

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE INTEGRATIVNOG ORGANIZACIJSKOG MODELA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (IOMKI): MALA I SREDNJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Anita Peša¹, Anja Glavočević² & Petar Čovo³

UDK / UDC: 159.954+001.894(497.5):65.012

JEL klasifikacija / JEL classification: O31

Prethodno priopćenje / Preliminary communication:

Primljeno / Received: 30. listopada 2015. / October 30, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 25. studenog 2015. / November 25, 2015

Sažetak

U svrhu da se ispita utjecaj svih čimbenika kreativnosti i inovativnosti na konačan rezultat malog i srednjeg poduzeća u Republici Hrvatskoj (RH) razvijen je Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (IOMKI). Pretpostavka modela je postojanje interne i eksterne podrške koje su prijeko potrebne za razvoj inovativnosti poduzeća. Dok eksterna podrška obuhvaća poticajno okruženje društvene zajednice poput postojanja nacionalne strategije koja potiče inovativnost, poticajnih programa Europske unije, kao i mogućnost iskoristivosti fondova Europske unije, interna podrška odnosi se na čimbenike koji ovise o samom poduzeću, a obuhvaća inovativnu organizacijsku kulturu i klimu, strategije za razvoj ljudskih potencijala, individualnu i timsku kreativnost, te rukovodstvo spremno na promjene koje sve te elemente povezuje u jednu smislenu cjelinu. U radu se ispituje primjenjivost samog modela, te se predstavljaju rezultati istraživanja na uzorku malih i srednjih poduzeća u RH. Inovativna mala i srednja poduzeća od izrazite su važnosti za gospodarski razvitak kao i za jačanje konkurentnosti u RH. Njihova inovativnost ovisi o stupnju kreativnosti unutar poduzeća, a sam stupanj kreativnosti nadalje ovisi o mnoštvu drugih čimbenika koji se u RH još nisu u potpunosti ostvarili.

Ključne riječi: organizacijski model kreativnosti i inovativnosti, kreativnost, inovativnost, mala i srednja poduzeća.

¹ Dr. sc. Anita Peša, docent, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru, E-mail: apesa@unizd.hr

² Anja Glavočević, mag. oec., Zadar, E-mail: anja_glavocevic@hotmail.com

³ Mr. sc. Petar Čovo, viši predavač, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru, E-mail: pčovo@unizd.hr

1. UVOD

U današnje vrijeme su poduzeća, a posebice ona koja se ubrajaju u mala i srednja, suočena sa sve brojnijom i intenzivnijom konkurencijom u borbi za tržišni opstanak. Njegovanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća predstavlja potencijal za svako malo i srednje poduzeće koje želi ojačati svoju konkurentnost i osigurati dugoročan tržišni uspjeh. Preduvjet inovativnosti je postojanje kreativnosti, a kreativnost unutar poduzeća ovisi o mnoštvu drugih čimbenika. U ovom radu ispituje se IOMKI, koji se sastoji od eksterne i interne podrške, a koje određuju stupanj inovativnosti malog i srednjeg poduzeća. Inovativnost poduzeća prije svega ovisi o individualnoj kreativnosti zaposlenih koji u kreativnom okruženju, pri čemu se misli na klimu i kulturu poduzeća, generiraju kreativne i inovativne ideje koje imaju potencijal postati inovacije. Za koordinaciju individualne, timske ili grupne kreativnosti, kao i za osiguranje kreativnog okruženja, potrebno je postojanje adekvatnog rukovodstva koje predstavlja stožerni element interne podrške IOMKI-u. Predloženi model temelji se na okviru »umrežene kreativnosti«, koji obuhvaća kreativnost pojedinaca, grupe ili tima te organizacijsku inovativnost. Eksterna podrška, za razliku od interne, ne ovisi o samom poduzeću, već ona predstavlja vanjsko okruženje koje omogućuje i potiče inovativno djelovanje malog i srednjeg poduzeća. Ulaskom RH u Europsku uniju (EU) na raspolaganju joj stoje programi ali i fondovi EU koji potiču inovativnost poduzeća budući da su inovacije prepoznate kao generatori budućega ekonomskog rasta. Važan element eksterne podrške predstavljaju i strategije na državnoj razini koje promiču inovacije i inovativno djelovanje.

Ovaj rad predstavlja II. fazu istraživanja započetog 2012. kojim je grupa autora prvi put predstavila IOMKI. (Jakovljević et al.)⁴

Cilj ovog rada je ispitati primjenjivost IOMKI-a na mala i srednja poduzeća u RH budući da inovativnost predstavlja priliku i mogućnost za poboljšanje konkurentne pozicije poduzeća, ali i konkurentnosti čitave države.

Svrha rada je ukazati na važnost interne i eksterne podrške u IOMKI-u te njegov utjecaj na razvoj okruženja koje njeguje kreativnost i inovativnost unutar poduzeća, a koje u konačnici pridonosi uspjehu i konkurentnošću samog poduzeća. Poduzeće se samo po sebi ne može okarakterizirati kao kreativno i inovativno. Za to je potrebno unutarnje uređenje i vanjsko okruženje koji predstavljaju temelj za inovativno djelovanje, a upravo to omogućuje eksterna i interna podrška koja predstavlja nezaobilazne elemente modela.

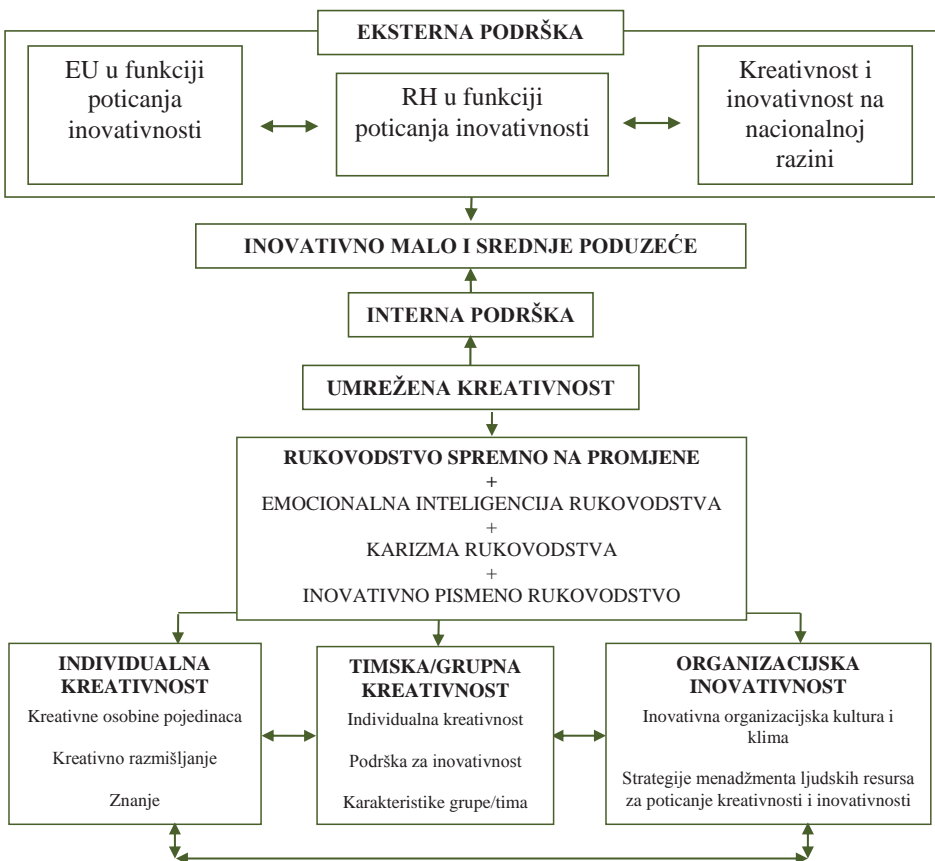
2. IOMKI MALOG I SREDNJEG PODUZEĆA U RH

Jedan od polazišnih koncepata, a na temelju kojih se razvio IOMKI, onaj je autora Gumusloughua i Ilseva (2009.), u kojem predlažu model rukovodstva spremnog na promjene (engl. *Transformational leadership*). Njihovo istraživanje obuhvatilo je 163 za-

