca, a dobit najčešće na plaću, priznanja i različite beneficije. Ova usporedba koju pojedinac vrši može imati pozitivnu i negativnu nejednakost. Pozitivna nejednakost podrazumijeva osjećaj uviđanja pojedinca da je za ista ili manja ulaganja dobio zauzvrat više od drugih, što može utjecati na javljanje osjećaja krivnje te rezultirati poboljšanjem radnog učinka kao kompenzacije. Negativna nejednakost podrazumijeva osjećaj uviđanja pojedinca da je za ista ili veća ulaganja dobio zauzvrat manje od drugih, što može stvoriti osjećaj nepravde i rezultirati time da će takav pojedinac pokušati uspostaviti jednakost na svoj način (Miljković i Rijavec, 2007).
- Porter-Lawlerov model očekivanja koji proširuje Vroomov kognitivni model s dodatnih šest faktora koji zajedno utječu na radnu motivaciju pojedinca. Dodatno uključeni faktori, prema Bubleu (2013, prema Porter i Lawler, 1968) su sposobnosti i karakteristike pojedinca, njegova percepcija uloge u radnom procesu, intrinzične i ekstrinzične nagrade kao rezultat njegova učinka, percepcija pravednosti dobivenih nagrada te stupanj satisfakcije rezultatom (str. 347). U ovaj model uključene su dvije povratne sprege. Prva povratna veza promatra se na relaciji učinka i percipirane pravednosti nagrada u odnosu na uloženi napor. Druga povratna veza promatrana je na relaciji percipirane vrijednosti nagrade i ukupne satisfakcije postignutim ciljem. (Buble, 2013).



- Lawlerov model očekivanja koji proširuje Porter-Lawlerov model očekivanja uvrštavajući sljedeće faktore na relaciji napora i učinka - objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim i sličnim situacijama. Buble (2013, prema Lawler, 1971) navodi da su na relaciji učinka i efekta dodatno uvršteni faktori - privlačnost (valencija) očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada i točnost napor-učinak očekivanja.

Procesne teorije motivacije dale su dodatnu dimenziju sadržajnim teorijama jer su potvrdile da se uslijed vanjskih utjecaja potrebe pojedinca nužno ne javljaju uvijek istim redoslijedom te da ista kombinacija vanjskih utjecaja može rezultirati različitim ishodima u različitim okruženjima. Temelji koji su njima postavljeni i danas radnim organizacijama služe u svojstvu polazišnih smjernica za pronalazak ravnoteže između intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora motivacije zaposlenika radi korištenja njihovog maksimalnog radnog i inovativnog potencijala.

## **2.6. Strategije nagrađivanja u funkciji motivacije zaposlenika**

Sustav nagrađivanja u poduzeću potrebno je provoditi imajući na umu da su materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja učinka i poželjnih radnih ponašanja ekstrinzične nagrade koje intrinzično (de) motiviraju zaposlenike za postizanje radnih ciljeva u okviru njihovog djelokruga rada. Iz perspektive upravljanja ljudskim potencijalima, za dobar sustav nagrađivanja unutar poduzeća bitno je da su implementirane materijalne strategije nagrađivanja kao temelj sustava nagrađivanja. Jednako tako, bitna je implementacija nematerijalnih strategija nagrađivanja, u funkciji nadogradnje materijalnih strategija (Vrhovski, 2021).

### **Strategije materijalnog nagrađivanja**

Prema obliku, materijalno nagrađivanje dijeli se na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, pri čemu izravne predstavljaju one od kojih zaposlenik ima direktnu materijalnu korist, a neizravne predstavljaju one za koje poduzeće znače direktnu materijalnu vrijednost, dok zaposlenik koristi proizvode ili usluge koje su proizašle iz te vrijednosti. Grupi izravnih materijalnih kompenzacija na nivou pojedinca svrstane su, primjerice plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšice, a na nivou poduzeća u tu grupu svrstani su, primjerice bonusi i nagrade vezane uz rezultate poduzeća i njegov dobitak, udio u profitu poduzeća i udio u vlasništvu poduzeća. Grupi neizravnih materijalnih kompenzacija na nivou pojedinca pripadaju, primjerice stipendije i školarine, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani i

korištenje službenog automobila. Grupi neizravnih materijalnih kompenzacija na nivou poduzeća pripadaju, primjerice mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, isplata „božićnice“ i dodatni obrazovni programi (Vrhovski, 2021).

Može se zaključiti da materijalna strategija nagrađivanja djeluje u funkciji ekstrinzičnih nagrada, prilikom čega one zaposleniku kada je inovativnost u pitanju, postaju zanimljive kada mu je nagrada privlačna ili u slučaju kada nastoji izbjeći kaznu. Pod kaznom se pritom, kada je inovativnost u pitanju, podrazumijeva da su mu formalni ciljevi o kojima mu ovisi sigurnost rada ili napredovanja usmjereni direktno na broj adresiranih i/ili implementiranih ideja u određenom periodu.

### **Strategije nematerijalnog nagrađivanja**

Vrste nematerijalnih strategija prema Vrhovski (2021) su – „dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i povratna informacija, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere“ (str. 40). Motivacijski pristup dizajniranju posla nastoji distribuirati poslove u okviru radnog mjesta raznoliko i učiniti ih kompleksnijima, povećati autonomiju u radu pojedinca te dati odgovornost i autoritet zaposlenicima u okviru njihovog djelokruga. Stil menadžmenta smatra se presudnim motivacijskim faktorom zbog njegove stalne prisutnosti u sklopu funkcije vođenja kao i njegovoj motivaciji za zadatak motivacije zaposlenika, njegovim osobnim karakteristikama i o tome koristi li autoritativni, uski ekonomski orijentiran stil ili demokratski, participativni stil vođenja.

Participacija zaposlenih u ovom kontekstu podrazumijeva upotrebu kreativnog potencijala zaposlenika tako što ih se uključuje u procese odlučivanja, oblikovanja i uvođenja promjena, prilikom rješavanja problema te da sudjeluju u oblikovanju svojih radnih ciljeva. Upravljanje pomoću ciljeva podrazumijeva da menadžeri i njihovi zaposlenici zajedno postavljaju i kontroliraju radne ciljeve te obostrano daju povratne informacije tijekom cijelog procesa radi transparentnosti, podizanja motivacije i uspješnosti u ostvarenju ciljeva. Fleksibilni oblici i programi radnog vremena podrazumijevaju mogućnost usklade radnog i biološkog ritma, smanjuje izostanke, povećava učinkovitost i fleksibilnost zaposlenika. Priznanje i povratna informacija podrazumijevaju da pojedinac redovito za svoje uspjehe dobiva potvrdu da se njegov trud i rad cijene te potvrdu o svojoj radnoj učinkovitosti u odnosu na očekivanu, što stvara poticajnu radnu okolinu i gradi međusobno povjerenje. Organizacijska kultura podrazumijeva vezanje temeljnih vrijednosti uz zaposlenike i intenzivnom komunikacijom sa

zaposlenicima stvara neformalnu, prijateljsku atmosferu te širi duh zajedništva kako bi se time potaknulo i nagradilo preuzimanje rizika u organizaciji kao i izvrsni rezultati na temelju postavljenih ciljeva. Usavršavanje i razvoj karijere u funkciji nematerijalnog nagrađivanja podrazumijevaju da organizacija brine o afinitetima zaposlenika za profesionalni rast i razvoj te im u skladu s time i u skladu s potrebama posla omogućava sudjelovanje u edukacijama, te da ih ne ograničava već podupire u razvoju karijere unutar organizacije, u željenom smjeru (Vrhovski, 2021).

Za održavanje intrinzične motivacije zaposlenika, bitno je putem menadžerske funkcije vođenja utvrditi za svakog člana tima u kojim kreativnim aktivnostima uživa i za njih je samomotiviran, kako bi mu se u što većoj mjeri prilagođavala strategija nematerijalnog nagrađivanja. Jednako je pritom važno da menadžer bude uključen u proces kadrovanja putem kojeg se utvrđuje intrinzična motivacija zaposlenika za radne aktivnosti te da radi oblikovanja organizacijske kulture i klime poduzeća redovito daje povratne informacije o intrinzičnoj motivaciji svojih zaposlenika odjelu zaduženom za upravljanje ljudskim potencijalima.

Za povećanje radnog i inovativnog potencijala poduzeća važno je kontinuirano na razini pojedinca identificirati koji alati u sklopu strategija nagrađivanja su mu najveći poticaj, prvenstveno za intrinzičnu motivaciju, zatim za njegovu ekstrinzičnu motivaciju. Osim njihove identifikacije važno je prilikom implementacije alata u sklopu strategija nagrađivanja pronaći i ravnotežu između onih koji potiču zaposlenikovu intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju za obavljanje radnih zadataka.

### 3. INOVATIVNOST I INOVACIJE

West i Far (1990 prema Hernaus i Marić, 2023) tvrde da je inovativnost „socijalno-politički proces kojim se smisleno promoviraju, uvode i uspješno primjenjuju nove ideje, procesi/procedure i proizvodi/usluge u organizaciji“. Iz perspektive poduzetništva prvi korak u tom procesu je prepoznavanje potrebe za promjenom kao povoljne prilike za stvaranje nove vrijednosti ili dodavanjem vrijednosti novim procesima/procedurama i proizvodima/uslugama. U kontekstu uspješnog i dinamičkog poduzetništva iznimno je važno taj proces kontinuirano i sustavno provoditi. Kako bi poduzetnici bili što uspješniji njihovo razmišljanje trebalo bi biti usmjereno na traganje za promjenom i na težnju za pružanjem reakcije na nju, kako bi se ona pretvorila u uspješnu priliku koja će polučiti bolji rezultat (Drucker, 1992).

Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo (2003) tvrdi da je važnost inovacija moguće „ilustrirati uštedama koje su rezultat njezine primjene:

- do 70 % u fazi programiranja i definiranja razvoja
- do 13 % u fazi pripreme rada
- do 6 % na materijalu
- do 6 % u procesu proizvodnje
- do 45 % uvođenjem tehničko-tehnoloških i drugih inovacija
- do 30 % boljom organizacijom rada
- do 25 % racionalnom primjenom postojećih kapaciteta“ (str.13).

Prema iskazanim mogućnostima za uštedu putem inovacija može se zaključiti da one imaju važnu ulogu u svakom segmentu poslovanja te da korištenje njihovog potencijala, stvaranjem dodane vrijednosti, doprinosi uštedi poduzeća.

#### **Inovacije prema tipu**

U okviru menadžmenta inovacija Prester (2010, prema Shavinina, 2003) tvrdi da su inovacije prema tipu podijeljene u tri kategorije – inovacije proizvoda, inovacije procesa proizvodnje/pružanja usluge, menadžerske inovacije. U kategoriju inovacija proizvoda svrstani su novi dizajni proizvoda i novi paketi proizvoda. U kategoriju inovacija procesa proizvodnje/pružanja usluge svrstane su promjene u načinu kako se proizvodnja izvršava, a u kategoriju menadžerskih inovacija svrstane su promjene procedura za izdavanje proizvoda. Kod novih usluga su najčešće kategorije inovacije proizvoda i menadžerske inovacije spojene (Prester, 2010).

## **Inovacije prema stupnju novosti i menadžment inovacija**

Prema stupnju novosti, inovacije se dijele na inkrementalne i radikalne. Inkrementalne podrazumijevaju male novitete i postupno uvođene novitete te su učestalije i ujedno su se pokazale kumulativno efikasnijima od onih rjeđih, radikalnih. Radikalne inovacije podrazumijevaju one koje su najčešće uvjetovane nekim vanjskim faktorom, poput promjene u tehnologiji ili zakonskoj regulativi, koje najčešće iziskuju brzu reakciju i prilagodbu te najčešće otvaraju prostor za inkrementalne inovacije unutar cijelog poduzeća. Pri provedbi inovacija bitnu ulogu igra korištenje pojedinačnog i kumulativnog znanja svih dostupnih resursa u organizaciji kako bi se u što većoj mjeri pravovremeno utjecalo na identificirane rizike i time smanjila neizvjesnost ishoda uspješne implementacije inovacija (Prester, 2010). Iz perspektive menadžmenta upravljanje inovacijama provodi se kroz šest koraka. Prvi je traženje ideje, drugi odabir ideje, treći implementacija, četvrti prikupljanje potrebnih resursa i znanja, peti izrada projekta i šesti, lansiranje inovacije (Prester, 2010). U nastavku će biti pojašnjeni preduvjeti za učinkovitost inovativnog procesa, potrebe inovativne organizacije te povezanost kreativnosti s inovativnošću na radnom mjestu.

### **3.1. Preduvjeti za učinkovitost inovativnog procesa**

Kako bi inovativni proces u organizaciji bio učinkovit potrebno ga je, kao i svaki drugi proces, uskladiti sa strateškim ciljevima poduzeća te mu postaviti okvir i smjernice unutar tog okvira. Naposljetku je potrebno ispuniti listu kojom će se odgovoriti na pitanja čiji odgovori trebaju dati krajnju sliku o isplativosti upuštanja u sam proces inovacije. Najčešće provjere isplativosti svode se na izračun očekivanog povrata ulaganja, odnosno na izračun dosezanja točke pokrića u točno određenom periodu, na točan iznos povećanja prihoda od prodaje ili na ostvarenje određenog broja konkurentskih prednosti. O svemu navedenom ovisi hoće li projekt provedbe ideje koja treba rezultirati željenom inovacijom biti odobren. Ovaj pristup osigurava kontrolirane uvjete i okolinu zadatka kao i fokus dionika, koji prema spomenutim, zadanim smjernicama nastoje uobličiti i iznjedriti ideju koja će uz najmanje moguće identificirane rizike rezultirati odobrenjem projekta i u konačnici implementacijom inovacije (Trias de Bes i Kotler, 2016).

### **3.2. Potrebe inovativne organizacije**

Kako bi se organizacija razvila u inovativnu, treba imati prikladnu organizacijsku strukturu, ključne pojedince koje će propagirati inovativnost, raditi na inovativnim projektima timski i u

njoj treba vladati kreativna klima. Organizacijska struktura ovisi o industriji unutar koje organizacija provodi svoju djelatnost, o njezinoj veličini, starosti poduzeća i o njegovih strategiji. Organska struktura organizacije više je prikladna za inovativne organizacije od klasične i mehaničke, zbog intenzivne potrebe otvorenih kanala komunikacije i mogućnosti za veću fleksibilnost prilikom rada na inovativnim projektima, horizontalno i vertikalno unutar organizacije. U takvoj organizaciji timski rad je gotovo imperativ jer može ponuditi više ideja i rješenja od pojedinca, no kako bi takav rad bio uspješan Prester tvrdi (2010, prema Tidd i Bessant, 2009) kako ključni elementi za pravilno funkcioniranje tima radi postizanja inovacija uključuju - jasno definirane zadatke i ciljeve, efikasno vođenje tima, dobar odnos timskih uloga i osobnih preferencija, efektivan sustav za rješavanje konflikta, stalnu vezu s okolinom izvan poduzeća. Kreativna klima postiže se organizacijskom kulturom poduzeća koja počiva na temeljima zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja svih pojedinaca unutar organizacije. Organizacijska kultura zapravo daje okvir ponašanja koji potiče s nagrađivanjem inovativnog ponašanja te time stvara kreativnu klimu unutar poduzeća (Prester, 2010).