⁴ Jakovljević, M.; Radman, Peša, A. ;Čovo, P. Integrativni Organizacijski Model Kreativnosti i Inovativnosti (IOMKI): Primjenjivost na Srednja i Mala Poduzeća u RH, *Economic thought and practice*, 2012. No. 1, str. 23-24

poslenika unutar 43 poduzeća, a rezultati istraživanja ukazuju na to kako rukovodstvo, spremno na promjene, ima važan učinak na kreativnost kako na individualnoj, tako i na razini cijele organizacije. Mumford (2000.) ukazuje kako je potrebno obratiti pozornost na svakog pojedinačnog zaposlenika, grupu ili tim, cijelo poduzeće ali i njegovo strateško okruženje prilikom odabira metoda koje povećavaju kreativnost, a samim time i inovativnost poduzeća. IOMKI polazi od pretpostavke »umrežene kreativnosti«. Uz prethodne autore, bitni su i autori Brennan i Dooley (2005.), koji su razvili navedeni okvir, a koji obuhvaća kreativnost pojedinaca, grupnu kreativnost i inovativnost cijele organizacije. *„Umrežena kreativnost pretpostavlja mogućnost organizacije da kontinuirano*

Slika 1. IOMKI malog i srednjeg poduzeća



Izvor: Prema istraživanju autora i na temelju istraživanja drugih autora, kao što su: Campbell, 1960., Mednick, 1962., Staats, 1968., Lee, 1990., Franke et al. (1991.), Scott i Bruce (199.), Bass, 1995., Mumford, 2000., Vissers i Dankbaar (2000.), Jung 2001., Dasborough i Ashakanasy (2002.), Furman et al. (2002.), Zhou i George, 2003., Amabile et al. (2004.), Brennan i Dooley (2005.), Balcerowicz 2007., Willems 2007., Muthusamy, 2008., Bavec, 2009., Gumusloughlu i Ilsev (2009.), Čovo et al. (2010.), Jakovljević et al. (2012.), Pera, 2013.

irano inovira svoje proizvode i/ili usluge i poslovni sustav radi uspjeha i /ili opstanka u budućnosti.“ „Mogućnost organizacije da kontinuirano inovira proizvode/usluge i stvara inovativan poslovni sustav, temelj je njezina uspjeha, a mogućnost stimuliranja inovacija ovisna je o „zalihi“ potencijalnih ideja i problemskih rješenja koja su dostupna kako bi „nahrnila“ proces inovacije.“(Jakovljević et al. 2012) IOMKI polazi od pretpostavke kako interna i eksterna podrška predstavljaju okvir bez kojeg poduzeće ne može ostvariti inovativnost. One su prijeko potrebne za bilo koje inovativno poduzeće. Na Slici 1. prikazan je IOMKI sa svim svojim elementima, odnosno s internom i eksternom podrškom koje uvjetuju uspješnost inovativnoga malog i srednjeg poduzeća.

3. EKSTERNA PODRŠKA

Eksterna podrška IOMKI-a obuhvaća EU u funkciji poticanja inovativnosti, RH kao nacionalni čimbenik poticanja inovativnosti i kreativnosti i inovativnost na nacionalnoj razini. Od trenutka kada je RH postala članicom EU otvorene su joj brojne mogućnosti pomoću kojih može poraditi na svom inovacijskom potencijalu. Prvenstveno se misli na mogućnost korištenja sredstava iz fondova EU, koji su namijenjeni za poticanje inovativnoga malog i srednjeg poduzetništva, kao i popratnih programa koji promiču kreativnost i inovativnost. Za uspješno korištenje fondova EU prijeko je potrebno postojanje strategija za poticanje inovativnosti na državnoj razini, a koje je Vlada RH uspješno razvila. Ključ jačanja konkurentne prednosti upravo je inovativno poduzetništvo koje treba biti okruženo inovativnom i kreativnom kulturom i klimom društva da bi moglo uspješno primjenjivati strategije i koristiti programe koji su mu na raspolaganju, a u svrhu promicanja kreativnosti i inovativnosti.

U vrijeme kada je razvijen IOMKI (tijekom 2012.), na snazi je bio Okvirni model za konkurentnost i inovacije (engl. *Competitiveness and Innovation Framework Programme – CIP*) kojemu je cilj bio poticanje razvoja inovativnog malog i srednjeg poduzetništva, a prvu komponentu tog programa činio je Program za poduzetništvo i inovacije (engl. *Entrepreneurship and Innovation Programme - EIP*). Unutar programa za konkurentnost i inovacije nalazi se i Europska poduzetnička mreža⁵ (engl. *Enterprise Europe Network - EEN*), koja malim i srednjim poduzećima omogućuje povlačenje financijskih sredstava iz EU, ali i transfer znanja.

Suvremeni program EU, koji potiče istraživanje i inovacije, a koji je sastavljen za razdoblje od 2014. do 2020., naziva se program OBZOR 2020. (engl. *Horizon 2020*). Ministarstvo poduzetništva i obrta⁶ navodi kako je OBZOR 2020. dosad najveći okvirni

⁵ „EEN kroz mrežu centara za pružanje usluga potpore poslovnom svijetu i poticanje inovacija poduzetničima, osigurava informacije o zajedničkim politikama Europske Unije te o mogućnostima korištenja financijskih sredstava. Ova mreža je usmjerena ka poticanju suradnje u različitim zemljama te povezuje male i srednje poduzetnike, inovatore, istraživače i istraživačke institucije.“ (MINPO COSME program – novi program Europske unije za poticanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u razdoblju 2014. – 2020. [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/default.aspx?id=520>>)

⁶ MINPO Obzor 2020 (Horizon2020) - Novi program EU za poticanje istraživanja i inovacija, [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/default.aspx?id=513>>

program EU za istraživanje i inovacije, a proračun mu iznosi gotovo 80 milijardi eura, dok se sudionicima programa mogu smatrati svi koji su dio inovacijskog lanca vrijednosti⁷. Ono zbog čega je ovaj program iznimno važan za ovaj rad, jest činjenica da je, između ostalih, orijentiran na mala i srednja poduzeća.