### **3.3. Inovativnost na radnom mjestu**

Inovativnom radnom ponašanju često se različito pristupa, no osnovne se aktivnosti tog procesa mogu podijeliti u dvije faze, kreativnu i inovativnu, a koje su dodatno na razini posla proširene na istraživanje ideja, generiranje ideja, promociju ideja i implementaciju ideje (Hernaus i Marić, 2023). Ovisno o organizacijskom kontekstu poduzeća dizajn posla može biti više ili manje plodno tlo za kreativan doprinos njegovih pojedinaca i za razvoj inovativnih rješenja (Hernaus i Marić, 2023, prema Theurer i sur., 2018). U slučaju da organizacijsko okruženje nije poticaj kreativnom doprinosu intrinzično motiviranog zaposlenika, on će izostati (Hernaus i Marić, 2023, prema Liu i sur., 2016). Posljedično postoji mogućnost da uslijed izostanka kreativnosti, koja je kako ističu Hernaus i Marić (2023, prema Damanpour, 2020) „sposobnost stvaranja jedinstvenoga i novoga rješenja, ideje, proizvoda i sl.“, aktivnosti organizacije usmjerene na inovativno ponašanje zaposlenika ne poluče očekivani rezultat (Hernaus i Marić, 2023, prema Sarogi i sur., 2014). Rezultati metaanalize provedene na uzorku od 80 objavljenih empirijskih istraživanja u periodu od 1980. do 2008. godine na temu motivacije za inovativno radno ponašanje, ukazuju da postoji slaba do umjerena pozitivna veza između individualnih obilježja pojedinca, dizajna posla, motivacije i organizacijskog konteksta i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika (Hernaus i Marić, 2023, prema Hammond i sur., 2011). Hernaus i Marić (2023, prema Hammond i sur., 2011) zaključuju da „strukturiranje posla potiče inovativne

radne ishode zaposlenika“ (str. 66). U promatranom kontekstu strukturiranje posla odnosi se na davanje diskrecijskog prava za slobodu odlučivanja o dinamici obavljanja radnih zadataka, na postavljanje očekivanja za kreativnost pri njihovom obavljanju te na pružanju prilike za korištenje različitih vještina (Hernaus i Marić, 2023, prema Hammond i sur., 2011). Hernaus i Marić (2023) na temelju rezultata empirijskog istraživanja na temu povezanosti dizajna posla i kreativnosti i inovativnosti na radnom mjestu, koje je provedeno od rujna 2016. do ožujka 2018. godine, tvrde da „zaposlenik koji želi i ima veliku slobodu odlučivanja, bit će kreativniji i inovativniji od svojeg kolege koji ne želi i ne može odlučivati o mjestu, vremenu i načinu rada“ (str. 193-195). Na temelju rezultata ovog istraživanja ističe se i da stupanj raznolikosti radnih zadataka utječe pozitivno na kreativnost i inovativnost pojedinca prilikom izvršavanja aktivnosti na radnom mjestu (Hernaus i Marić, 2023).

Prema tome, može se zaključiti da je inovativni potencijal zaposlenika u radnom okruženju moguće u velikoj mjeri iskoristiti stvaranjem okruženja koje potiče kreativnost zaposlenika. Utvrđeni čimbenici koji poticajno djeluju na stupanj kreativnosti zaposlenika su:

- autonomija pri donošenju odluka
- jasno definirani ciljevi za kontekst i produkt kreativnog rada
- prilika za korištenje različitih vještina u sklopu radnih zadataka
- visok stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru zahtjeva radnog mjesta.

## 4. INDUSTRIJA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U HRVATSKOJ

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine, hrvatskoj IKT industriji pripadaju:

- izdavačke djelatnosti uključujući izdavanje softvera
- proizvodnja filmova, videofilmova i televizijskog programa
- djelatnosti snimanja zvučnih zapisa i izdavanja glazbenih zapisa
- emitiranje programa
- telekomunikacije
- računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima i
- informacijske uslužne djelatnosti.<sup>2</sup>

Informacijska i komunikacijska tehnologija u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj, primjenjuje se gotovo u svakoj grani gospodarstva, primjerice u istraživanju, razvoju, projektiranju, proizvodnji, administraciji i marketingu. Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije postala je jedan od glavnih faktora pri mjerenju razvijenosti pojedinih zemalja.<sup>3</sup> U Republici Hrvatskoj prihodi i dobit u IKT sektoru kontinuirano bilježe rast unatoč izrazito nepovoljnom ekonomskom okruženju uslijed posljedica pandemije izazvane koronavirusom te ratnog stanja u Ukrajini, aktualnog od početka 2022. godine (Bičak, 2023).

Trend kretanja ključnih gospodarskih pokazatelja u IKT industriji u Hrvatskoj u periodu od 2008. do 2021. stabilno je uzlazan s godine na godinu te je ujedno i jedini sektor u Hrvatskoj u kojem u 2020. godini nije zabilježen silazan trend u odnosu na promatrani period. Kao sektor koji se je upravo na temelju toga profilirao kao onaj koji bi u bližoj budućnosti mogao dosegnuti rezultate turističkog sektora (Kežić, 2023), udružio je brojne interesne skupine od kojih se ističu Vlada Republike Hrvatske i Hrvatska udruga poslodavaca – ICT, uz potporu brojnih drugih skupina poput znanstvenih i obrazovnih institucija, u nastojanju da se IKT sektoru da „vjetar u leđa“ brojnim inicijativama, kako bi se osiguralo da se taj pozitivan trend kretanja rasta unutar IKT sektora nastavi (Čizmić, 2022 ). Ključni gospodarski i ekonomski pokazatelji

---

<sup>2</sup> NKD 2007. s objašnjenjima. *Državni zavod za statistiku*, 2024.

[https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_objasnjenja.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_objasnjenja.pdf)

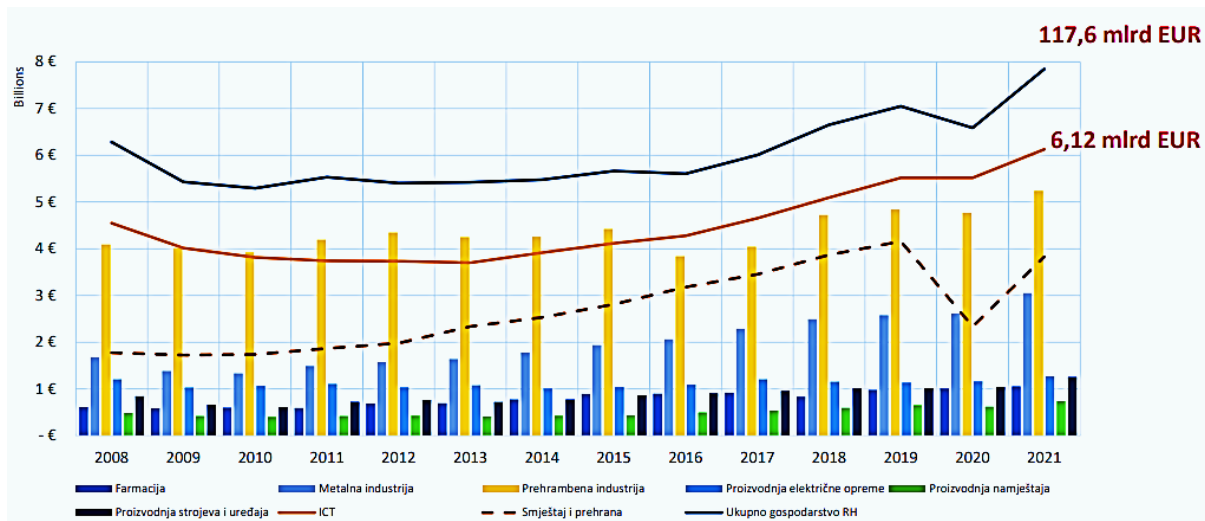
<sup>3</sup> Hrvatska enciklopedija. (n.d.) Informacijska i komunikacijska tehnologija. U: *Hrvatska enciklopedija*. Leksikografski zavod Miroslav Krlež. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/informacijska-i-komunikacijska-tehnologija>



IKT industrije u periodu od 2008. do 2023. godine u nastavku su detaljnije pojašnjeni i grafički prikazani.

Na slici 4.1. prikazan je trend kretanja udjela industrija u gospodarstvu Republike Hrvatske u periodu od 2008. do 2021. godine i udio IKT industrije u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske.

Slika 4.1. Udio industrija u gospodarstvu Republike Hrvatske u mlrd eura od 2008. do 2021.



Izvor: Press briefing HUP ICT. *Hrvatska udruga poslodavaca*, 2022.

<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/JASMINKA/ICT/prezentacija--ICTcroatiaanalysis2008-2022.pdf>

Slika 4.1. prikazuje trend kretanja svih industrija u Republici Hrvatskoj u periodu od 2008. do 2021. godine. Iz tablice je vidljiv stabilan trend kretanja udjela IKT sektora u gospodarstvu Republike Hrvatske u periodu od 2009. do 2014. godine, nakon čega se bilježi stabilan rast zaključno s 2019. godinom, nakon čega, uslijed posljedica pandemije izazvane koronavirusom, bilježi pad, ali i dalje ostaje jedini sektor koji kontinuirano čini najveći udio u hrvatskom gospodarstvu te bilježi rast od 11 % udjela već iduće, 2021. godine. Ud ukupnog prinosa svih industrija u Republici Hrvatskoj u iznosu od 117,6 mlrd EUR, IKT industrija doprinosi s čak 6,12 mlrd EUR.

Na slici 4.2. grafički je prikazan je trend kretanja udjela IKT industrije u odnosu na ukupne prihode Republike Hrvatske ostvarene putem izvoza u periodu od 2008. do 2021. godine i udio IKT industrije u ukupnom izvozu Republike Hrvatske.

Slika 4.2. Udio industrija u ukupnom izvozu Republike Hrvatske od 2008. do 2021.



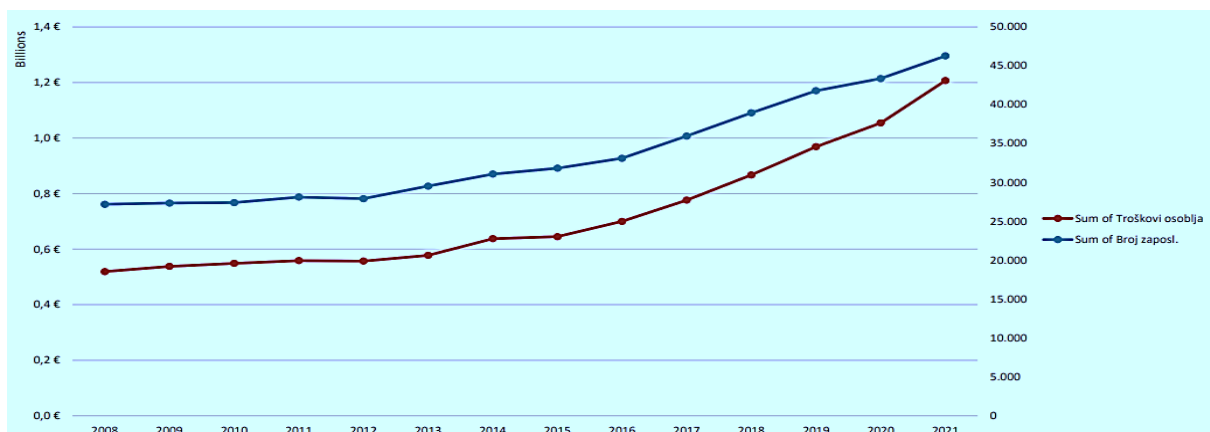
Izvor: Press briefing HUP ICT. *Hrvatska udruga poslodavaca*, 2022.

<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/JASMINKA/ICT/prezentacija--ICTcroatiaanalysis2008-2022.pdf>

Slika 4.2. grafički prikazuje trend kretanja prihoda ukupnog izvoza Republike Hrvatske u periodu od 2008. do 2021. godine. Iz tablice je vidljiv stabilan trend kretanja udjela IKT sektora u izvozu Republike Hrvatske u periodu od 2009. do 2012. godine, nakon čega 2013. godine bilježi blagi silazni trend, a onda bilježi stabilan rast s godine na godinu, sve do 2020. godine, uslijed posljedica pandemije izazvane koronavirusom. Od ukupnog udjela svih industrija u Republici Hrvatskoj prihodima ostvarenih izvozom roba i usluga IKT industrija doprinosi s čak 28,26 % udjela.

Na slici 4.3. prikazan je trend kretanja broja zaposlenih u hrvatskoj IKT industriji te trošak osoblja u istoj u periodu od 2008. do 2021. godine.

Slika 4.3. Troškovi osoblja i broj zaposlenika u IKT industriji Republike Hrvatske od 2008. do 2021.



Izvor: Press briefing HUP ICT. *Hrvatska udruga poslodavaca*, 2022.

<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/JASMINKA/ICT/prezentacija--ICTcroatiaanalysis2008-2022.pdf>

Slika 4.3. grafički prikazuje trend broja zaposlenih i troškova osoblja u IKT industriji Republike Hrvatske u periodu od 2008. do 2021. godine. Iz tablice je vidljiv kontinuirani uzlazni trend u obje promatrane kategorije, u cjelokupnom promatranom periodu, s izraženim strelovitim rastom od 2018. zaključno s 2021. godinom. Iz grafičkog prikaza također je vidljivo da je trend rasta ukupnih troškova osoblja pratio trend broja zaposlenih te da od 2020. godine troškovi osoblja nemaju proporcionalan rast u odnosu na broj zaposlenih u IKT industriji.

Prosječna mjesečna plaća u Republici Hrvatskoj 2021. godine iznosila je 843,00 EUR dok je u IKT industriji iznosila 1.345,00 EUR. Jedini pokazatelj u hrvatskoj IKT industriji koji je podbacio 2021. godine je broj IKT profesionalaca i to u iznosu od 2,8 % s godine na godinu, u periodu promatranom od 2018. do 2021.<sup>4</sup> U okviru Strategije digitalne Hrvatske do 2032. godine, koja je povezana sa strategijom digitalne agende za Europu i s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, definirana su četiri strateška cilja koja uključuju i ciljeve te osigurana sredstva kojima se između ostalog nastoji utjecati na promjenu tog silaznog trenda. Ti ciljevi podrazumijevaju razvijeno i inovativno digitalno gospodarstvo, digitaliziranu javnu upravu, razvijene, dostupne i korištene mreže vrlo velikih kapaciteta te razvijene digitalne kompetencije za život i rad u digitalno doba koje podrazumijevaju:

- podizanje razine digitalnih kompetencija i prekvalifikaciju radne snage iz neinformatičkih zanimanja, sukladno potrebama tržišta rada kao i podizanje razine osnovnih i naprednih digitalnih kompetencija građana i njihovo aktivno sudjelovanje u digitalnom društvu;
- daljnju digitalnu tranziciju obrazovnog sektora, uspostavu programa za rad s učenicima koji su zainteresirani za IKT teme i redefiniranje upisnih kvota u srednjem i visokom obrazovanju radi povećanja broja osoba s IKT diplomom;
- poticanje veće zastupljenosti žena među IKT stručnjacima,
- povećanje broja nastavnika i prostornih resursa na visokoobrazovnim institucijama koje obrazuju IKT stručnjake te privlačenje stranih studenata i stručnjaka u području IKT-a internacionalizacijom visokog obrazovanja;

---

<sup>4</sup> Press briefing HUP ICT. *Hrvatska udruga poslodavaca*, 2022.  
<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/JASMINKA/ICT/prezentacija--ICTcroatiaanalysis2008-2022.pdf>

- poticanje razvoja i primjene digitalnih alata u obrazovanju radi osiguravanja jednakih prilika za obrazovanje i stjecanje digitalnih kompetencija svih građana.<sup>5</sup>

Pozitivan trend kretanja u okviru gospodarskih pokazatelja i doprinosa IKT industrije njima, nastavio se je i u 2022. i 2023. godini, što se očituje i u njegovom stabilnom rastu prihoda s godine na godinu.

Tablica 4.1. prikazuje godišnji postotni rast/pad prihoda IKT tržišta i njegovih pojedinih segmenata od 2018 do 2023. godine.

Tablica 4.1 Godišnji rast/pad prihoda IKT tržišta od 2018. do 2023.