„Još jedan od programa, a koji je, uz OBZOR 2020., izrazito važan, jest program COSME (engl. Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs), odnosno Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća. Kroz oba ova programa malim i srednjim poduzećima omogućit će se pristup financijskim instrumentima, i to na način da će se kroz Obzor 2020. investirati u start-up i ranu fazu MSP te u MSP koja su orijentirana na istraživanje i inovacije, a kroz COSME u MSP, u fazi rasta.“⁸

Prema dokumentu Ministarstva gospodarstva (MINGO)⁹ osnovni preduvjet da se izgradi učinkovit inovacijski sustav, koji će usmjeriti hrvatsko gospodarstvo prema aktivnostima koje su utemeljene na znanju, jest izrada odgovarajuće inovacijske strategije. Kada je, 2012., prvi put predstavljen IOMKI, u eksternu podršku na državnoj razini svrstana je Strategija razvitka Republike Hrvatske, pod nazivom »Hrvatska u 21. stoljeću«. Stanje znanosti u RH tada nije bilo na zadovoljavajućoj razini, ono stagnira, a u nekim elementima, čak, i nazaduje. Ono što je važno za ispitivanje IOMKI-a jesu suvremene strategije na razini države, a koje se nastavljaju na prethodno nabrojene strategije i programe. Strategija koja je trenutačno na snazi, a obuhvaća šestogodišnje razdoblje od 2014. do 2020. je »Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020.«. *„Strategijom poticanja inovacija Republike Hrvatske nastoji se osigurati koordiniran pristup održivom društveno-gospodarskom razvoju Republike Hrvatske kroz uspostavu učinkovitog inovacijskog sustava koji će povezati upravljanje inovacijskom politikom odozgo i odozdo, povezivanjem različitih ministarstava te drugih središnjih državnih institucija s ostalim sudionicima u društveno-gospodarskom razvoju zemlje.“¹⁰* Uz prethodno navedenu strategiju, od izrazite važnosti je i »Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.«, a koja je pokrenuta radi toga da se potaknu ulaganja u istraživanje i razvoj. Prema dokumentu Ministarstva poduzetništva i obrta¹¹, izdaci za istraživanja i razvoj u RH uvelike zaostaju u usporedbi s ostalim europskim zemljama. Dok razvijene zemlje unutar EU izdvajaju oko 3% BDP-a na istraživanje i razvoj, RH izdvaja tek 0,8% BDP-a.

⁷ Inovacijski lanac vrijednosti odnosi se na sve sudionike i aktivnosti inovacijskog procesa koji započinje aktivnostima istraživanja i razvoja, a završava uspješnom komercijalizacijom inovacija ili primjenom nove tehnologije u gospodarstvu (MINGO, Nacrt prijedloga inovacijske strategije Republike Hrvatske 2014.-2020. [Online] <raspoloživo na: <http://www.mingo.hr/public/investigacije/NACRT%20PRIJEDLOGA%20INOVACIJSKE%20STRATEGIJE%20RH.pdf>>).

⁸ MINPO COSME program, op. cit.

⁹ MINGO, Nacrt prijedloga inovacijske strategije Republike Hrvatske 2014.-2020. Op. cit.

¹⁰ NARODNE NOVINE, Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske [Online] <raspoloživo na: <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/434155.pdf>>

¹¹ MINPO, Strategija razvoja poduzetništva u republici Hrvatskoj 2013. – 2020. [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Strategy-HR-Final.pdf>>

Vlada RH je, prema službenim stranicama MINPO-a¹², u veljači ove godine usvojila Program poticanja poduzetništva i obrta pod nazivom »Poduzetnički impuls 2015.«, vrijedan 4,37 milijardi kuna. Jedna od mjera ovog programa je poticanje inovacija u poduzetništvu povećanjem udjela inovativnih tvrtki, poticanjem zapošljavanja u inovativnim tvrtkama, poticanjem uvođenja inovativnih poslovnih modela te povećanjem stope komercijalizacije inovativnih proizvoda i/ili usluga. Kod ovog programa može se uočiti od kolike je važnosti zapravo ulazak RH u EU. Naime, ulazak u EU RH je otvorio brojne mogućnosti, a između njih i pristup različitim fondovima EU. Program »Poduzetnički impuls« financirat će se u najvećoj mjeri, od čak 88%, sredstvima iz proračuna EU, dok će se ostatak financirati iz državnog proračuna.

Strategije i programi na državnoj razini izrazito su važni za poticanje inovativnog poduzetništva jer se ono, kao takvo, može smatrati osnovom za jačanje konkurentnosti cijele države. Od posebne je važnosti, također, i uloga Udruge inovatora RH, Hrvatske gospodarske komore, Hrvatskog saveza inovatora i sl., koji nastoje povezati malo i srednje inovativno poduzetništvo s Vladom, a sve radi lakšeg pristupa informacijama i bespovratnim sredstvima koji su dostupni putem fondova EU. Općenito, organiziranjem sajмова inovacija i drugih manifestacija, dodjeljivanjem nagrada i sl., nastoji se potaknuti inovativan rad u poduzetništvu te ukazati na važnost inovacija i inovatorstva kao temelja gospodarskog rasta i razvoja.

Kada je riječ o kreativnosti i inovativnosti na nacionalnoj razini, prvenstveno se misli na čimbenike o kojima ovisi stupanj kreativnosti i inovativnosti, a koji se ne nalaze unutar same organizacije, odnosno organizacija na njih ne može utjecati. *„Inovativnost na nacionalnom nivou može se definirati kao stupanj unutar kojeg jedna država usvaja inovaciju brže od ostatka promatranih država. (Lee, 1990)“* Inovativnošću na nacionalnoj razini bavili su se i Furman et al. (2002.), koji su razvili koncept »Nacionalni inovacijski kapacitet«, a koji predstavlja dugoročnu sposobnost neke zemlje da proizvodi i komercijalizira inovativne proizvode, tehnologije i sl. Nadalje, on ovisi o snazi inovacijske infrastrukture i okruženju unutar kojeg djeluju poduzeća, a koje potiče kreativnost i inovativnost, kao i njihovu međudnosu. Westwood i Low (2003.) upozoravaju na to kako kultura društva unutar kojeg poduzeće djeluje može odrediti stupanj inovativnosti. *„Inovacije nastaju prema specifičnim uvjetima, a kultura se smatra važnom odrednicom inovacija.“* Bavec (2009.) u svom radu polazi od pretpostavke kako postoji nacionalna inovacijska klima koja potiče inovativnost na nacionalnoj razini, a Franke et al. (1991.) i Willems (2007.) ukazuju na to kako inovativnost na nacionalnoj razini ovisi i o izdacima na istraživanja i razvoj, kao i poticanju inovativnosti, što za rezultat ima veći broj prijavljenih patenata. Stanje inovacijskog kapaciteta gospodarstva RH moguće je provjeriti putem projekta »Hrvatski Kvocijent Inovativnosti«¹³ (HKI), koji pruža informacije o tome koliko su, zapravo, hrvatska poduzeća svjesna važnosti inovativnog načina poslovanja i razvijenosti inovacijskog kapaciteta.