Prihodi ICT sektora	YoY 2019/2018	YoY 2020/2019	YoY 2021/2020	YoY 2022/2021	YoY 2023/2022
Telekomunikacije	0,65	-3,58	4,39	8,57	8,75
Softver	16,73	6,10	18,02	24,36	11,28
Računala	-1,36	3,34	9,07	10,67	12,30
UKUPNO	7,19	2,02	11,74	16,98	10,64

Izvor: Tomić, D. (28. srpnja 2024.). Rast domaćeg ICT tržišta prema prihodima gotovo 11 posto. *ICT Business*.

<https://www.ictbusiness.info/vijesti/rast-domaceg-ICT-trzista-prema-prihodima-gotovo-11-posto>

Tablica 4.1. prikazuje pozitivan trend kretanja prihoda u segmentu softvera kroz ukupan promatrani period, kojeg od 2020. godine slijedi i segment računala koji bilježi stabilan trend rasta, te od 2021. godine i segment telekomunikacija, dok se izrazito uzlazan trend prihoda IKT industrije očituje s 2020. na 2021. godinu te s 2021. na 2022. godinu.

Prema trendu kretanja predstavljenih pokazatelja u IKT industriji, može se zaključiti da je održavanje njihovog uzlaznog trenda od strateškog državnog interesa. Predanost tom strateškom cilju potvrđuju brojne inicijative u sklopu Strategije digitalne Hrvatske do 2032. godine, kojima se, osim povećanja stupnja digitaliziranosti javne infrastrukture i građanstva, nastoji utjecati i na povećanje broja IKT stručnjaka. Može se zaključiti i da se poseban značaj produkata iz IKT industrije ogleda u njihovoj primjeni u doba pandemije, izazvane koronavirusom 2019. godine. Informacijsko komunikacijska tehnologija u tom izuzetno nepovoljnom društvenom i ekonomskom periodu, svojim dotadašnjim dostignućima pomogla je, pretežito fizički izoliranom društvu, učiniti privatnu i poslovnu sferu života jednostavnijom, a samu krizu lakše prebrodivom. Naposljetku se zaključuje da su proizvodi i usluge iz IKT

<sup>5</sup> Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine. Narodne novine, NN 2/2023. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_01\\_2\\_17.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_17.html)

djelatnosti u to vrijeme odigrali značajnu ulogu u procesu digitalizacije društva, a ujedno i podignuli svijest o svom visokom potencijalu u kontekstu potrebe za tehnološkim razvojem.

U narednom poglavlju bit će predstavljena tri inovativna poduzeća koja djeluju u okviru IKT sektora te njihovi motivacijski programi koji potiču angažiranost zaposlenika.

## 5. INOVATIVNI PREDSTAVNICI INDUSTRIJE INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U HRVATSKOJ

Za listu predstavnika IKT industrije u Hrvatskoj odabrana su tri poduzeća za koje se smatra da vjerno predstavljaju inovativno djelovanje na hrvatskom i međunarodnom tržištu te time doprinose, ne samo gospodarskom i ekonomskom razvoju već i onom društvenom. Glavni kriterij njihovog odabira je mjesto koje su zauzela na top listi 300 IKT poduzeća prema ostvarenim prihodima u 2022. godini, te su prema njemu odabrana dva poduzeća koja se na listi nalaze unutar *top 10* poduzeća i jedno poduzeće koje se nalazi unutar *top 200* poduzeća na istoj listi (Tomić, 2023). Drugi kriterij njihova odabira je činjenica da svojim proizvodima i uslugama mogu zadovoljiti potrebe klijenata svih industrija u Republici Hrvatskoj. Treći kriterij njihovog odabira je raznolikost njihove primarne djelatnosti. Tako je poduzeće SD Worx Hrvatska d.o.o. odabrano jer njegov osnovni proizvod, digitalni alat za upravljanje ljudskim potencijalima, ima velik utjecaj na praćenje radne učinkovitosti zaposlenika kao i uspješnosti sustava njihovog nagrađivanja. Tablicom 5.1. bit će prikazani, a zatim i obrazloženi ostali ključni kriteriji korišteni pri odabiru predstavnika IKT industrije u Hrvatskoj.

Tablica 5.1. Kriteriji za odabir predstavnika IKT industrije u Republici Hrvatskoj

Naziv poduzeća	Pretežita djelatnost	Vrsta poduzetnika	Redni broj na listi top 300 IKT poduzeća prema prihodima u 2022. godini	Područje najvećeg utjecaja
INFOBIP d.o.o.	6311 Obrada podataka, usluge poslužitelja i djelatnosti povezane s njima	veliki poduzetnik	8	tehnička rješenja za dvosmjernu komunikaciju ponuditelja s pružateljem usluga
A1 Hrvatska d.o.o.	6120 Djelatnosti bežične telekomunikacije	veliki poduzetnik	2	govorna i podatkovna, mobilna i fiksna komunikacija
SD Worx d.o.o.	6201 Računalno programiranje	mali poduzetnik	182	digitalizacija procesa upravljanja ljudskim potencijalima

Izvor: Autorski rad prema podacima s:

Info.BIZ.Fina, 2024: <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/infobip-d-o-o/OIB-29756659895>,  
<https://infobiz.fina.hr/tvrtka/a1-hrvatska-d-o-o/OIB-29524210204>, <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/sd-worx-croatia-d-o-o/OIB-95062520337>,

Delight your customers with intelligent conversations. *Infobip*, 2024. <https://www.infobip.com/>,

Tko smo mi. *A1 Hrvatska*, 2024. [https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas?\\_gl=1\\*lc8bjn\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MjE0MDY0NzEwLjE3MjcjxMTUyMTY.\\*\\_ga\\_0RE094HBHM\\*MTcyNzExNTIxMy4xLjAuMTcyNzExNTIxMy4wLjAuMTk2NjA1NDcwMw](https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas?_gl=1*lc8bjn*_up*MQ..*_ga*MjE0MDY0NzEwLjE3MjcjxMTUyMTY.*_ga_0RE094HBHM*MTcyNzExNTIxMy4xLjAuMTcyNzExNTIxMy4wLjAuMTk2NjA1NDcwMw),

Tablica 5.1. prikazuje tri odabrana predstavnika IKT industrije u Hrvatskoj, INFOBIP d.o.o., A1 Hrvatska d.o.o. i SD Worx Hrvatska d.o.o., njihove primarne djelatnosti, redni broj mjesta koje su zauzeli na listi *top 300* IKT poduzeća prema ostvarenim prihodima u 2022. godini te područje njihovog najvećeg inovativnog utjecaja na poslovanje ostalih poduzeća u Republici Hrvatskoj, odnosno na njihovu digitalizaciju i razvoj te optimizaciju poslovnih procesa, proizvoda i usluga. U narednim potpoglavljima navedena poduzeća bit će detaljnije predstavljena u okviru svog inovativnog djelovanja i programa za inovativno djelovanje svojih zaposlenika.

## 5.1. Infobip d.o.o.

Tvrtka Infobip d.o.o., koja se prema američkom časopisu *Fast Company*, a koji je fokusiran na praćenje razvoja tehnologije i inovacija, našla na šestom mjestu popisa najinovativnijih tvrtki, zahvaljujući nizu uspješnih suradnji na temu uvođenja inovativnih modela transformacije komunikacije s korisnicima,<sup>6</sup> osnovana je u 2006. godine u Vodnjanu (Vranka, 201). Danas, s više od 15 godina iskustva u IT industriji i vizijom demokratizacije budućnosti digitalnih interakcija između poduzeća i ljudi, stvaranjem revolucionarnih inovacija, globalno zapošljava više od 3600 ljudi te posluje na šest kontinenata u više od 75 ureda.<sup>7</sup> U svojim počecima tvrtka je kao mali *startup* bila orijentirana na razvoj profesionalnih SMS rješenja za poslovne korisnike (Rukavina, 2017), dok danas njihova komunikacijska platforma može doprijeti do gotovo sedam milijardi korisnika u više od 190 zemalja. Njihovi poslovni partneri uglavnom su vodeći mobilni operatori širom svijeta, banke, poduzeća koje se bave razvojem aplikacija za razmjenu poruka, poduzeća koja imaju internetske trgovine, poduzeća koja žele unaprijediti efikasnost i kvalitetu komunikacije sa svojim klijentima putem društvenih mreža te tehnološki orijentirana poduzeća.<sup>8</sup> Infobip svoju tehnologiju sustavno razvija u skladu s razvojem svjetski poznatih platformi poput Googlea,<sup>9</sup> Microsofta (Tapia, 2022), i Meta grupe,<sup>10</sup> bez čijih usluga je danas život gotovo nezamisliv. Kako bi bio uspješan u svojoj viziji i pružanju vrhunskih usluga svojim klijentima, pri razvoju i implementaciji svojih rješenja, primjenjivih na svaku

---

<sup>6</sup> N.d. (19. ožujka 2024.). *Fast Company* proglasio najinovativnije tvrtke na svijetu, prvi put na popisu jedna hrvatska. *Lider*. <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/casopis-fast-company-uvrstio-infobip-na-popis-najinovativnijih-tvrtki-na-svijetu-u-2024-156186>

<sup>7</sup> Our purpose. *Infobip*, 2024. <https://www.infobip.com/company>

<sup>8</sup> *AmCham* (2023). Infobip d.o.o., <https://www.amcham.hr/infobip-doo-m644>

<sup>9</sup> What is Google's Business Messages? *Infobip*, 2024.

<https://www.infobip.com/guides/google-business-messages/what-is-gbm>

<sup>10</sup> Join a super app revolution that will help your business grow. *Infobip*, 2024. <https://partners.infobip.com/meta>

industriju, surađuje i s najvećim svjetskim *chat* aplikacijama poput Vibera, WhatsAppa i Telegrama.<sup>11</sup>

Kao lider u inovacijama koji je nedavno dosegnuo vrijednost od milijardu dolara, sudjeluje u važnom projektu koji je iniciralo više od 100 tvrtki i istraživačkih organizacija iz 12 članica Europske unije. Projekt ima cilj izgradnju nove decentralizirane softverske infrastrukture za naprednu upotrebu računalnih resursa koja će omogućiti nove i inovativne poslovne modele temeljene na podacima. Projekt je važan zato što se novom platformom želi redefinirati i unaprijediti ekosustav tehnologije komunikacije unutar EU-a putem integracije umjetne inteligencije, optimizacije energetske potrošnje i demokratizacije digitalne transformacije za sve korisnike platforme. Sudjelovanje Infobipa u tako važnom strateškom projektu za cijelu Europu, koju bi ova realizacija učinila konkurentnijom u odnosu na Sjedinjene Američke Države i Kinu koje su lideri na svjetskom IT tržištu, naglašava važnost projekta za jačanje hrvatskog gospodarstva i leaderskog pozicioniranja na IKT tržištu. U prilog činjenici koliko je taj projekt važan ide podatak da u ovaj projekt ulažu države članice Europske unije kroz svoja nacionalna sredstva i sredstva EU fondova, odnosno podatak da se on financira iz europskih sredstava (Vitas, 2024).

Infobip je prilikom gradnje svojih kampusa puno pažnje posvetio prostoru koji podržava otvorenu komunikaciju te uređenju koje potiče timove na kolaboraciju i inspiraciju za ideje, koje zaposlenici u bilo kojem trenutku mogu zapisivati na ploče. Svoje radne kampuse nazivaju i tvornicama ideja, iz čega se zaključuje da tako nastoje sustavno poticati inovativnost svojih zaposlenika. Također se zaključuje da upravo ideje zaposlenika kao i njihova kolaboracija pri oblikovanju i implementaciji ideja stoje iza svake njihove inovacije (Pereša, 2022). Od 2021. godine Infobip je uveo program radničkog dioničarstva za sve zaposlenike kompanije, sadašnje i buduće, radi osnaživanja zajedništva, pripadnosti te predanosti i efikasnog i inovativnog djelovanja u skladu s vizijom poduzeća.<sup>12</sup> Očekuje se da će ovaj program dodatno motivirati zaposlenike za postizanje spomenutih ciljeva jer će za dodatne vrijednosti koje stvaraju svojim radom, biti dodatno nagrađeni izravnom materijalnom kompenzacijom. Time je zaposlenicima omogućeno da kroz ulogu dioničara, svojim svakodnevnim radom koji je usmjeren ciljevima

---

<sup>11</sup> AmCham (2023). *Infobip d.o.o.*, <https://www.amcham.hr/infobip-doo-m644>

<sup>12</sup> N.d. (19. ožujka 2024.). Svi Infobipovi zaposlenici, sadašnji i budući, dobivaju paket dionica. *Lider*. <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/svi-infobipovi-zaposlenici-sadasnji-i-buduci-dobivaju-paket-dionica-139670>



rasta poduzeća, stvaraju dodanu vrijednost, ne samo za poduzeće, već i za sebe kao pojedince. (Ivezić, 2021).

## 5.2. A1 Hrvatska d.o.o.

U okviru IKT industrije, poduzeće A1 Hrvatska d.o.o. već 25 godina svojim inovativnim djelovanjem pokreće cjelokupno telekomunikacijsko tržište Republike Hrvatske i pruža odgovore na mnoge tehnološke izazove, u skladu s društvenim i s potrebama iz dinamičnog tržišnog okruženja. Misija ovog poduzeća je biti lider u inovacijama, pružati najbolju uslugu na tržištu i ulagati u svoje zaposlenike.<sup>13</sup> Poduzeće je svoje poslovanje započelo 1999. pod imenom Vipnet, te je član Mobilkom Austria grupe, koja u istom sektoru posluje diljem Europe. 2018. godine Vipnet d.o.o. uspješno prolazi proces rebrandinga te mijenja svoj naziv i marketinški identitet u A1 Hrvatska d.o.o.<sup>14</sup> Od revolucionarnih inovacija unutar svojih 25 godina poslovanja ponosno ističu prvu službu za korisnike koja je dostupna 24/7, prvu govornu i podatkovnu, mobilnu komunikacijsku uslugu putem plaćanja „unaprijed“, odnosno na bonove i uslugu mobilnog plaćanja parkinga, komercijalnog naziva „mParking“ koja je u potpunosti osmišljena, tehnički razvijena i implementirana još davne 2001. godine, a bez koje je još i danas za većinu pojedinaca život gotovo nezamisliv. Usluga mParking jedna je od onih koja uspješno već 23 godine zadovoljava potrebe korisnika diljem Republike Hrvatske, što govori u prilog tome da je A1 Hrvatska lider u uspješnom predviđanju i kvalitetnoj implementaciji novih usluga radi zadovoljenja potreba društva prilikom razvoja svojih usluga. Iz poduzeća ističu da su u 2023. godini ostvarili rekordne investicije, poput ulaganja u ubrzanu izgradnju fiksnih gigabitnih priključaka te modernizaciju mobilne mreže, uslijed čega je izgrađeno 140 tisuća optičkih priključaka diljem Hrvatske, zahvaljujući čemu 800 tisuća kućanstva danas ima dostupan A1 gigabitni priključak. Također ističu da su do danas postigli 98 postotnu pokrivenost populacije mrežom pete generacije koja pomiče granice u brzinama i kvaliteti mobilne i podatkovne veze te koja time društvu osigurava kvalitetnu i stabilnu komunikaciju.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> A1 Hrvatska slavi 25 godina inovacija, uspjeha i društvene odgovornosti. *A1 Hrvatska*, 2024.