¹² MINPO, Poduzetnički impuls 2015. [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/PRESS%20Ministar/19022015%20Poduzetnicki%20Impuls/PODUZETNI%20IMPULS%20-%202015.pdf>>

¹³ HKI HKI projekt [Online] <raspoloživo na: <http://www.inovativnost.hr/HKI-projekt>>

Eksterna podrška prijeko je potrebna za uspješno funkcioniranje inovativnoga malog i srednjeg poduzeća jer uvelike olakšava njihov razvoj i rast. Inovativna i kreativna kultura i društvena klima potiče razvoj i implementaciju inovativnih strategija na razini države ali i EU te zajedno, u kombinaciji s njima, čine jednu smislenu cjelinu, tj. vanjsku podršku za inovativno poslovanje.

4. INTERNA PODRŠKA

Inovativnost malog i srednjeg poduzeća nije moguće uspostaviti bez odgovarajuće interne podrške koja ga određuje kao takvog. Pretpostavka IOMKI-a jest postojanje »umrežene kreativnosti«, koja, preko odgovarajućeg rukovodstva, obuhvaća kreativnost pojedinaca, tj. individualnu kreativnost, kreativnost tima ili grupe i u konačnici organizacijsku inovativnost. Rukovodstvo upravlja svim elementima umrežene kreativnosti, a karakteristike pojedinaca određuju njihovu kreativnu sposobnost, skupina kreativnih pojedinaca određuje kreativnost grupe, a njihova kombinacija, uz odgovarajuću klimu i kulturu, određuje organizacijsku inovativnost.

Okvir »umrežene kreativnosti« razvili su Brennan i Dooley (2005.) radi toga da se kreativan proces obavi što djelotvornije kako bi se maksimalizirao njegov output, odnosno inovacije. *„Bit ovog okvira nije da se »iscijedi« kreativni potencijal iz pojedinaca unutar poduzeća već da se razvije struktura koja će poticati kreativno djelovanje te koja uzgaja kreativnu kulturu.“*

Pretpostavka uspješnog funkcioniranja IOMKI-a je, također, postojanje rukovodstva koje je spremno na promjene (engl. *Transformational leadership*). *„Rukovodstvo spremno na promjene je ono rukovodstvo koje je usmjereno preoblikovanju osobnih vrijednosti i koncepata sljedbenika sa ciljem da ih potakne na višu razinu potreba i aspiracija te koje utječe na povećanje performansi svojih sljedbenika, iznad očekivanih.“* (Jung, 2001, Bass, 1995.) Može se zaključiti kako rukovodstvo spremno na promjene stvara takvo okruženje unutar kojeg se zaposlenici osjećaju sigurno i motivirano za generiranje kreativnih ideja. Takvo okruženje ili klima rezultat je inovativne kulture. *„Rukovodstvo spremno na promjene može organizacijsku inovativnost povećati direktno i indirektno na način da uspostavi takvu organizacijsku kulturu koja potiče zaposlenike da slobodno raspravljaju i isprobavaju inovativne ideje i pristupe.“* (Jung et al., 2003.) Osim navedenog, autori ističu kako u poduzećima, unutar kojeg djeluje rukovodstvo spremno na promjene, zaposlenici dobivaju određene nagrade u zamjenu za postignute performanse. *„Rukovodstvo može razviti i njegovati sustav koji cijeni i nagrađuje kreativne performanse kroz kompenzacije i druge strategije ljudskih potencijala.“* (Jung et al., 2003.)

Da bi se sustav nagrađivanja uspješno oblikovao i proveo, rukovodstvo mora dobro poznavati svoje sljedbenike, njihove potrebe, želje, osjećaje i sl. te, prema tome, utvrditi koja vrsta nagrada najbolje odgovara za poticanje motivacije i ostvarivanja individualnih i organizacijskih ciljeva. Za razumijevanje potreba svojih zaposlenika, nužno je da rukovodstvo posjeduje »emocionalnu inteligenciju«. *„Rukovodstvo je prije svega emocionalni proces unutar kojeg rukovoditelji prikazuju vlastite emocije te pokušavaju izazvati emocije svojih zaposlenika“* (Dasbourgh i Ashakanasy, 2002.). Još jedna bitna

osobina rukovodstva koje djeluje u inovativnim poduzećima jest poznavanje pravila i propisa kojima mogu zaštititi svoje inovacije i patente. „*Rukovodstvo u organizaciji treba biti inovativno opismenjeno što znači da poznaje procese i procedure za zaštitu intelektualnog vlasništva na lokalnom, ali i globalnom nivou te raspolože potrebnim informacijama.*“ (Čovo, 2010)

Inovativnost poduzeća ovisi o njegovim zaposlenicima, njihovim osobinama, znanju, stručnostima i sposobnostima. Zaposlenici na inovativnost poduzeća mogu djelovati individualno, ali i skupno, kao grupa. Teško je reći tko ima veći utjecaj na inovativnost cijelog poduzeća zbog snažne međuovisnosti jednih s drugima, ali sigurno je to da bez kreativnog pojedinca nema ni kreativne grupe, a potom ni inovativnog poduzeća. „*Individualna kreativnost je sposobnost identificiranja i problematiziranja situacije na nov način.*“ (Pera, 2013.) Inovativno poduzeće ne postaje »inovativno« samo po sebi, već su zato potrebni pojedinci koji razvojem kreativnih ideja dolaze do inovativnih rješenja, inovacija. „*Pojedinac predstavlja krajnji izvor bilo koje nove ideje i pruža temelj za organizacijsku inovativnost.*“ (Redmond et al., 199.) Individualna kreativnost ovisi prije svega o osobinama pojedinca, koje su proučavali Arar i Rački (2003.) te Lubart i Sternberg (1991.). Autori u kreativne osobine ubrajaju njihovu otvorenost, osjetljivost, ustrajnost, znatiželju, samouvjerenost, spremnost na preuzimanje rizika i sl. Kirton (1976.), Lubart i Sternberg (1991.) upozorili su na postojanje različitih stilova razmišljanja o kojima ovisi kreativan ishod, odnosno ideja te razlikuju osjetni i intuitivni stil, stil inovatora i adaptatora, kao i globalni prema lokalnom stilu. Dok Markanović (2013.) upozorava na utjecaj vremenskog pritiska na kreativnost pojedinca, Zhou i George (2002.) proučavali su utjecaj trenutačnog raspoloženja na kreativan ishod te zaključuju kako negativno raspoloženje pozitivno utječe na kreativnost. Pojedinac mora posjedovati određene kreativne osobine ličnosti kako bi se njega i njegovo djelovanje moglo smatrati kreativnim međutim, to samo po sebi nije dovoljno. Količina znanja kojim raspolože, okruženje unutar kojeg djeluje, način na koji sagledava i pristupa nekom problemu, također, utječu na individualnu kreativnost.

Individualna kreativnost samo je jedan od elemenata o kojem ovisi organizacijska inovativnost. Sljedeći element čini grupna kreativnost. Grupa se može promatrati kao skupina ljudi koji zajedno rade na određenom problemu, zadatku ili pronalasku nekog rješenja. „*Čovjek je oduvijek vjerovao da su dvije glave pametnije od jedne.*“ (Crosby, 1968.) Budući da se grupa sastoji od znanja kreativnih pojedinaca, njihovih vještina i sposobnosti, Zhou i Lou (2012.) smatraju kako grupa ljudi ima veći potencijal da bude kreativna, nego što to ima svaki njezin član pojedinačno. Za koordinaciju grupe zaslužno je rukovodstvo, a za kreativnost grupe nužno je postojanje rukovodstva koje je spremno na promjene jer ono motivacijom potiče svoje sljedbenike, odnosno članove grupe da pružaju najviše što mogu, ono komunicira s grupom koristeći emocionalnu inteligenciju te im pruža osjećaj povjerenja i sigurnosti, a to sve zajedno povećava kreativno djelovanje cijele grupe. West (1990.) je proučavao odnos između rukovodstva spremnog na promjene i grupne inovativnosti te zaključuje kako je ključ tog uspjeha postojanje klime izvrsnosti, a Mannix i Neale (2005.) bavili su se proučavanjem utjecaja homogenih i heterogenih grupa na inovativnost cijele grupe. Grupe sastavljene od raznolikijih pojedinaca pokazale su se kreativnije nego što je to slučaj s homogenim grupama. Na-

dalje, Choi i Thompson (2005.) ukazali su na postojanje pozitivne veze između grupa unutar kojih članovi grupe često mijenjaju svoje pozicije i ukupne grupne inovativnosti. Navedeno se može povezati i s prethodnom tvrdnjom budući da promjene u grupi ukazuju na heterogenost grupe. Jednako kao što individualna kreativnost ovisi o osobinama ličnosti pojedinca, tako i inovativnost grupe ovisi o određenim čimbenicima. King i Anderson (1995.) ukazuju na pozitivan utjecaj demokratskog stila rukovođenja, kohezije članova i kratkoročne orijentacije grupe na ukupnu grupnu inovativnost. Unatoč navedenim čimbenicima koji pospješuju grupnu inovativnost, može se zaključiti kako je kreativan pojedinac, ipak, osnovni čimbenik koji određuje inovativnost cijele grupe, jer ona predstavlja zajedništvo ljudi, a ti ljudi su kreativni pojedinci.

„Organizacijska inovativnost se može definirati kao tendencija organizacije da proizvede nove, poboljšanje proizvode i/ili usluge te njihovo uspješno plasiranje na tržištu.“ (Gumuslough i Ilsev (2009.). Pretpostavka IOMKI-a jest postojanje takve organizacijske kulture i klime koje potiču kreativno djelovanje pojedinaca unutar organizacije, a koje u konačnici vodi prema inovativnosti malog i srednjeg poduzeća. Za uspješnu organizacijsku inovativnost nužno je postojanje kreativnog ozračja unutar poduzeća koje njeguje inovativnu poslovnu praksu radi osiguravanja tržišnog uspjeha. Dok Yesil i Kaya (2012.) za kulturu kažu kako uvelike određuje inovativnost cijele organizacije, Ekvall (2000.), s druge strane, ističe ulogu klime koju opisuje kao radnu atmosferu pogodnu za generiranje kreativnih ideja. Može se reći kako kultura predstavlja, zapravo, skup pravila i normi koje određuju ponašanje unutar organizacije, a organizacijska klima se odnosi na doživljaj pojedinca o njegovoj radnoj okolini. Osim što organizacijska inovativnost ovisi o kreativnim karakteristikama pojedinaca, grupe, ona ovisi i o određenim kreativnim karakteristikama kulture i klime. Flynn et al. (2003.) Kao osnovni preduvjet inovativne kulture navode postojanje rukovodstva spremnog na promjene koje promiče otvorenost i fleksibilnost kod svojih sljedbenika. Karakteristike klime koja njeguje inovativnost proučavao je Majaro (1988.), a među najvažnije ubraja fleksibilnost i poticanje grupnog rada, pružanje poštovanja prema zaposlenicima te osiguravanje okruženja koje je poticajno za kreativno djelovanje pojedinaca i grupa. Dok je većina autora ukazivala na čimbenike koji pospješuju inovativnu klimu, Amabile et al. (1996.) i Quinn (1985.) upozoravali su na kontrolu, izolaciju rukovodstva te stroga pravila i procedure kao čimbenike koji negativno utječu na stupanj njezine kreativnosti. Prethodno je već navedeno kako rukovodstvo spremno na promjene primjenjuje određene strategije motiviranja sustavom nagrađivanja zaposlenika bilo da se radi o materijalnom, bilo nematerijalnom nagrađivanju. Međutim, za organizacijsku inovativnost je, ipak, poželjnije ukazati na važnost nematerijalnih strategija motiviranja. Razlog tomu je činjenica kako je kreativnost, ipak, misaoni proces koji dolazi »iznutra«, a nematerijalno motiviranje utječe na unutarnji nagon koji usmjerava pojedinca ka kreativnom razmišljanju i djelovanju. Buntak et al. (2013.) analizirali su nematerijalne strategije, a među najvažnije izdvajaju priznavanje uspjeha i povratnu informaciju.

Organizacijska inovativnost rezultat je kreativnog djelovanja pojedinaca, grupa ali prije svega rukovodstva spremnog na promjene jer o njemu ovise kreativna kultura i klima koje omogućuju kreativno djelovanje svih sudionika u organizaciji.

5. METODOLOGIJA

Prikupljanje podataka za potrebe istraživanja, kojim se nastoji dokazati primjenjivost IOMKI-a, izvršeno je putem metode anketiranja, a osnovni mjerni instrument bio je anketni upitnik. Uzorak je obuhvaćao inovativna mala i srednja poduzeća na području cijele RH.

Cilj istraživanja bio je dokazati primjenjivost IOMKI-a na inovativna mala i srednja poduzeća. Nastojalo se ispitati kako pojedini elementi ili čimbenici eksterne i interne podrške utječu na inovativnost malog i srednjeg poduzeća, te o kojim čimbenicima najviše ovisi primjenjivost ili neprimjenjivost IOMKI-a.

5.1. Struktura ispitanika

Anketni upitnik distribuiran je na 110 inovativnih malih i srednjih poduzeća u RH, a ispunilo ga je ukupno njih 36¹⁴. Najveći broj ispitanika dolazi iz Grada Zagreba (56%), a slijede ih oni iz Primorsko-goranske (11%), Zagrebačke (8%), Karlovačke (5%), Sisačko-moslavačke (5%), Koprivničko-križevačke (3%), Međimurske (3%), Splitsko-dalmatinske (3%), Varaždinske (3%) te Zadarske županije (3%). Odaziva na anketu, od strane inovativnih poduzeća iz ostalih županija, nije bilo.

Ispitana inovativna mala i srednja poduzeća većinom su bila u vlasništvu osoba muškog spola (61%), a najveći broj ispitanika posjeduje visoku stručnu spremu (72%) nakon čega slijede ispitanici sa srednjom stručnom spremom (20%), a najmanje su zastupljeni ispitanici s višom stručnom spremom (8%).