<https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/-/objave/clanak/a1-hrvatska-slavi-25-godina-inovacija-uspjeha-i-dru%C5%A1tvene-odgovornosti/1468854718>

<sup>14</sup> A1 Hrvatska osvojila dvije međunarodne komunikacijske nagrade za rebranding - Vip postaje A1. *A1 Hrvatska*, 2024. <https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/-/objave/clanak/press/990711406>

<sup>15</sup> A1 Hrvatska slavi 25 godina inovacija, uspjeha i društvene odgovornosti. *A1 Hrvatska*, 2024. <https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/-/objave/clanak/a1-hrvatska-slavi-25-godina-inovacija-uspjeha-i-dru%C5%A1tvene-odgovornosti/1468854718>

Od 2017. godine A1 Hrvatska d.o.o. sudjeluje u programu naziva „Empowering ideas“ koji se provodi na razini A1 Telekom Austria grupe, čija je članica, radi poticanja internog poduzetništva i očuvanja svoje *startup* i inovacijske kulture. Cilj programa je potaknuti zaposlenike na inovacije, eksperimentiranje i učenje iz pogrešaka, a prijaviti se mogu svi, pojedinačno ili timski. Zaposlenici svoje ideje, s fokusom na teme novih tehnologija i poslovnih modela, uštede energije i smanjenja CO2 emisija prezentiraju lokalnom menadžment timu koji ih evaluira. Predstavnici odabranih ideja zatim se u trajanju od tri mjeseca uključuju u sudjelovanje u Innovation Camp u Beču s ostalim timovima iz A1 Grupe te tamo prolaze edukaciju, *coaching*, razmjenu iskustava i oblikuju svoju ideju. Zatim svoju ideju prezentiraju *top* menadžmentu A1 grupe, a pobjednički tim dobiva priliku raditi na svojoj ideji punih godinu dana uz podršku cijelog poduzeća, uz osigurana financijska sredstva za realizaciju ideje. Zaposlenici za sve vrijeme sudjelovanja u programu zadržavaju svoje dosadašnje plaće, a njihov posao čeka ih nakon završetka programa. Po povratku na svoje radno mjesto zaposlenici su bogatiji za novo iskustvo i brojna usvojena znanja što im osim osobnog rasta i razvoja često pruža i priliku za unaprjeđenje i razvoj karijere. Ovim programom A1 Hrvatska motivira svoje zaposlenike da predanim radom kroz osobni rast doprinose rastu i inovativnosti tvrtke<sup>16</sup>. A1 Hrvatska posebno se ističe svim benefitima koji su na raspolaganju njegovim zaposlenicima - nastoji pozitivno utjecati na održavanje balansa između poslovnih i privatnih obaveza svakog zaposlenika te brine i o budućnosti svojih zaposlenika i njihove djece.

### **5.3. SD Worx Hrvatska d.o.o.**

Nekadašnju tvrtku HRPRO, koja je razvila vlastito rješenje informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima pod nazivom „HRNET“ i koja je poslovala na hrvatskom tržištu od 2001. godine, 2022. godine preuzeo je europski lider u ponudi rješenja za upravljanje ljudskim resursima, SD Worx, koji posluje od 1945. te je danas prisutan na tržištu 150 zemalja i ostvaruje prihode preko 858 milijuna eura.<sup>17</sup> HRNET je jedno od prvih softverskih rješenja informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima na svijetu, napravljeno u cijelosti na internetskim tehnologijama. Vizija kreatora HRNET sustava bila je sustav za upravljanje ljudskim potencijalima koji se instalira na jednom mjestu prilikom čega ga istodobno putem web-tehnologija koristi do preko 5000 računala. Današnji HRNET sustav postoji i u verziji koja ne zahtijeva instalaciju na fizički uređaj, odnosno u posebnoj mobilnoj verziji, što

---

<sup>16</sup> Empowering ideas. A1 Hrvatska, 2024. <https://jobs.a1.com/hr/empowering-ideas/>

<sup>17</sup> N.d. (7. srpnja 2022.). *PoslovniPuls*. <https://poslovnipuls.com/2022/07/07/sd-worx-preuzeo-hrvatsku-it-tvrtku-hrpro/>

njegovim korisnicima čini pristup važnim informacijama, u bilo kojem trenutku, izuzetno jednostavnim i praktičnim. Ovaj informacijski sustav također ima mogućnost implementacije funkcionalnosti za dvosmjernu komunikaciju između zaposlenika i njegovog direktno nadređenog. Među njihovim klijentima nalaze se i brojna poduzeća iz IKT industrije, kojoj i sami pripadaju, poput A1 Hrvatska d.o.o. i Hrvatskog Telekoma, a aktivno surađuju i s javnim sektorom, primjerice s Hrvatskom poštom i HR MUP-om, što potvrđuje njihovu mogućnost inovativne tehničke prilagodbe gotovo svim platformama na kojima prije implementacije njihovi klijenti skladište podatke relevantne za domenu upravljanja ljudskim potencijalima (Todorov, 2019). Njeguju praksu razmjene internacionalnog znanja u domeni upravljanja ljudskim potencijalima te prateći potrebe i nove prakse u tom segmentu, inovacijama sustavno osnažuju portfelj svojih rješenja. Posebno ističu kako ih motiviraju nove perspektive, inovacije i razvoj prilikom čega stavljaju ljude i njihove potrebe na prvo mjesto u želji da im s pomoću prikladnih alata uštede vrijeme za druge važne poslovne zadatke i pruže nezaboravno korisničko iskustvo. Tu činjenicu potvrđuju i njihovi zaposlenici izlaganjem na najvećoj developerskoj konferenciji u regiji, .debug 2024. prilikom čega su podijelili svoja iskustva, izazove i ideje kojima su došli do predstavljenih inovativnih rješenja (Vrbanus, 2024).

Nakon predstavljanja odabranih poduzeća iz IKT industrije zaključuje se da je svako od njih svjesno potrebe za poticanjem zaposlenika na inovativno djelovanje radi osnaživanja svog intelektualnog kapitala. Programi koje u te svrhe koriste različiti su i prilagođeni njihovoj organizacijskoj strukturi i ciljevima, no može se zaključiti da svako predstavljeno poduzeće aktivno radi na poticanju svojih zaposlenika na inovativno djelovanje.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Na temelju iznesenih preduvjeta za učinkovitost inovativnog procesa i potreba inovativne organizacije te inovativnih obilježja IKT industrije i njezinih odabranih predstavnika, ovo poglavlje predstavlja metodologiju, način prikupljanja podataka i interpretaciju rezultata istraživanja na temu motivacije njezinih zaposlenika za inovativno djelovanje. Također, obrazlažu se ciljevi istraživanja, odabrana metoda i uzorak te se raspravlja o rezultatima provedenog istraživanja u odnosu na rezultate sekundarnih istraživanja koja su istaknuta u prethodnim poglavljima. Naposljetku se iznose preporuke za povećanje inovativnog potencijala poduzeća.

### 6.1. Metodologija istraživanja

Temeljni ciljevi istraživanja su ocjena važnosti pojedinih motivacijskih faktora za inovativno djelovanje zaposlenika iz perspektive zaposlenika u IKT industriji. Prema zaključcima, iznijet će se preporuke za praksu menadžerima zaduženim za osmišljavanje i provođenje motivacijskih programa radi povećanja inovativnog potencijala poduzeća.

Istraživačka pitanja koja su u tu svrhu postavljena su:

- Percipiraju li IKT zaposlenici sebe kao pojedinca, a zatim i industriju u kojoj djeluju kreativnima?
- Jesu li zaposlenici IKT industrije za inovativno djelovanje intrinzično motivirani i kojim faktorima?
- Koje materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima u ulozi ekstrinzičnih motivatora imaju najveći utjecaj na intrinzičnu motivaciju zaposlenika IKT industrije za inovativno djelovanje?
- Koliko poticajnim za inovativno djelovanje zaposlenici IKT industrije smatraju svoje trenutno radno okruženje?

Metoda ankete odabrana je jer može u ograničenom periodu obuhvatiti veći broj ispitanika iz različitih poduzeća koja djeluju unutar IKT industrije te time uzorak učiniti reprezentativnijim. Također, ova metoda odabrana je jer omogućava ispitaniku da nakon promišljanja odgovori na sva pitanja uz roku od pet dana, kad god može. Anketa je anonimno provedena u periodu od 15. do 20. 8. 2024., a distribuirana je zaposlenicima ukupno 15 poduzeća koja djeluju unutar IKT industrije, uključujući i ispitanike iz tri, u radu predstavljena poduzeća. Kreirana anketa

(u prilogu ovog rada) distribuirana je putem mreže osobnih kontakata i posrednika, a na samom početku sadržavala je eliminacijsko pitanje putem kojeg je zaposlenicima izvan IKT industrije onemogućeno daljnje sudjelovanje.

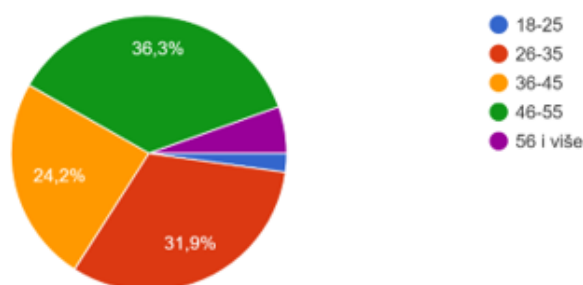
Podloga za metodologiju istraživanja je Vroomova procesna teorije motivacije, kombinirana s rezultatima sekundarnih istraživanja o inovativnosti i kreativnosti na radnom mjestu te intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora motivacije. Pitanja sadržana u anketnom upitniku stoga su prvenstveno usmjerena na vrednovanje intrinzičnih faktora motivacije i ekstrinzičnih faktora iz radnog okruženja koji na njih utječu te na vrednovanje podrške radne okoline za inovativno djelovanje. Autorica Vroomovu teoriju procesne motivacije smatra najrelevantnijom za predmetno istraživanje jer će zaposlenici IKT industrije imati priliku putem zatvorenih pitanja dati do znanja koja im je od brojnih navedenih nagrada najprivlačnija za njihov inovativan rad te kakvu vrstu podrške za takav rad očekuju unutar svog radnog okruženja. Također, zato što će zaposlenici imati priliku dodatno, u otvorenom pitanju navesti što bi ih najviše potaknulo na inovativno djelovanje. Budući da su ekstrinzične nagrade koje su zaposlenici vrednovali jedne od najčešće korištenih u praksi upravljanja ljudskim potencijalima, autorica smatra da će preporuke proizašle iz pojašnjenog kombiniranog pristupa biti relevantna podloga za daljnja istraživanja u okviru teme i za moguće probne faze u poduzećima u IKT industriji.

Anketni upitnik, izuzev eliminacijskog pitanja, sadrži 18 pitanja koja uključuju 3 otvorena pitanja na temu podrške trenutnog radnog okruženja za inovativno djelovanje i 4 pitanja organizirana putem Likertove skale od 1 do 5 kojima je omogućeno vrednovanje pojedinog ponuđenog intrinzičnog i ekstrinzičnog motivatora za inovativno djelovanje. Analiza rezultata istraživanja primarno je predstavljena za navedenih 7 pitanja i izvršena je korištenjem metode deskriptivne statističke analize. Dobiveni rezultati prikazani su grafički s pomoću izračuna aritmetičke sredine za svaki vrednovani intrinzični i ekstrinzični faktor. Dodatno je za najveće i najmanje vrijednosti na kraju rada (u Prilogu 2) dodatno prikazana i aritmetička sredina ispitanika prema kategorijama „Voditelji/rukovoditelji/direktori“ i „Ostali zaposlenici“ i „Ukupna prosječna ocjena“. Dodatno, uz opće demografske podatke o spolu i dobi ispitanika te specifične parametre za identifikaciju duljine radnog staža u industriji i funkcije u poduzeću, preostalih 8 zatvorenih pitanja u potpornoj su funkciji navedenima. Uvid u cjelokupan anketni upitnik i u ostale rezultate istraživanja također je omogućen na kraju rada (Prilog 1 i Prilog 2). U narednom potpoglavlju predstavljani su rezultati analize provedenog istraživanja.

## 6.2. Rezultati istraživanja

Analiza rezultata istraživanja putem anonimne ankete, provedene među zaposlenicima unutar IKT industrije predstavljena je tekstualno i grafički. Odabrani rezultati koji se navode isključivo u tekstualnom obliku, grafički su prikazani na kraju rada redosljedom kojim su tekstualno predstavljeni (Prilog 2). Istraživanju je pristupio 91 zaposlenik IKT industrije, od čega udio zaposlenika ženskog spola iznosi 29,7 %, a udio zaposlenika muškog spola 70,3 %. Na slici 6.1. grafički je prikazana dobna struktura ispitanika, a na slici 6.2. udio ispitanika prema godinama radnog iskustva u IKT industriji.

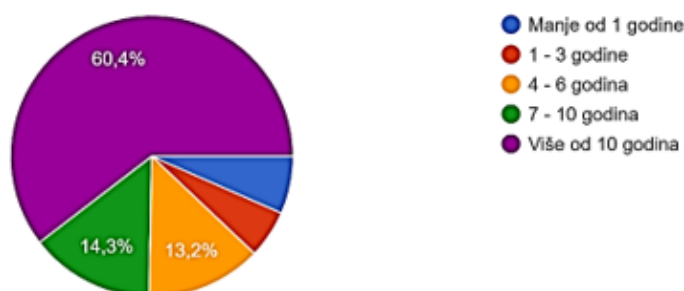
Slika 6.1. Dobna struktura ispitanika



Izvor: Autorski rad

Slika 6.1. grafički prikazuje dobnu zastupljenost ispitanika. Najzastupljeniji su ispitanici starosne dobi od 46 do 55 godina čiji udio u ukupnom broju ispitanika iznosi 36,3 %, zatim ispitanici starosne dobi od 26 do 35 godina starosti s udjelom od 31,9 % te ispitanici starosne dobi od 36 do 45 godina, s udjelom od 24,2 %. U istraživanju su najnezastupljeniji ispitanici starosne dobi od 18 do 25 godina, zatim ispitanici od 56 i više starosnih godina.

Slika 6.2. Godine radnog iskustva ispitanika u IKT industriji



Izvor: Autorski rad

Slika 6.2. prikazuje udio ispitanika prema godinama radnog iskustva u IKT industriji u odnosu na sve ispitanike. Udio ispitanika s više od 10 godina radnog iskustva u IKT industriji najveći je i iznosi 60,4 %. Od preostalih 59,6 % ispitanika najviše ih je s duljinom radnog iskustva u industriji od 7 do 10 godina, zatim njih 13,2 % s radnim iskustvom od 4 do 6 godina. Najnezastupljeniji su zaposlenici unutar IKT industrije s radnim stažem od 1 do 3 godine, zatim ispitanici s manje od jedne godine radnog staža.

U ukupnom udjelu svih ispitanika, ispitanici koji su zaposleni na pozicijama voditelja, menadžera i direktora čine 34,1 % udjela, a zaposlenici na ostalim pozicijama 65,9 % udjela. Redovito i često je inovativno djelovalo 53,9% svih ispitanika, njih 36,3 % je ponekad inovativno djelovalo dok je preostalih 9,8 % rijetko ili nikada inovativno djelovalo (Prilog 2). Ispitanici čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska su u 87,4 %, a skupina ostalih zaposlenika u 91,67 % slučajeva redovito, često i ponekad inovativno djelovali. (Prilog 2).

IKT industriju kreativnom smatra 98,9 % ispitanika, njih 78,8 % smatra sebe kreativnom osobom, dok njih 86,8 % smatra da im inovativno djelovanje pričinjava osobno zadovoljstvo (Prilog 2). 69,3 % svih ispitanika su uvijek ili često bili samomotivirani za inovativno djelovanje, njih 27,5 % ponekad, a njih 3,2 % su rijetko ili nikada bili motivirani za inovativno djelovanje (Prilog 2). 38,5 % svih ispitanika smatra da je do sada njihovo radno okruženje bilo uvijek ili često poticajno za kreativno i inovativno djelovanje, njih 40,7 % da je njihovo radno okruženje ponekad bilo takvo dok njih 20,9 % smatra je njihovo radno okruženje rijetko ili nikada bilo poticajno za kreativno i inovativno djelovanje (Prilog 2).