5.2. Postupak istraživanja

Ispitivanje je provedeno u lipnju 2015. Anketni upitnik sastavljen je u digitalnom formatu (*online* anketa) te je, uz pomoć Udruge inovatora RH distribuiran na njihovu web portalu. Distribucija je anketnog upitnika, također, izvedena i osobno, te putem e-maila. Prikupljeni podaci su automatski i računalno obrađeni nakon svakoga prikupljenog odgovora. Sudjelovanje ispitanika bilo je dobrovoljno i anonimno, a rezultati su korišteni isključivo u svrhu istraživanja.

Istraživanjem se nastojalo ispitati jesu li čimbenici eksterne i interne podrške IOMKI-a koncipirani na način da su utjecali na ukupnu inovativnost malog i srednjeg poduzeća. Također, istraživanjem se nastojalo dobiti uvid u to koji čimbenici koče inovativno poslovanje te na koji način bi se mogla poboljšati njihova djelotvornost.

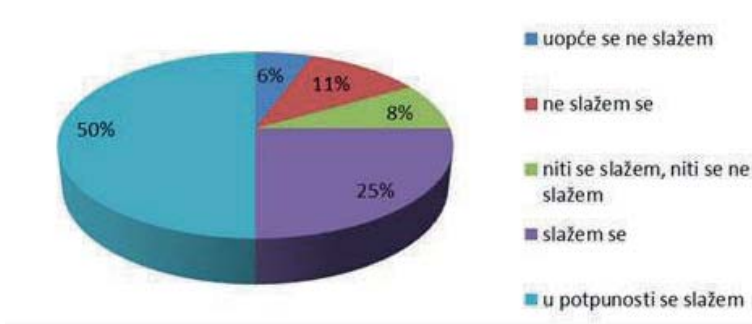
¹⁴ Za relativno ograničen broj povratno ispunjenih anketa autori pronalaze uzrok u slaboj inovativnoj klimi koja je prisutna u RH na nacionalnoj razini zbog ekonomske krize u RH u lipnju 2015. Ipak, provedenim anketiranjem dobiveni su značajni rezultati (vidjeti Poglavlje 6.) koji mogu pokrenuti daljnja istraživanja iz ovog područja.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik, putem kojeg je provedeno istraživanje, sastojao se od ukupno 56 pitanja podijeljenih u dva dijela. Prvi dio odnosio se na dobivanje uvida u opće informacije kao i predznanje inovatora o inovacijama, a drugi dio odnosio se na pitanja koja se tiču eksterne i interne podrške IOMKI-a.

Prvi dio upitnika rezultirao je odgovorima kojima se potvrđuje predznanje inovatora o inovacijama i kreativnosti, kao njihovu preduvjetu. S tvrdnjom kako su inovacije temelj gospodarskog rasta, u potpunosti se složilo, čak, 75% ispitanika, a na Grafikonu 1. uočljivo je kako jednak broj ispitanika (25% ispitanika se slaže, a 50% ispitanika se u potpunosti slaže) potvrđuje činjenicu da su kreativnost i inovativnost preduvjeti za tržišni uspjeh poduzeća.

Grafikon 1: Rezultati ispitivanja kreativnosti i inovativnosti u korelaciji s tržišnim uspjehom



Izvor: Istraživanje autora, 2015.

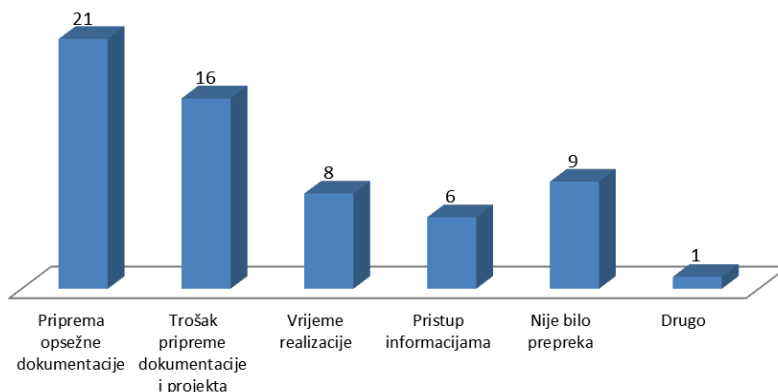
Ove brojke potvrđuju dosadašnje iznesene činjenice o važnosti inovativnoga poslovanja za uspjeh poduzeća. Od ukupnog broja ispitanika njih, čak, 97% posjeduje inovaciju, a 72% inovativnih poduzeća primilo je određenu nagradu/e za tako inventivan rad.

IOMKI se sastoji od eksterne i interne podrške koja bi trebala osigurati inovativnost malog i srednjeg poduzeća. Rezultati istraživanja upućuju na to kako je eksterna podrška modela potpuno zakazala u toj ulozi, dok je za internu podršku utvrđena djelomična djelotvornost.

Poražavajuća je činjenica da je tek 28% ispitanika koristilo određene potpore, odnosno financijska sredstva iz fondova EU, za koje se prvotno pretpostavljalo kako će omogućiti i olakšati inovativnu poslovnu praksu i aktivnosti. Razlozi tako loših rezultata mogu se potražiti u institucijama o kojima ovisi informiranost i sama dodjela potpora budući da se polovica ispitanika složila s tvrdnjom kako je pristup sredstvima iz fondova EU otežan. Kompleksnost sastavljanja prijave za korištenje navedenih sred-

stava predstavlja jednu od najvećih prepreka, a što potvrđuje više od 70% ispitanika. Pod time se podrazumijeva: pripremanje opsežne dokumentacije, visok trošak pripremanja dokumentacije i projekta, dugo vrijeme realizacije, ali i nedovoljna informiranost. Rezultati istraživanja, koji potvrđuju navedeno, prikazani su na Grafikonu 2.

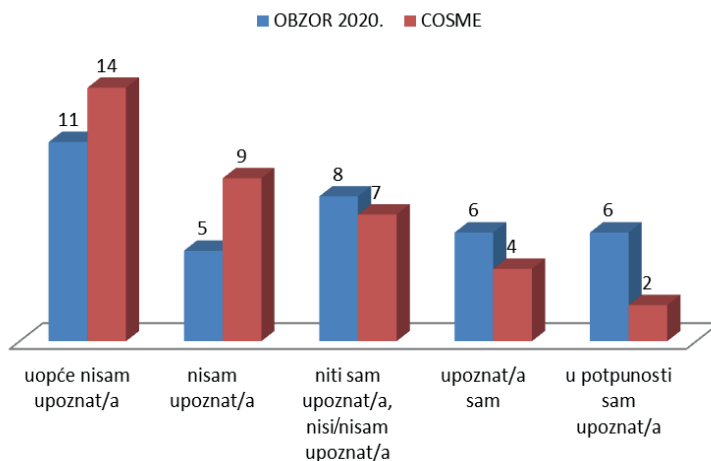
Grafikon 2: Prepreke prilikom prijave za korištenje sredstava iz EU fondova prema broju poduzeća



Izvor: Istraživanje autora, 2015.

Grafikon 2. prikazuje kako se najveći broj inovativnih poduzeća, njih, čak, 21 od ukupno 36 anketiranih, susrelo s preprekom pripremanja opsežne dokumentacije, dok je druga značajnija prepreka bila njezin visok trošak pripremanja.