Tablicama 6.1., 6.2., 6.3. i 6.4. koje slijede prikazano je kako su ispitanici vrednovali ponuđene skupine faktora koje se odnose na intrinzične faktore, nematerijalne nagrade i na neizravne i izravne materijalne nagrade u funkciji ekstrinzičnih nagrada. Ispitanicima je vrednovanje svakog prikazanog faktora omogućeno putem Likertove skale od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 podrazumijeva da tim faktorom nisu nimalo motivirani dok faktor kojem su pridružili ocjenu 5 podrazumijeva da je za njih on izuzetno motivirajući za inovativno djelovanje. Faktori na svakoj slici prikazani su redoslijedom od najveće prema najnižoj prosječnoj ocjeni, pri čemu faktor s najvišom ocjenom zauzima prvo, a faktor s najmanjom ocjenom zadnje mjesto. Također, zelenom bojom istaknuti su faktori koji zauzimaju prvo, a žutom bojom faktori koji zauzimaju zadnje mjesto.

Tablica 6.1. Intrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje

Koliko Vas navedeni faktori osobno motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici
INTRINZIČNI FAKTOR	Prosječna ocjena
Osjećaj osobnog postignuća	4,47
Želja za učenjem i osobnim razvojem	4,33
Mogućnost samostalnog donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti za njihove ishode	4,22
Znatželja	4,21
Doprinos timu i organizaciji	4,21
Visok stupanj kreativne slobode prilikom izvršavanja radnih zadataka	4,19
Mogućnost dobivanja feedbacka i napredovanja	4,10
Izazovni i složeni zadaci	4,07
Doprinos društvenoj zajednici na koju bi mogla utjecati implementacija moje ideje	4,05
Natjecanje s kolegama	2,92

Izvor: Autorski rad

Tablica 6.1. prikazuje prosječnu ocjenu intrinzičnih motivacijskih faktora svih ispitanika. *Osjećaj osobnog postignuća* u prosjeku je od svih ispitanika vrednovan najvišom ocjenom, 4,47 dok je najmanje vrednovan faktor *Natjecanje s kolegama* s najnižom prosječnom ocjenom 2,92.

Grupa ispitanika čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska najviše je vrednovala faktor *Želja za učenjem i osobnim razvojem*, prosječnom ocjenom 4,21, a faktor *Osjećaj osobnog postignuća* kod njih je zauzeo drugo mjesto u ukupnom poretku s prosječnom ocjenom 4,15 (Prilog 2). Kod grupe ostalih ispitanika *Osjećaj osobnog postignuća* je najviše vrednovan faktor, prosječnom ocjenom 4,53 (Prilog 2). Obje skupine ispitanika najmanjom prosječnom ocjenom vrednovala su faktor *Natjecanje s kolegama* (Prilog 2). Prosječna ocjena za skupinu svih ponuđenih intrinzičnih faktora kod svih ispitanika iznosi 4,08, za skupinu ispitanika čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska 3,95, a za skupinu ispitanika čija radna pozicija nije voditeljska, menadžerska ili direktorska 4,05 (Prilog 2).



Tablica 6.2. Ekstrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje – nematerijalne nagrade

Koliko Vas navedeni faktori iz radne okoline motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici
NEMATERIJALNA NAGRADA	Prosječna ocjena
Uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena	4,22
Fleksibilni oblici radnog vremena	4,20
Jasno definirani individualni ciljevi za kontekst i produkt inovativnog rada	4,18
Uključenost pri postavljanju individualnih ciljeva u okviru opisa radnog mjesta	4,10
Mogućnost korištenja različitih vještina pri obavljanju radnih zadataka	4,09
Organizacijska kultura koja potiče kreativnost i inovativnost	4,09
Pohvale i priznanja od organizacije	4,08
Jasno definirani timski/odjelni/organizacijski ciljevi za područje inovativnosti	4,07
Pohvale i priznanja neposredno nadređene osobe	4,03
Stil vodstva nadređene osobe	4,00
Visok stupanj raznolikost radnih zadataka u okviru radnog mjesta	3,81
Nizak stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru radnog mjesta	2,09

Izvor: Autorski rad

Tablica 6.2. prikazuje prosječnu ocjenu nematerijalnih nagrada u funkciji ekstrinzičnih motivacijskih faktora svih ispitanika. *Uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena* u prosjeku je od svih ispitanika vrednovan najvišom ocjenom, 4,22, dok je najmanje vrednovan faktor *Nizak stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru radnog mjesta* s najnižom prosječnom ocjenom 2,09.

Skupina ispitanika čija radna pozicija nije voditeljska, menadžerska ili direktorska najviše je vrednovala faktor *Fleksibilni oblici radnog vremena*, prosječnom ocjenom 4,35, a faktor *Jasno definirani individualni ciljevi za kontekst i produkt inovativnog rada* kod njih je zauzeo drugo mjesto s prosječnom ocjenom 4,21 (Prilog 2). Faktor *Uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena* u njihovoj skupini zauzeo je treće mjesto u ukupnom poretku s prosječnom ocjenom 4,17 (Prilog 2). Kod grupe ispitanika čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska *Uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena* je najviše vrednovan faktor, prosječnom ocjenom 4,09, dok drugo mjesto dijele faktor *Organizacijska kultura koja potiče kreativnost i inovativnost* i faktor *Pohvale i priznanja od organizacije* s prosječnom ocjenom 4,03 (Prilog 2). Obje skupine ispitanika najmanjom prosječnom ocjenom vrednovala su faktor *Nizak stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru radnog mjesta* (Prilog 2).

Tablica 6.3. Ekstrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje – neizravne materijalne nagrade

Koliko Vas navedeni faktori motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici
<b>NEIZRAVNA MATERIJALNA NAGRADA</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Dodatna edukacija	4,10
Plaćena stipendija/školarina za željeno obrazovanje	3,88
Dodatni slobodni dani	3,85
Uplata novčanih sredstava u dodatni mirovinski fond	3,77
Dodatno zdravstveno osiguranje	3,66
Korištenje službenog automobila	3,13

Izvor: Autorski rad

Tablica 6.3. prikazuje prosječnu ocjenu neizravnih materijalnih nagrada u funkciji ekstrinzičnih motivacijskih faktora svih ispitanika. Faktor *Dodatna edukacija* u prosjeku je od svih ispitanika vrednovan najvišom ocjenom, 4,10, dok je najmanje vrednovan faktor *Korištenje službenog automobila* s najnižom prosječnom ocjenom 3,13.

Kod obje skupine ispitanika prilikom analize rezultata nisu zabilježena znatnija odstupanja kod faktora vrednovanih najvišom i najnižom prosječnom ocjenom u odnosu na najviše i najniže predstavljene prosječne vrijednosti skupine svih ispitanika (Prilog 2).

Tablica 6.4. Ekstrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje – izravne materijalne nagrade

Koliko Vas navedeni materijalni faktori motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici
<b>IZRAVNA MATERIJALNA NAGRADA</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Bonus na temelju ukupnog radnog učinka	4,41
Plaća	4,40
Novčana naknada za svaku realiziranu inovativnu ideju	4,24
Novčana naknada temeljena na rezultatima poduzeća i njegovoj dobiti	4,23
Udio u vlasništvu poduzeća	3,82

Izvor: Autorski rad

Tablica 6.4. prikazuje prosječnu ocjenu izravnih materijalnih nagrada u funkciji ekstrinzičnih motivacijskih faktora svih ispitanika. Faktor *Bonus na temelju ukupnog radnog učinka* u prosjeku je od svih ispitanika vrednovan najvišom ocjenom, 4,41, dok je najmanje vrednovan *Udio u vlasništvu poduzeća* s najnižom prosječnom ocjenom od 3,82.

Skupina ispitanika čija je radna pozicija nije voditeljska, menadžerska ili direktorska najviše je vrednovala faktor *Plaća*, prosječnom ocjenom 4,43, a faktor *Bonus na temelju ukupnog radnog učinka* kod njih je zauzeo drugo mjesto u ukupnom poretku s prosječnom ocjenom 4,34 (Prilog 2). Kod skupine ispitanika čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska

poredak najviše vrednovanih faktora u ukupnom poretku je obrnut, faktor *Bonus na temelju ukupnog radnog učinka* kod njih je zauzeo prvo mjesto u ukupnom poretku s prosječnom ocjenom 4,36, a faktor *Plaća* drugo mjesto s prosječnom ocjenom 4,15 (Prilog 2). Od 3 ponuđene skupine ekstrinzičnih faktora motivacije za inovativno djelovanje svi ispitanici ocijenili su najvećom prosječnom ocjenom skupinu izravnih materijalnih nagrada, zatim skupinu nematerijalnih nagrada te skupinu neizravnih materijalnih nagrada (Prilog 2). Nisu uočene razlike u poretku navedenih skupina ekstrinzičnih faktora kod ispitanika čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska u odnosu na ostale zaposlenike (Prilog 2).

Skupinu ispitanika čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska najviše bi za inovativno djelovanje motivirali faktori iz skupine nematerijalnih nagrada poput *podrške nadređenih i radne okoline*, što je dodatno potvrđeno analizom otvorenog pitanja na temu najvećih prepreka za inovativno djelovanje u trenutnom radnom okruženju, gdje se kao najveće prepreke ističu *razina podrške nadređenih i organizacije*, zatim *procesna, administrativna i financijska ograničenja* (Prilog 2.). Zatim slijede izazovni zadaci pa zatim materijalne nagrade. Skupinu ostalih zaposlenika najviše bi za inovativno djelovanje motivirali faktori iz skupine materijalnih nagrada od kojih se ističe *plaća*, zatim faktori iz skupine nematerijalnih nagrada od kojih se ističu *poticaj i podrška nadređenih i organizacije* te *unapređenje procesa* (Prilog 2). Međutim, za ovu skupinu ispitanika dodatnom analizom otvorenog pitanja na temu najvećih prepreka za inovativno djelovanje, nisu potvrđeni glavni nalazi, u dijelu da je skupina materijalnih nagrada najveći motivacijski faktor za inovativno djelovanje. Oni su samo ukazali na potrebu dodatnog istraživanja na temu koliko su faktori iz skupine nematerijalnih nagrada poput *razine podrške nadređenih i radne okoline* te *nedostatak vremena za inovativan rad u okviru trenutnog radnog mjesta* motivirajući u odnosu na faktore iz skupine materijalnih nagrada.

### **6.3. Rasprava rezultata istraživanja**

U ovom dijelu rada pružit će se i raspraviti odgovori na postavljena istraživačka pitanja na temelju rezultata primarnog istraživanja i nalaza sekundarnih istraživanja, istaknutih u prethodnim poglavljima. Rezultati istraživanja potvrdili su da zaposlenici IKT industrije i sebe i industriju u kojoj rade u velikoj mjeri smatraju kreativnima, što potvrđuje zaključak izveden iz sekundarnog istraživanja da su kreativnost i okruženje koje ga potiče važna podloga za inovativno djelovanje i stvaranje dodane vrijednosti za poduzeće (Hernaus i Marić, 2023). Time je potvrđeno i da su kao takvi, zaposlenici važna varijabla unutar intelektualnog kapitala

poduzeća (Çalhan, O., Gürkan, A. i sur., 2020). Također, rezultati idu u prilog sekundarnom istraživanju koje kreativna nastojanja svrstavaju u faktore intrinzične motivacije iz čega se može zaključiti da postoje indicije da su zaposlenici IKT industrije visoko intrinzično motivirani za inovativno djelovanje (Beck, 2003). Rezultati provedenog istraživanja u dijelu u kojem su ispitanici vršili valenciju ponuđenih faktora iz skupine intrinzičnih motivacijskih faktora potvrđuju da su zaposlenici IKT industrije visoko intrinzično motivirani za inovativno djelovanje i to najviše faktorom osobnog postignuća, što potvrđuje rezultate dobivene sekundarnim istraživanjem u dijelu koji naglašava važnost aktivnosti koje su zaposleniku nagrađujuće same po sebi, odnosno da zaposlenici inovativno djelovanje smatraju osobnim postignućem i da im je takvo djelovanje nagrada sama po sebi (Beck, 2003). Istraživanje je potvrdilo i nalaze sekundarnog istraživanja koje su proveli Hernaus i Marić (2023) i Santos-Longhurst A. (2019) u dijelu da su intrinzični faktori motivacije za inovativno djelovanje zaposlenika IKT industrije osjećaj osobnog postignuća, želja za učenjem i osobnim razvojem, mogućnost donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti za njih, znatiželja, visok stupanj kreativne slobode prilikom izvršavanja radnih zadataka, mogućnost dobivanja *feedbacka* i napredovanja, izazovni i složeni zadaci i natjecanje s kolegama. Istraživanjem je dodatno utvrđena važnost pojedinog faktora za inovativno djelovanje zaposlenika IKT industrije te je utvrđeno da je osjećaj osobnog postignuća najviše, a natjecanje s kolegama za njih najmanje motivirajući faktor.

Prema sekundarnim nalazima Vrhovski (2021), Hernaus i Marić (2023) i Prester (2010) prema kojima su ispitanicima ponuđene pojedine nematerijalne nagrade u funkciji ekstrinzičnih faktora za inovativno djelovanje, potvrđeno je da su sve ponuđene nagrade za zaposlenike IKT industrije u tom kontekstu motivirajuće. Istraživanjem je dodatno utvrđena važnost pojedinog faktora za ekstrinzičnu motivaciju zaposlenika IKT industrije za inovativno djelovanje, odnosno utvrđeno je da iz te skupine faktora ekstrinzičnih faktora zaposlenike najviše motivira faktor uključenosti pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena, a najmanje visok stupanj raznolikosti radnih zadataka. Također, prema sekundarnim nalazima Vrhovski (2021) prema kojima su ispitanicima ponuđene grupe izravnih i neizravnih materijalnih nagrada u funkciji ekstrinzičnih faktora za inovativno djelovanje, potvrđeno je da su sve ponuđene nagrade za zaposlenike IKT industrije motivirajuće za inovativno djelovanje. Za skupinu izravnih materijalnih nagrada istraživanjem dodatno je utvrđeno da zaposlenike IKT industrije za inovativno djelovanje najviše motivira faktor bonusa na temelju ukupnog radnog učinka, a najmanje udio u vlasništvu poduzeća. Također, da ih u tom kontekstu od neizravnih

materijalnih nagrada najviše motivira mogućnost dodatne edukacije, a najmanje korištenje službenog automobila.

Dovođenjem u vezu sekundarnih navoda prema Prester (2010) na temu potreba inovativne organizacije, istraživanjem je utvrđeno da zaposlenici IKT industrije svoje trenutno radno okruženje ne smatraju dovoljno poticajnim za inovativno djelovanje, što ukazuje na mogućnost izostanka nagrađivanja inovativnog ponašanja koji je negativno utjecao i na stvaranje kreativne klime unutar poduzeća u kojima ispitanici trenutno unutar IKT industrije djeluju. Istraživanjem je potvrđeno da su od ispitanika istaknute prepreke za inovativno djelovanje u suglasju sa sekundarnim nalazima Prester (2010) i Hernsaus i Marić (2023) u dijelu koji ističe važnost poticajnog radnog okruženja kroz stvaranje vrijednosnog i potpornog sustava unutar poduzeća u okviru menadžerske funkcije za kreativno i inovativno djelovanje, te da će kreativno djelovanje izostati u slučaju izostanka njihove potpore. Također, suglasje u ovim nalazima potvrđuju i rezultati primarnog istraživanja u dijelu u kojem je udio ispitanika, koji su redovito i često inovativno djelovali, znatno manji u odnosu na udio onih koji su uvijek i često bili samomotivirani za inovativno djelovanje. Na temelju uočenih razlika u ukupnoj razini intrinzične motivacije i učestalosti inovativnog djelovanja između ispitanika iz skupine voditelja, menadžera i direktora i ostalih zaposlenika koje daju blage naznake da su ostali zaposlenici nešto više intrinzično motivirani za inovativno djelovanje i da češće u skladu s time i djeluju, preporučuje se te faktore u budućnosti istražiti na većem uzorku ispitanika, s jednakim omjerom predstavnika jedne i druge skupine ispitanika. Također, ovo se preporučuje za utvrđivanje stupnja motivacije faktora unutar ekstrinzičnih motivatora iz skupine nematerijalnih i izravnih materijalnih nagrada jer su izvršenim istraživanjem utvrđene razlike u poretku vrednovanih faktora. Uzimajući u obzir utvrđene prepreke za inovativno djelovanje u radnom okruženju te nužnost zadovoljenja potreba inovativne organizacije, prema sekundarnim nalazima Prester (2010) kao i nužnosti stvaranja okruženja u kojem su zadovoljeni preduvjeti za učinkovitost inovativnog procesa prema sekundarnim nalazima Trias de Bes i Kotler (2016) i Yilmaz i Tuzlukaya (2023), u budućnosti se preporučuje dodatno istražiti faktore koji mogu utjecati na njihovo otklanjanje.