Grafikon 3: Upoznatost inovativnih poduzeća s programima EU, kao što su Obzor 2020. i COSME

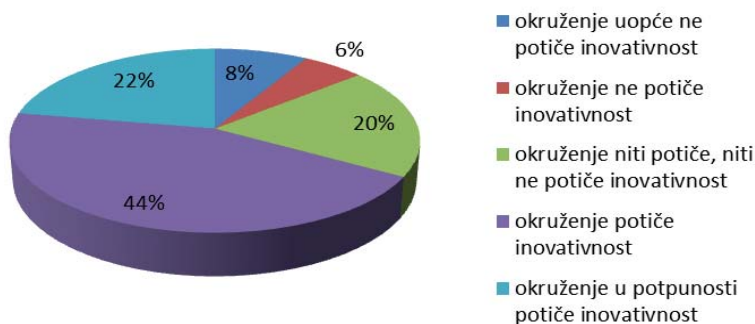


O nedovoljnoj informiranosti svjedoči i činjenica kako je vrlo mali broj ispitanika upoznat s programima EU, kao OBZOR 2020. (34%) i COSME (17%), ali i podatak prema kojemu usluge Europske poduzetničke mreže, koje bi između ostalog trebale pružiti sve potrebne informacije o navedenim programima, nisu bile korisne ili od pomoći za uspjeh ispitanih poduzeća. Na Grafikonu 3 prikazani su rezultati istraživanja iz kojih je uočljivo kako je tek 6, od ukupno 36 ispitanih poduzeća, u potpunosti upoznato s programom OBZOR 2020. dok je s COSME-om u potpunosti upoznato samo njih dvoje.

Prema rezultatima provedenog istraživanja, EU dodijeljena je prosječna ocjena (3.) u funkciji poticanja kreativnosti i inovativnosti u malom i srednjem poduzetništvu.

Uloga se države, također, pokazala zaslužnom za tako loše korištenje sredstava iz fondova EU. To potvrđuje činjenica da samo 6% ispitanika smatra da država, putem raznih programa, nastoji olakšati pristup sredstvima iz fondova EU, dok ostali ukazuju na postojanje problema neučinkovitosti kod državnih institucija. Na Grafikonu 4, može se uočiti kako od ukupnog broja ispitanika njih 66% smatra okruženje vlastitog poduzeća poticajnim za inovativnost, međutim, ulogu države u oblikovanju takvog okruženja ocijenili su dosta niskom ocjenom (2.5).

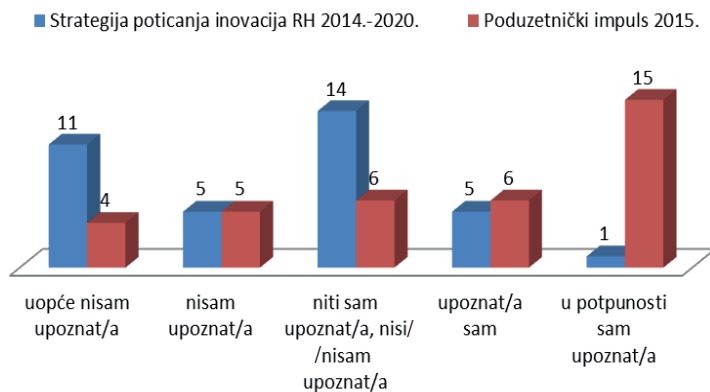
Grafikon 4: Uloga okruženja poduzeća u funkciji poticanja inovativnosti



Izvor: Istraživanje autora, 2015.

Još jedna činjenica, koja upućuje na nedjelotvornost hrvatskih institucija u funkciji poticanja inovativnosti, jest nedovoljna informiranost inovativnih poduzeća o aktualnoj strategiji i programima. Sa Strategijom poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.-2020., čak 30% ispitanika uopće nije upoznato, za razliku od Vladina programa, Poduzetnički impuls 2015., koji se, ipak, pokazao poznatijim hrvatskim inovatorima. Naime, od ukupno 36 ispitanih poduzeća samo je jedno u potpunosti upoznato sa strategijom Vlade, dok je s programom Vlade u potpunosti upoznato njih 15. Na Grafikonu 5. se detaljnije prikazuje broj ispitanih poduzeća s obzirom na njihovu upoznatost s aktualnom strategijom i programom Vlade za poticanje inovativnosti.

Grafikon 5: Broj inovativnih poduzeća s obzirom na upoznatost sa strategijom i programima Vlade RH za poticanje inovativnosti



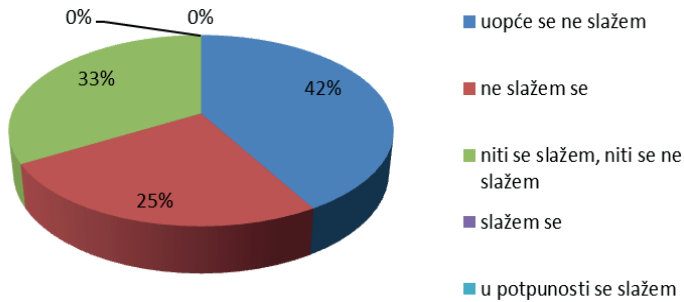
Izvor: Istraživanje autora, 2015.

Rezultati istraživanja upućuju na to kako institucije na razini države nedovoljno ulažu u promicanje i osiguravanje uvjeta koji bi omogućili inovativno poslovanje. Jedan od glavnih razloga nedjelotvornosti hrvatskog inovacijskog sustava može se potražiti u nedovoljnoj povezanosti i suradnji između znanosti i industrije. Gotovo svi ispitanici (97%) smatraju kako je veza između obrazovanja, istraživanja i inovacija u RH na nezadovoljavajućoj razini. Inovatori kao razloge takve situacije navode: nedovoljnu stimuliranost akademske zajednice za suradnju s gospodarstvom na razvojnim projektima, slabost obrazovnog sustava kojem nedostaje poticanje kreativnosti, a samim time i inovativnosti, općenita neučinkovitost obrazovnog sustava i koncepta nastavnih programa, nedostatak praktičnog rada, istraživanja i informatičkog obrazovanja, nedostatak svijesti o stvarnim potrebama na tržištu i dr. Rezultati istraživanja, također, upućuju na to kako su institucije na razini države zakazale u osiguravanju uvjeta koji jamče inovativnost malog i srednjeg poduzetništva. Međutim, neke od njih poput Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) te Hrvatska gospodarska komora (HGK), ipak, ukazuju na pozitivne učinke¹⁵ koje imaju na male i srednje poduzetnike.

Sljedeći element eksterne podrške koji je obuhvaćen istraživanjem jest klima i kultura hrvatskog društva, a za koje 42% ispitanika smatra kako uopće nisu poticajni za inovativnost. Grafikon 6 upućuje na činjenicu kako uopće nema ispitanika koji smatraju da kultura i klima hrvatskog društva potiče inovativnost.

¹⁵ Od ukupnog broja ispitanika njih 47% koristilo je potpore i/ili usluge koje kroz razne programe osigurava HAMAG-BICRO, a većina ispitanika se, također, složila oko činjenice kako aktivnosti HGK-a, kroz Odjel za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, mogu unaprijediti inovativnost malog i srednjeg poduzetništva.