#### **6.4. Preporuke za povećanje inovativnog potencijala poduzeća Industrije informacijsko-komunikacijske tehnologije**

Na temelju iznesenih rezultata primarnog istraživanja i rasprave rezultata kojom su oni uspoređeni s nalazima, u radu istaknutih sekundarnih istraživanja, u nastavku se iznose

preporuke za menadžere u IKT industriji zadužene za osmišljavanje i provođenje motivacijskih programa radi povećanja inovativnog potencijala poduzeća:

- Jednom godišnje provoditi interna istraživanja među zaposlenicima na temu faktora intrinzične i ekstrinzične motivacije za inovativno djelovanje i na temu kvalitete podrške unutar radnog okruženja za inovativno djelovanje i u što većoj mjeri ih prilagoditi hijerarhijskim odgovornostima i komplementarnosti radnih pozicija.
- Na temelju dobivenih rezultata provedenih internih istraživanja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora motivacije zaposlenika za inovativno djelovanje, adresirati odgovornim dionicima unutar poduzeća prijedloge za implementaciju promjena u sustavu nagrađivanja zaposlenika za inovativno djelovanje.
- Nakon provedenih internih istraživanja, podijeliti rezultate istraživanja sa svim zaposlenicima i informirati ih o daljnjim koracima koji su poduzeti/ će se poduzeti/ i u kojem roku.
- U što većoj mjeri prilagoditi sustav nagrađivanja tako da on zaposleniku omogućava odabir njemu poticajnih nagrada za inovativno djelovanje u okviru raspoloživih, za to predviđenih financijskih sredstava.
- Jednom mjesečno voditi individualne i timske otvorene razgovore i rasprave na temu prepreka unutar radnog okruženja za inovativno djelovanje i mogućih rješenja te ih adresirati odgovornim dionicima.
- Kvartalno voditi otvorene razgovore o prikupljenim informacijama koje se tiču prepreka za inovativno djelovanje unutar radnog okruženja i njihovim mogućim rješenjima na razini svih menadžera odgovornih za osmišljavanje i provođenje motivacijskih programa unutar poduzeća.
- Menadžerskim funkcijama dati prioritet prilikom implementacije odobrenih promjena u sustavu nagrađivanja i mjera za koje se očekuje da će ukloniti prepreke za inovativno djelovanje u radnom okruženju s ciljem da se prvo utječe na povećanje njihove razine motivacije za inovativno djelovanje kako bi uspješno motivirali zaposlenike za koje su odgovorni.
- Definirati i implementirati sustav za sustavno praćenje utjecaja implementiranih promjena na stupanj inovativnog djelovanja na razini poduzeća, organizacijske jedinice i na individualnoj razini zaposlenika.

Preporučene aktivnosti svako poduzeće mora prilagoditi svojoj organizacijskoj strukturi i svojim ciljevima za povećanje inovativnog potencijala.

## 7. ZAKLJUČAK

IKT industrija važan je čimbenik unutar dugoročnog plana za gospodarski rast i razvoj Republike Hrvatske. Imajući u vidu njezinu važnu ulogu i prirodu, koja se zasniva na sustavnom inovativnom djelovanju, u ovom radu su prvo teorijski predstavljene ključni pojmovi vezani uz motivaciju i inovativnost. Kako bi se ispunio cilj rada, njegovoj strukturi pristupljeno je na sljedeći način - ključni pojmovi, motivacija i inovativnost predstavljene su trodimenzionalno, iz poduzetničke perspektive, iz perspektive menadžerske funkcije i iz perspektive funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Radi dobivanja uvida u aktualne gospodarske trendove same industrije ona je predstavljena kroz dimenziju doprinosa nacionalnom BDP-u, dimenziju troškova rada i kroz dimenziju financijske vrijednosti rada njezinih zaposlenika te kroz prakse njezinih predstavnika koji potiču svoje zaposlenike na inovativno djelovanje. Nakon dobivanja uvida u opisani spektar sekundarnih nalaza metodom ankete, provedeno je empirijsko istraživanje radi utvrđivanja faktora koji motiviraju zaposlenike IKT industrije za inovativno djelovanje kako bi se iznijele preporuke za menadžere koji su unutar poduzeća zaduženi za programe njihove motivacije. U instrument istraživanja utkani su svi nalazi sekundarnih istraživanja predstavljenih kroz teorijski dio rada kako bi se cilj rada što vjerodostojnije ispunio.

Na temelju predstavljenih i raspravljenih rezultata sekundarnih i primarnog istraživanja te iznesenih preporuka za daljnja istraživanja i preporučene prakse za menadžere zadužene za motivacijske programe zaposlenika, zaključuje se da zaposlenici IKT industrije:

- posjeduju visok stupanj svijesti o prirodi industrije u kojoj rade i potrebe za svojim inovativnim djelovanjem
- su visoko intrinzično motivirani za inovativno djelovanje
- smatraju da unatoč svom visokom stupnju intrinzične motivacije nisu unutar radne organizacije dovoljno ekstrinzično stimulirani za inovativno djelovanje
- smatraju da unatoč svom visokom stupnju intrinzične motivacije nisu adekvatno potaknuti unutar radne okoline za inovativno djelovanje
- da su ekstrinzični motivacijski faktori koji ih potiču na inovativno djelovanje bonus na temelju ukupnog radnog učinka, zatim uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena, zatim dodatne edukacije
- da su prepreke za njihovo inovativno djelovanje prvenstveno uzrokovane razinom podrške nadređenih i organizacije za inovativno djelovanje.

Autorica na temelju svega iznesenog u ovom radu zaključuje da je inovativno djelovanje zaposlenika unutar IKT industrije trenutno na zadovoljavajućoj razini, ali da uzimajući u obzir visoka dugoročna očekivanja od industrije na nacionalnoj razini, svako poduzeće koje u njoj djeluje treba pokušati očuvati i iskoristiti puni potencijal svog ljudskog kapitala kao važnog faktora svog intelektualnog kapitala.



## LITERATURA

### Knjige

1. Bahtijarević, F.Š. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Naklada Golden marketing.
2. Beck, R.C. (2003). *Motivacija: Teorija i načela*. Naklada Slap.
3. Buble, M. (2013). *Osnove menadžmenta*. Sinergija - nakladništvo d.o.o.
4. Drucker, P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Globus, Nakladni zavod.
5. Hernaus, T. i Marić, M. (2023). *Kreativnost i inovativnost na radnom mjestu: perspektiva dizajna posla*. Naklada Slap.
6. Miljković, D. i Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*. IEP/D2.
7. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Sinergija nakladništvo d.o.o.
8. Trias de Bes, F. i Kotler, F. (2016). *Inovacijom do pobjede: model od A do F*. Školska knjiga.

### Stručni i znanstveni članci

1. Yilmaz, A.A. i Tuzlukaya, S.E. (2024). The relation between intellectual capital and digital transformation: a bibliometric analysis. *International Journal of Innovation Science* 16(2), 244-264. Emerald. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0145>

### Internetski izvori

1. A1 Hrvatska slavi 25 godina inovacija, uspjeha i društvene odgovornosti. *A1 Hrvatska*, 2024. <https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/-/objave/clanak/a1-hrvatska-slavi-25-godina-inovacija-uspjeha-i-dru%C5%A1tvene-odgovornosti/1468854718>
2. A1 Hrvatska osvojila dvije međunarodne komunikacijske nagrade za rebranding - Vip postaje A1. *A1 Hrvatska*, 2024. <https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/-/objave/clanak/press/990711406>
3. AmCham (2023). *Infobip d.o.o.*, <https://www.amcham.hr/infobip-doo-m644>
4. Bičak, D. (28. svibnja 2023.). Preslagivanje karata novog svjetskog poretka. Rat u Ukrajini promijenio je geopolitičke i ekonomske odnose, a tek će se vidjeti jesu li trajni.

- Poslovni dnevnik*. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/preslagivanje-karata-novog-svjetskog-poretka-4392090>
5. Čizmić, M. (5. srpnja 2022.) HUP-ICT kroz pet strateških radnih skupina definirao ključne ciljeve za sveobuhvatnu transformaciju društva. *Zimo*. <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hup-ict-kroz-pet-strateskih-radnih-skupina-definirao-kljucne-ciljeve-za-sveobuhvatnu-transformaciju-drustva---731791.html#lmState=2590:3>
  6. Delight your customers with intelligent conversations. *Infobip*, 2024. <https://www.infobip.com/>
  7. Empowering ideas. *AI Hrvatska*, 2024. <https://jobs.ai.com/hr/empowering-ideas/>
  8. Falk, S. (8. ožujka 2023). Understanding the Power of Intrinsic Motivation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation>
  9. Guttormsen, TJ. (16. veljače 2023.). Kako ojačati intrinzičnu motivaciju? *Poduzetnik*. <https://poduzetnik.biz/produktivnost/intrinzična-motivacija-i-kako-je-ojacati/>
  10. Info.BIZ. Fina, 2024. <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/infobip-d-o-o/OIB-29756659895>
  11. Info.BIZ. Fina, 2024. <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/a1-hrvatska-d-o-o/OIB-29524210204>
  12. Info.BIZ. Fina, 2024. <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/sd-worx-croatia-d-o-o/OIB-95062520337>
  13. Join a super app revolution that will help your business grow. *Infobip*, 2024. <https://partners.infobip.com/meta>
  14. Ivezić, B. (11. studenog 2021.). Infobip pokrenuo ESOP: Hrvatski startup sad ima više od 3300 dioničara. *Jutarnji list*. <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/infobip-pokrenuo-esop-hrvatski-startup-sad-ima-vise-od-3300-dionicara-15118958>
  15. Kežić, D. (25. siječnja 2023.). ICT sektor u Hrvatskoj za 10 godina bi mogao preteći turizam. *Jutarnji list*. <https://novac.jutarnji.hr/novac/startup-report/ict-sektor-u-hrvatskoj-za-deset-bi-godina-mogao-preteci-turizam-15313602>
  16. N.d. (19. ožujka 2024.). Fast Company proglasio najinovativnije tvrtke na svijetu, prvi put na popisu jedna hrvatska. *Lider*. <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/casopis-fast-company-uvrstio-infobip-na-popis-najinovativnijih-tvrtki-na-svijetu-u-2024-156186>
  17. N.d. (7. srpnja 2022.). *PoslovniPuls*. <https://poslovnipuls.com/2022/07/07/sd-worx-preuzeo-hrvatsku-it-tvrtku-hrpro/>

18. N.d. (19. ožujka 2024.). Svi Infobipovi zaposlenici, sadašnji i budući, dobivaju paket dionica. *Lider*. <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/svi-infobipovi-zaposlenici-sadasnji-i-buduci-dobivaju-paket-dionica-139670>
19. Nguyen, L. (22. travnja 2024). Tajne intrinzične motivacije u 2024: Poticanje Vašeg uspjeha iznutra. *AhaSlides*. <https://ahaslides.com/hr/blog/intrinsic-motivation/>
20. O nama. *SD Worx*, 2024. <https://www.sdworx.hr/hr-hr/o-nama>
21. Our purpose. *Infobip*, 2024. <https://www.infobip.com/company>
22. Pereša, M. (13. travnja, 2022.). Kampus "Alpha Centauri". Infobip u Zagrebu predstavio najveći inovacijski centar na svijetu - Roberto Kutić: "Ovdje ćemo raditi ležerno i opušteno kao i u Vodnjanu". *Istra24*. <https://www.istra24.hr/it-tech/infobip-u-zagrebu-predstavio-najveci-inovacijski-centar-u-svijetu-roberto-kutic-ovdje-emo-raditi-lezerno-i-opusteno-kao-i-u-vodnjanu>
23. Pureta, I. (25. listopada 2011.). Intrinzična motivacija je bolja od svih kontrola. *Ramiro*. <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/intrinzična-motivacija-je-bolja-od-svih-kontrola>
24. Rochaun Meadows-Fernandez, A. (18. rujna 2018.). What Is Extrinsic Motivation and Is It Effective? *Healthline*. <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation>
25. Rukavina, D. (29. listopada 2017.). Posjetili smo Infobipov kampus u Istri: Ovdje vrijeme teče kao u nekoj drugoj dimenziji. *Tportal*. <https://www.tportal.hr/teho/clanak/posjetili-smo-infobipov-kampus-u-istri-ovdje-vrijeme-tece-kao-u-nekoj-drugoj-dimenziji-foto-20171027/print>
26. Santos-Longhurst, A. (11. veljače 2019.). Intrinsic Motivation: How to Pick Up Healthy Motivation Techniques. *Healthline*. <https://www.healthline.com/health/intrinsic-motivation>
27. Tapia, Z. (18. kolovoza 2022.). Infobip collaborates with Microsoft to enhance digital communications. *Infobip*. <https://www.infobip.com/news/infobip-collaborates-with-microsoft-to-enhance-digital-communications>
28. Tko smo mi. *A1 Hrvatska*, 2024. [https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas?\\_gl=1\\*lc8bjn\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MjE0MDY0NzEwLjE3MjcXMTUyMTY.\\*\\_ga\\_0RE094HBHM\\*MTcyNzExNTIxMy4xLjAuMTcyNzExNTIxMy4wLjAuMTk2NjA1NDcwMw](https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas?_gl=1*lc8bjn*_up*MQ..*_ga*MjE0MDY0NzEwLjE3MjcXMTUyMTY.*_ga_0RE094HBHM*MTcyNzExNTIxMy4xLjAuMTcyNzExNTIxMy4wLjAuMTk2NjA1NDcwMw)

29. Tomić, D. (28. srpnja 2024.). Rast domaćeg ICT tržišta prema prihodima gotovo 11 posto. *ICT Business*. <https://www.ictbusiness.info/vijesti/rast-domaceg-ICT-trzista-prema-prihodima-gotovo-11-posto>
30. Tomić, D. (22. kolovoza 2023.). Velika ICT analiza poslovanja u 2022. godini TOP 300 domaćih ICT kompanija prema prihodima. *ICT Business*. <https://www.ictbusiness.info/vijesti/top-300-domacih-ict-kompanija-prema-prihodima>
31. Todorov, M. (19. studenoga 2019.). *Jutarnji list*. <https://novac.jutarnji.hr/novac/novi-svijet/direktor-hrpro-a-javnom-sektoru-sve-je-potrebni-sustav-za-upravljanje-zaposlenima-9630091>
32. Vranka, M. (28. kolovoza 2017.). ICT čudo iz Istre: Rade za WhatsApp i Uber, a zaposlenicima će dati udio u tvrtki. *Tportal*. <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/ict-cudo-iz-istre-rade-za-whatsapp-i-uber-a-zaposlenicima-ce-dati-udio-u-tvrtki-20170823>
33. Vrbanus, S. (2. svibnja 2024.). Video: Predstavljamo partnera .debuga, SD Worx. *Debug*. <https://www.debug.hr/video-predstavljamo-partnera-debuga-sd-worx/>
34. What is Google's Business Messages? *Infobip*, 2024. <https://www.infobip.com/guides/google-business-messages/what-is-gbm>

## Ostalo

1. Bulić, L. (2018). *Analiza stavova i razlika u motivaciji studenata Ekonomskog fakulteta u Split* [Diplomski rad]. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Repozitorij Ekonomskog fakulteta u Splitu. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:706566>
2. Çalhan, O., Gürkan, A. i Oter, Z. (2020). Intellectual capital: Description of Intellectual Capital. U: Ghazzawi, I.A., Tuna, M. i Acar, A. (ur.), *Readings in Management* (str. 253-257). University of South Florida M3 Center Publishing.
3. Hrvatska enciklopedija. (n.d.) Informacijska i komunikacijska tehnologija. U: *Hrvatska enciklopedija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/informacijska-i-komunikacijska-tehnologija>.
4. NKD 2007. s objašnjenjima. *Državni zavod za statistiku*, 2024. [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_objasnjenja.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_objasnjenja.pdf)

5. Pantelić, S. (2018). *Organizacijski motivatori ideje, inovacije i inovativnosti* [Specijalistički diplomski stručni]. Veleučilište u Šibeniku. Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:070035>
6. Press briefing HUP ICT. *Hrvatska udruga poslodavaca*, 2022. <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/JASMINKA/ICT/prezentacija--ICTcroatiaanalysis2008-2022.pdf>
7. Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine. Narodne novine, NN 2/2023. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_01\\_2\\_17.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_17.html)
8. Vrhovski, I. (2021). Upravljanje ljudskim potencijalima. [Skripta]. Sveučilište VERN'.
9. Želinski-Matunec, S. (2003). Od ideje do profita. [Vodič za inovatore-poduzetnike]. Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo (2003).

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Popis slika**

Slika 4.1. Udio industrija u gospodarstvu Republike Hrvatske u mlrd eura od 2008. do 2021.....	18
Slika 4.2. Udio industrija u ukupnom izvozu Republike Hrvatske od 2008. do 2021.....	19
Slika 4.3. Troškovi osoblja i broj zaposlenika u IKT industriji Republike Hrvatske od 2008. do 2021.....	19
Slika 6.1. Dobna struktura ispitanika.....	31
Slika 6.2. Godine radnog iskustva ispitanika u IKT industriji.....	31

### **Popis tablica**

Tablica 4.1 Godišnji rast/pad prihoda IKT tržišta od 2018. do 2023. ....	21
Tablica 5.1. Kriteriji za odabir predstavnika IKT industrije u Republici Hrvatskoj .....	23
Tablica 6.1. Intrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje .....	33
Tablica 6.2. Ekstrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje – nematerijalne nagrade.....	34
Tablica 6.3. Ekstrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje – neizravne materijalne nagrade.....	35
Tablica 6.4. Ekstrinzični motivacijski faktori za inovativno djelovanje – izravne materijalne nagrade.....	35

## **PRILOZI**

**Prilog 1: Anketni upitnik**

**Prilog 2: Ostali ilustrativni rezultati empirijskog istraživanja**

## Prilog 1: Anketni upitnik

Poštovani/a, molim Vas da podržite ovo istraživanje koje provodim isključivo u svrhu izrade vlastitog završnog rada na temu: "Motivacijski faktori zaposlenika IKT industrije za inovativno djelovanje\*." Rezultati se neće koristiti u komercijalne svrhe te će se poštivati anonimnost ispitanika. Ako ste punoljetni i zaposlenik/ca ste poduzeća koje posluje unutar IKT industrije\*\*, molim Vas da izdvojite 5 minuta svog vremena i iskreno odgovorite na sva pitanja u upitniku.

Unaprijed Vam hvala na dobroj volji i doprinosu kojeg ćete dati mom istraživanju.

Željka Potić, studentica preddiplomskog studija "Ekonomija poduzetništva" Sveučilišta VERN'.

\* upućivanje ideja o novim načinima rada i mogućnostima za razvoj i kreiranje proizvoda i usluga

\*\* telekomunikacije, računalno programiranje, izdavačke djelatnosti uključujući izdavanje softvera, proizvodnja filmova, videofilmova i televizijskog programa, djelatnosti snimanja zvučnih zapisa i izdavanja glazbenih zapisa, emitiranje programa, telekomunikacije, računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima informacijske uslužne djelatnosti.

1. Jeste li zaposlenik kompanije koja djeluje unutar IKT industrije?

*\*Ako niste zaposlenik poduzeća koje djeluje u IKT industriji, Vaše daljnje sudjelovanje je onemogućeno te će se anketa automatski završiti.\**

Ponuđeni odgovori:

- Da
- Ne

2. Kojeg ste spola?

Ponuđeni odgovori:

- M
- Ž

3. Kojoj dobnoj skupini pripadate?

Ponuđeni odgovori:

- 18-25



- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 i više

4. Koliko godina radnog iskustva imate u IKT industriji?

Ponuđeni odgovori:

- Manje od 1 godine
- 1-3 godine
- 4-6 godina
- 7-10 godina
- Više od 10 godina

5. Je li Vaša pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor)?

Ponuđeni odgovori:

- Da
- Ne

6. Smatrate li IKT industriju kreativnom industrijom?

Ponuđeni odgovori:

- Da
- Ne
- Ne znam

7. Smatrate li da bi djelatnici IKT industrije trebali inovativno djelovati ako ih organizacija na to potiče?

Ponuđeni odgovori:

- Da
- Ne
- Ne znam

8. Molim Vas, obrazložite Vaš prethodni odgovor (zašto smatrate da djelatnici IKT industriju trebaju/ ne trebaju/ ne znate trebaju li inovativno djelovati ako ih organizacija na to potiče?)

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

9. Smatrate li se kreativnom osobom?

Ponuđeni odgovori:

- Da
- Ne
- Ne mogu procijeniti

10. Pričinjava li Vam inovativno djelovanje osobno zadovoljstvo?

Ponuđeni odgovori:

- Da
- Ne
- Ne mogu procijeniti

11. Koliko Vas navedeni faktori osobno motiviraju da inovativno djelujete?

FAKTOR	1 - nimalo me ne motivira	2 - slabo me motivira	3 - umjereno me motivira	4 - jako me motivira	5 - izuzetno me motivira
Značajlja	1	2	3	4	5
Natjecanje s kolegama	1	2	3	4	5
Izazovni i složeni zadaci	1	2	3	4	5
Mogućnost samostalnog donošenja odluka i preuzimanje odgovornosti za njihove ishode	1	2	3	4	5
Visok stupanj kreativne slobode prilikom izvršavanja radnih zadataka	1	2	3	4	5

Želja za učenjem i osobnim razvojem	1	2	3	4	5
Doprinos timu i organizaciji	1	2	3	4	5
Doprinos društvenoj zajednici na koju bi mogla utjecati implementacija moje ideje	1	2	3	4	5
Osjećaj osobnog postignuća	1	2	3	4	5
Mogućnost dobivanja feedbacka i napredovanja	1	2	3	4	5

12. Koliko Vas navedeni faktori iz radne okoline motiviraju da inovativno djelujete?

FAKTOR	1 - nimalo me ne motivira	2 - slabo me motivira	3 - umjereno me motivira	4 - jako me motivira	5 - izuzetno me motivira
Visok stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru radnog mjesta	1	2	3	4	5
Nizak stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru radnog mjesta	1	2	3	4	5
Mogućnost korištenja raznih vještina pri obavljanju radnih zadataka	1	2	3	4	5

Stil vodstva nadređene osobe	1	2	3	4	5
Pohvale i priznanja neposredno nadređene osobe	1	2	3	4	5
Jasno definirani individualni ciljevi za kontekst i produkt Vašeg inovativnog rada	1	2	3	4	5
Pohvale i priznanja od organizacije	1	2	3	4	5
Jasno definirani timski/odjelni/organizacijski ciljevi za područje inovativnosti	1	2	3	4	5
Uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena	1	2	3	4	5
Uključenost pri postavljanju individualnih ciljeva u okviru opisa Vašeg radnog mjesta	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura koja potiče kreativnost i inovativnost	1	2	3	4	5
Fleksibilni oblici radnog vremena	1	2	3	4	5

13. Koliko Vas navedeni faktori motiviraju da inovativno djelujete?

FAKTOR	1 - nimalo me ne motivira	2 - slabo me motivira	3 - umjereno me motivira	4 - jako me motivira	5 - izuzetno me motivira
Korištenje službenog automobila	1	2	3	4	5
Dodatni slobodni dani	1	2	3	4	5
Plaćena stipendija/školarina za željeno obrazovanje	1	2	3	4	5
Dodatna edukacija	1	2	3	4	5
Uplata novčanih sredstava u dodatni mirovinski fond	1	2	3	4	5
Dodatno zdravstveno osiguranje	1	2	3	4	5

14. Koliko Vas navedeni materijalni faktori motiviraju da inovativno djelujete?

FAKTOR	1 - nimalo me ne motivira	2 - slabo me motivira	3 - umjereno me motivira	4 - jako me motivira	5 - izuzetno me motivira
Plaća	1	2	3	4	5
Bonus na temelju ukupnog radnog učinka	1	2	3	4	5
Novačana naknada za svaku realiziranu inovativnu ideju	1	2	3	4	5

Novačana naknada temeljena na rezultatima poduzeća i njegovoj dobiti	1	2	3	4	5
Udio u vlasništvu poduzeća	1	2	3	4	5

15. Koliko često ste tijekom svog radnog staža u IKT industriji inovativno djelovali?

Ponuđeni odgovori:

- Nikada
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Redovito

16. Koliko je Vaše radno okruženje bilo poticajno za Vaše kreativno i inovativno djelovanje?

Ponuđeni odgovori:

- Nikada poticajno
- Rijetko poticajno
- Ponekad poticajno
- Često poticajno
- Uvijek poticajno

17. Koliko često ste bili samomotivirani za kreativno i inovativno djelovanje?

Ponuđeni odgovori:

- Nikada
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

18. Što bi Vas najviše motiviralo za inovativno djelovanje u trenutnom radnom okruženju?

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

19. Koje su najveće prepreke u trenutnom radnom okruženju za Vaše inovativno djelovanje?

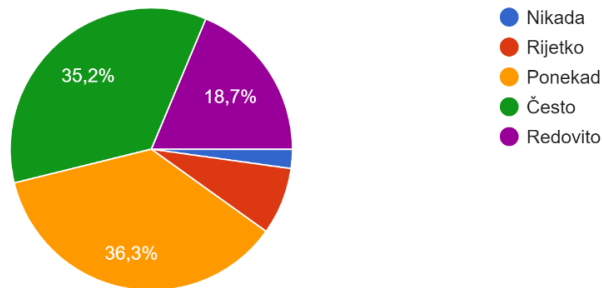
Vaš odgovor \_\_\_\_\_

Izvor: Autorski rad

## Prilog 2: Ostali ilustrativni rezultati empirijskog istraživanja

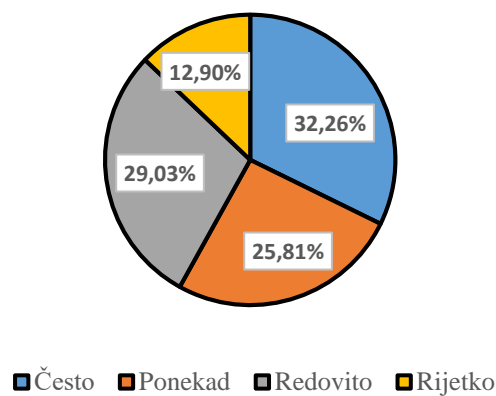
15. Koliko često ste tijekom svog radnog staža u ICT industriji inovativno djelovali?

91 odgovor



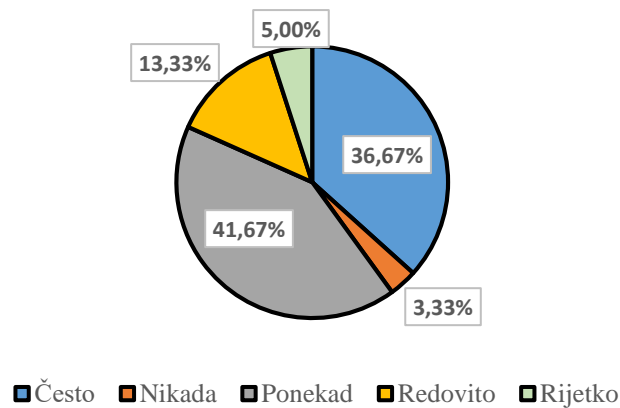
Izvor: Autorski rad

Učestalost inovativnog djelovanja tijekom radnog staža u IKT industriji  
Ispitanici čija je radna pozicija voditeljska, menadžerska ili direktorska



Izvor: Autorski rad

Učestalost inovativnog djelovanja tijekom radnog staža u IKT industriji  
Ispitanici čija radna pozicija nije voditeljska, menadžerska ili direktorska

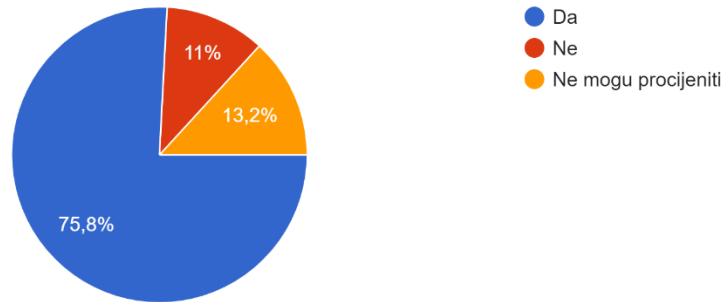




Izvor: Autorski rad

9. Smatrate li se kreativnom osobom?

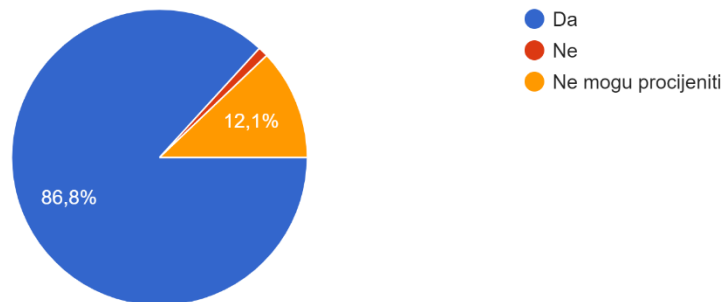
91 odgovor



Izvor: Autorski rad

10. Pričinjava li Vam inovativno djelovanje osobno zadovoljstvo?

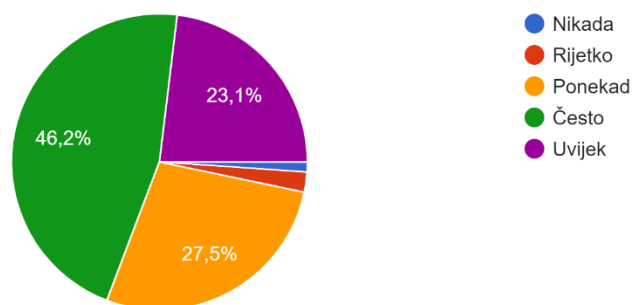
91 odgovor



Izvor: Autorski rad

17. Koliko često ste bili samomotivirani za kreativno i inovativno djelovanje?

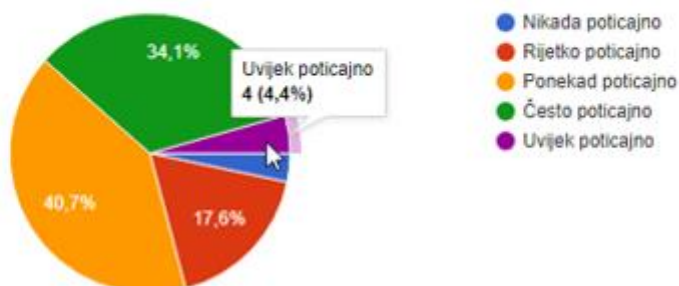
91 odgovor



Izvor: Autorski rad

### 16. Koliko je Vaše radno okruženje bilo poticajno za Vaše kreativno i inovativno djelovanje?

91 odgovor



Izvor: Autorski rad

Koliko Vas navedeni faktori osobno motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici	Voditelji/rukovoditelji /direktori	Ostali djelatnici
INTRINZIČNI FAKTOR	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Osjećaj osobnog postignuća	4,47	4,15	4,53
Želja za učenjem i osobnim razvojem	4,33	4,21	4,30
Mogućnost samostalnog donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti za njihove ishode	4,22	4,00	4,22
Znatželja	4,21	3,94	4,24
Doprinos timu i organizaciji	4,21	4,18	4,11
Visok stupanj kreativne slobode prilikom izvršavanja radnih zadataka	4,19	4,03	4,16
Mogućnost dobivanja feedbacka i napredovanja	4,10	4,03	4,03
Izazovni i složeni zadaci	4,07	4,06	3,97
Doprinos društvenoj zajednici na koju bi mogla utjecati implementacija moje ideje	4,05	3,82	4,10
Natjecanje s kolegama	2,92	3,07	2,79
<b>Ukupna prosječna ocjena</b>	<b>4,08</b>	<b>3,95</b>	<b>4,05</b>

Izvor: Autorski rad

Koliko Vas navedeni faktori iz radne okoline motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici	Voditelji/rukovoditelji /direktori	Ostali djelatnici
NEMATERIJALNA NAGRADA	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Uključenost pri odlučivanju prilikom oblikovanja i provođenja promjena	4,22	4,09	4,17
Fleksibilni oblici radnog vremena	4,20	3,74	4,35
Jasno definirani individualni ciljevi za kontekst i produkt inovativnog rada	4,18	3,91	4,21
Uključenost pri postavljanju individualnih ciljeva u okviru opisa radnog mjesta	4,10	3,97	4,06
Mogućnost korištenja različitih vještina pri obavljanju radnih zadataka	4,09	3,88	4,10
Organizacijska kultura koja potiče kreativnost i inovativnost	4,09	4,03	4,02
Pohvale i priznanja od organizacije	4,08	4,03	4,00
Jasno definirani timski/odjelni/organizacijski ciljevi za područje inovativnosti	4,07	3,85	4,08
Pohvale i priznanja neposredno nadređene osobe	4,03	3,73	4,10
Stil vodstva nadređene osobe	4,00	3,85	3,98
Visok stupanj raznolikost radnih zadataka u okviru radnog mjesta	3,81	3,58	3,86
Nizak stupanj raznolikosti radnih zadataka u okviru radnog mjesta	2,09	2,21	1,98
<b>Ukupna prosječna ocjena</b>	<b>3,91</b>	<b>3,74</b>	<b>3,91</b>

Izvor: Autorski rad

Koliko Vas navedeni faktori motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici	Voditelji/rukovoditelji /direktori	Ostali djelatnici
NEIZRAVNA MATERIJALNA NAGRADA	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Dodatna edukacija	4,10	3,76	4,19
Plaćena stipendija/školarina za željeno obrazovanje	3,88	3,68	3,91
Dodatni slobodni dani	3,85	3,59	3,91
Uplata novčanih sredstava u dodatni mirovinski fond	3,77	3,43	3,87
Dodatno zdravstveno osiguranje	3,66	3,16	3,84
Korištenje službenog automobila	3,13	3,29	2,99
<b>Ukupna prosječna ocjena</b>	<b>3,73</b>	<b>3,49</b>	<b>3,78</b>

Izvor: Autorski rad

Koliko Vas navedeni materijalni faktori motiviraju da inovativno djelujete?	Svi ispitanici	Voditelji/rukovoditelji /direktori	Ostali djelatnici
IZRAVNA MATERIJALNA NAGRADA	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Bonus na temelju ukupnog radnog učinka	4,41	4,36	4,34
Plaća	4,40	4,15	4,43
Novčana naknada za svaku realiziranu inovativnu ideju	4,24	3,98	4,29
Novčana naknada temeljena na rezultatima poduzeća i njegovoj dobiti	4,23	4,18	4,16
Udio u vlasništvu poduzeća	3,82	3,92	3,70
<b>Ukupna prosječna ocjena</b>	<b>4,22</b>	<b>4,12</b>	<b>4,18</b>

Izvor: Autorski rad

Odgovori ispitanika, zaposlenika IKT industrije čija je trenutna radna pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor) na otvoreno pitanje: „Što bi Vas najviše motiviralo za inovativno djelovanje u trenutnom radnom okruženju?“

5. Je li Vaša trenutna radna pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor)?	17. Što bi Vas najviše motiviralo za inovativno djelovanje u trenutnom radnom okruženju?
Da	Podrška kolega.
Da	/
Da	Vidjeti realizaciju ideje i rezultate
Da	Motivacija radne okoline i nadređenih
Da	dugoročna poboljšanja našeg produkta
Da	NA
Da	Da se inovacije zapravo koriste i šire, ne samo na projektu koji radim. Da se inovacije prepoznaju i nagrade.
Da	Novo okruženje
Da	Ništa više. Ja sam svoje dao na trenutnom radnom okruženju.
Da	Plaća i napredak
Da	vidljivi pokušaji provedbe promjena/inovacija
Da	Zanimljivi i izazovni zadaci
Da	Ništa jer sve već imam
Da	Okolina, pozitivni timovi, dobro postavljeni ciljevi
Da	.
Da	Fokus svih u organizaciji
Da	Tržišna prilika

Da	Veće poticanje i nagrađivanje od strane organizacije/vodstva. Smanjenje količine posla/obveza.
Da	Bolja plaća
Da	Novac
Da	Uključenje u board direktor strukturu.
Da	Rješavanje posla brže i sa manje truda
Da	Novčane nagrade i unaprijeđenje
Da	Veći fokus na razvoj
Da	Rješavanje problema
Da	projekt od kojeg ćemo imati koristi i naša firma i korisnici
Da	X
Da	Slobodno vrijeme i uvidjanje da može bolje
Da	Izazovan problem
Da	Mogućnost neke revolucijske promjene načina poslovanja
Da	Pohvala i prepoznavanje, dodatna edukacija.

Izvor: Autorski rad

Odgovori ispitanika, zaposlenika IKT industrije čija trenutna radna pozicija nije upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor) na otvoreno pitanje: „Što bi Vas najviše motiviralo za inovativno djelovanje u trenutnom radnom okruženju?“

5. Je li Vaša trenutna radna pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor)?	17. Što bi Vas najviše motiviralo za inovativno djelovanje u trenutnom radnom okruženju?
Ne	Više slobode
Ne	flexibilno radno vrijeme, dulji godišnji odmor u komadu, pa financijska naknada
Ne	Novci
Ne	Primjećivanje osobnog nezadovoljstva trenutnim načinom rada u poduzeću
Ne	Unaprijeđenje procesa
Ne	Manje kompliciranje oko radnih zadataka
Ne	.
Ne	Veca placa
Ne	Iznaći rješenje koje će korisniku olakšati život!
Ne	Dodatne edukacije, da mogu samostalno programirati manje kompleksne izmjene
Ne	veća plaća
Ne	bolja vizija kuda tvrtka ide
Ne	/
Ne	Poticaj voditeljice, organizacija, pozitivan feedback drugih
Ne	Inovativno djelovanje zahtjeva ekstra vrijeme za analiziranje i brainstorming. Tako da, možda bolja organizacija tekućih projekata od strane voditelja kako bi imala više vremena za inovativno razmišljanje :)
Ne	slobodni dani
Ne	Ništa
Ne	Bolje poznavanje problematike i mogućnost ostvarivanja velike novčane nagrade za inovaciju.
Ne	*

Ne	Financije i podrška kompanije, "slobodno griješi"
Ne	/
Ne	Podrška nadređenih uz jasno priznanje zasluga
Ne	.
Ne	Dobar tim
Ne	Porast bruta
Ne	Generalno zadovoljstvo i trenutna čelja.
Ne	zadovoljstvo učinjenim/korisnika
Ne	Procesi (end to end) u smislu organizacije, a u cilju završetka projekta na vrijeme i u cijelosti
Ne	-
Ne	Plaća
Ne	Da netko hoće čuti što bi trebalo bolje i inovativnije napraviti.
Ne	Etičnost i poštenje. Novčana kompenzacija.
Ne	Podrška pretpostavljenih.
Ne	Edukacija i novčana stimulacija
Ne	Plaća!
Ne	Rješenje složenih problema
Ne	Primjerene novčane naknade za realizirane inovativne ideje.
Ne	Cijenjenje rada
Ne	prepoznavanje inovacije i sustavno vođenje. Više puta sam prepoznao milijunske prilike ako bi inovirali neki proizvod, a nekada su ih dobro primili nekada ne... naravno da je jasno koje prilike više cijenim.
Ne	% od dobiti tvrtke ili značajni bonus
Ne	Pohvale i priznanja neposredno nadređene osobe.
Ne	Financijska nagrada
Ne	Spremnost za promjene
Ne	Kultura organizacije koja potiče kreativnost i radno mjesto koje ima mogućnost kreativnog odlučivanja
Ne	Vlastita znatiželja i motiv za postizanje zacrtanih ciljeva
Ne	Poboljšanje i unaprijeđenje.
Ne	Aдекватna plaća i poštivanje prava na slobodno vrijeme
Ne	.
Ne	Želja za novim znanjima i pomoći kolegama, kompaniji
Ne	Mogućnost provođenja inovativne ideje u djelo kroz podršku kolega i ostalih odjela
Ne	Nove stvari.
Ne	Stimulativno nagrađivanje i mogućnost osobnog razvoja.
Ne	Jasno definirani procesi unutar kompanije
Ne	Bonus
Ne	Vlastiti projekat
Ne	Prijateljsko timsko raspoloženje, dobar šef, plaća
Ne	Moje radno okruženje je trenutno motivirajuće, ne treba promjena
Ne	Barem prosječna plaća u RH za moj posao.
Ne	Plaća
Ne	Želja za promjenom

Izvor: Autorski rad

Odgovori ispitanika, zaposlenika IKT industrije čija je trenutna radna pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor) na otvoreno pitanje: „Koje su najveće prepreke u trenutnom radnom okruženju za Vaše inovativno djelovanje?“

5. Je li Vaša trenutna radna pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor)?	18. Koje su najveće prepreke u trenutnom radnom okruženju za Vaše inovativno djelovanje?
Da	Otpor promjenama ustaljenih načina rada
Da	/
Da	Ponekad budget
Da	Svi gore navedeni...okolina,nadređeni
Da	ranije preuzete obaveze prema klijentima
Da	NA
Da	Zatrpčnost svakodnevnim zadacima
Da	Tromost i nekomunikacija
Da	Osobno sam sebi sam prepreka. Trenutni posao, a pogotovo ICT sektor me uopće ne ispunjava.
Da	Lose radno okruženje
Da	prioritetna potreba da se uspostavi solidan "baseline" poslovanja
Da	Previše rutinskih, vremenski zahtjevnih zadataka u okviru radnog vremena
Da	Nema ih a nikada ih nije niti bilo.
Da	Nema ih, nekad možda preopustenost organizacije i nejasna strategija
Da	.
Da	Nefokus organizacije
Da	Tim
Da	Kao i u svakom poslu postoji granica do koje se očekuje kreativnost, a nakon koje se očekuje izvršavanje zadataka.
Da	Organizacija
Da	Prepreke od nadređenih
Da	Nivo obrazovanja i ideja u odnosu na trenutačnu upravu.
Da	Kompanija je inertna i na rukovodećim pozicijama su osobe koje nisu dorasle zadacima
Da	Nedostatak priznanja
Da	Targeti koji nisu povezani s inovativnošću.
Da	Birokracija i radno okruženje
Da	Vrijeme
Da	Radno okruženje kojem je mala plaća
Da	Prevelika kompanija (previše ljudi, metež)
Da	Kompleksna organizacija
Da	Vlastita ljenost
Da	Ne usklađeni procesi unutar organizacije, gubljenje previše vremena na ručni rad.

Izvor: Autorski rad

Odgovori ispitanika, zaposlenika IKT industrije čija trenutna radna pozicija nije upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor) na otvoreno pitanje: „Koje su najveće prepreke u trenutnom radnom okruženju za Vaše inovativno djelovanje?“

5. Je li Vaša trenutna radna pozicija upravljačka (voditelj/rukovoditelj/direktor)?	18. Koje su najveće prepreke u trenutnom radnom okruženju za Vaše inovativno djelovanje?
Ne	Targeti, Individualni, srednji management bez mogućnosti donosnja odluka
Ne	precesta reorganizacija
Ne	Vodstvo tvrtke ne prepoznaje benefite inovacija, pa samim time ni ne validira kroz benefite navedeno ponašanje.
Ne	Nezainteresiranost nadređenih/poduzeća za promjene i prihvaćanja novih ideja
Ne	Radno mjesto
Ne	Kompliciranost
Ne	.
Ne	Previše različitih poslova odjednom
Ne	Produkt je definiran i nema previše prostora za unapređenja.
Ne	Nedostatak resursa
Ne	plaća
Ne	nedovoljno jasna slika mog osobnog razvoja, kao i razvoja tvrtke
Ne	/
Ne	Ukalupljenost
Ne	Odgovor kao gore, samo drugačije formuliran :) velika količina redovnog posla koja ne ostavlja puno vremena za inovacije.
Ne	Često je potrebno nešto odraditi brzo i zbog toga nekad nema vremena da se razmišlja o inovativnom rješenju
Ne	Kolege
Ne	Nitko od mene ne traži izravno da budem inovativan. Radim ono za što sam plaćen i nemam interesa ići previše izvan tih okvira. Nije moja firma.
Ne	Stari principi rada i ljudi koji se odupiru promjenama ( "dinosauri")
Ne	Rizik pogreške
Ne	/
Ne	Nezainteresiranost nadređenih, prisvajanje zasluga za moj rad od nadređenih
Ne	.
Ne	/
Ne	Ovisnost o projektu na kojem se radi
Ne	Generalno nezadovoljstvo, trenutno bez želje za pretjeranim inovativnim djelovanjem.
Ne	Preopterećenost poslom
Ne	Procesi
Ne	-
Ne	Organizacija koja donekle potiče inovativnost no ne nagrađuje ju
Ne	Nerazumijevanjem, konfliktne i kratkoročne odluke uprave.
Ne	Loša upravljačka struktura od low managementa naviše. Loša atmosfera i radni uvjeti.
Ne	Budget. Resursi. Manjak kolega.

Ne	Organizacija
Ne	Konstantne promjene u pristupu poslu i organizaciji posla!!!
Ne	Nemogućnost donošenja samostalnih odluka, tromost velikog sustava
Ne	Nikakva motivacija za inovativno djelovanje
Ne	Rukovodstvo
Ne	trenutno radi 'povratka u urede se osjeti demotivacija kod gotovo svih u firmi i svi 'dolaze odraditi posao' a ne nešto stvarno kreativno i inovativno napraviti.
Ne	Ne postojanje adekvatnih nagrada, relativiziranje takvog pristupa rečenicom voditelja "svi mi radimo slično"..
Ne	Nedostatak vremena.
Ne	Management koji ne prepoznaje i ne cijeni inovativnost.
Ne	Spremnost na promjene unutar organizacije
Ne	Nedostatak navedenog u prethodnom odgovoru
Ne	Okolina
Ne	trenutno ih nema
Ne	Previše rutinskih poslova
Ne	Hiherarhija. Donošenje odluka.
Ne	Nema
Ne	Tromost orgabizacije
Ne	Procedure koje traju predugo.
Ne	Nema ih.
Ne	Nedefinirani procesi unutar kompanije
Ne	Prekinuti radni procesi i puno ljudi koji su vični jakim riječima, a u principu su za k****.
Ne	Rutinski zadatci
Ne	Strah od šefa, nezainteresirani kolege, loša kolegijalna atmosfera
Ne	Trenutno ne postoje
Ne	Ugovori s korisnicima
Ne	Trenutno nema prepreka
Ne	Nedostatak vremena

Izvor: Autorski rad