Grafikon 6: Rezultati ispitanika o kulturi i klimi hrvatskog društva kao poticajnoj za inovativnost



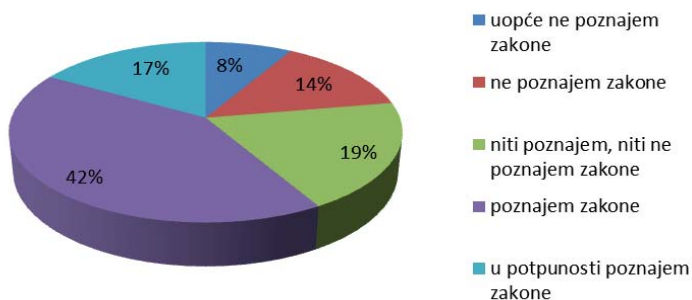
Izvor: Istraživanje autora, 2015.

Općenito, rezultati istraživanja pokazali su kako lokalna i regionalna zajednica ne potiče dovoljno inovativnost malog i srednjeg poduzetništva u RH, te da nisu osigurani uvjeti koji bi omogućili uspješnu provedbu dostupnih inovacijskih politika i programa. Kao rezultat svega navedenog, može se zaključiti da je eksterna podrška IOMKI-a neučinkovita. EU, institucije na razini države, ali i klima i kultura hrvatskog društva ne potiču dovoljno kreativnu i inovativnu poslovnu praksu te nemaju značajan utjecaj na inovativnost malog i srednjeg poduzetništva.

Za razliku od eksterne podrške, interna podrška se na temelju provedenog istraživanja pokazala djelotvornijom. Gotovo svi ispitanici (97%) smatraju kako kreativnost i inovativnost ovisi o rukovodstvu te ističu njegovu ulogu u poticanju kreativnog djelovanja putem sustava nagrađivanja i oblikovanja kreativne kulture i klime unutar poduzeća.

Nadalje, 81% ispitanika ističe važnost emocionalne inteligencije rukovodstva, a, čak, 97% ispitanika ukazuje na snažan utjecaj koje podrška i pružanje osjećaja povjerenja od strane rukovodstva imaju na kreativno djelovanje zaposlenika. Navedeno potvrđuje značaj »rukovodstva spremnog na promjene«, kao jednog od glavnih elemenata interne podrške modela. Ispitana inovativna mala i srednja poduzeća, tj. njih 89%, potvrdilo je kako je i njihovo rukovodstvo spremno na promjene.

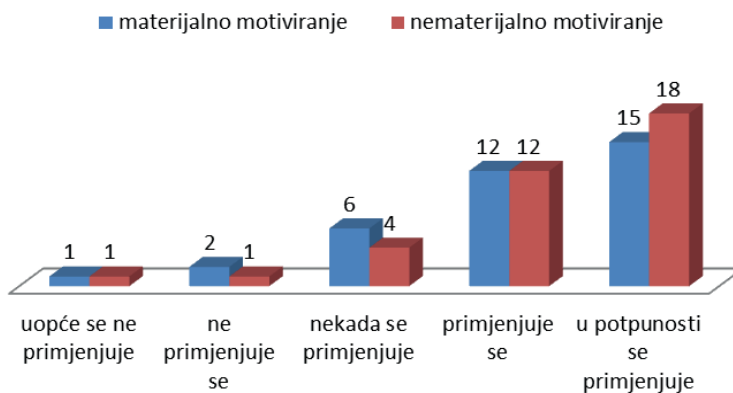
Pretpostavka modela je da rukovodstvo mora biti inovativno pismeno, tj. ono mora biti svjesno važnosti koju zaštita inovacije ima za poduzeće, a od ukupnog broja ispitanih poduzeća samo svako drugo (50%) poduzeće je zaštitilo svoju inovaciju, unatoč tomu što je važnost zaštite inovacije ocijenjena visokom ocjenom (4.31). Grafikon 7. prikazuje upoznatost hrvatskih inovatora sa zakonima koji se tiču intelektualnog vlasništva, a koje je, prema rezultatima provedenog istraživanja, na prihvatljivoj razini budući da se 59% ispitanika izjasnilo kako poznaju te iste zakone.

Grafikon 7: Upoznatost inovatora sa zakonima o intelektualnom vlasništvu

Izvor: Istraživanje autora, 2015.

Međutim, 92% ispitanika se slaže s tvrdnjom kako bi te iste zakone trebalo prilagoditi na način da više štite interese i prava izumitelja inovacije. Od ukupnog broja ispitanika njih 67% potvrđuje da je inovacija u vlasništvu poduzeća, a ne izumitelja/inovatora/zaposlenika, što je sigurno posljedica tako loše oblikovanih zakona koji ne djeluju poticajno na inovatorstvo.

Organizacijska inovativnost ovisi o djelovanju kreativnih pojedinaca i grupa, a inovativnost ispitanih poduzeća najviše ovisi o grupnom radu, što potvrđuje 53% ispitanika. Uloga se kulture i klime unutar poduzeća, također, pokazala bitnom za kreativno i inovativno djelovanje te je ona od strane ispitanih poduzeća ocijenjena vrlo visokom ocjenom (4.44), a 94% ispitanika potvrdilo je kako i u njihovom poduzeću postoji kultura i klima poticajna za razvoj kreativnosti i inovativnosti. Organizacijska inovativnost

Grafikon 8: Primjenjivost materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja u inovativnim poduzećima

Izvor: Istraživanje autora, 2015.

ovisi i o određenim strategijama upravljanja ljudskim resursima koje primjenjuje 72% ispitanih poduzeća. Na Grafikonu 8, uočava se kako se nematerijalna strategija motiviranja pokazala nešto učestalijom u odnosu na materijalnu, međutim, na pitanje o tome koja je bitnija za razvoj kreativnosti kod zaposlenika, mišljenja ispitanika su se podijelila (50%:50%). Primjenjivost materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja s obzirom na broj ispitanih poduzeća je uočljiva.

Ispitanici su, također, potvrdili važnost uloge motiviranja zaposlenika visokom ocjenom (4.33). Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako interna podrška ima pozitivan utjecaj na inovativnost malih i srednjih poduzeća, uz napomenu kako bi rukovodstvo trebalo biti bolje upoznato sa zakonima o intelektualnom vlasništvu, kao i važnosti zaštite inovativnog outputa, tj. inovacije.

Primjenjivost interne podrške koja se pokazala uspješnom i relevantnom za inovativnost malog i srednjeg poduzeća u RH sama po sebi nije dovoljna. Neučinkovitost eksterne podrške, tj. neučinkovita praksa institucija koje bi trebale pružiti vanjsku podršku za inovativnu poslovnu praksu malog i srednjeg poduzeća, rezultirala je neprimjenjivošću IOMKI-a. Bolja organiziranost globalnih i nacionalnih institucija o pitanju poticanja inovativne poslovne prakse, kvalitetnije sastavljeni poticajni programi i strategije te općenito učinkovitije pružanje informacija malim i srednjim poduzetnicima o važnosti inovativnog poslovanja i dostupnosti programa i potpora za njegovu realizaciju, moglo bi rezultirati boljom primjenjivošću IOMKI-a.

7. ZAKLJUČAK

Na temelju proučene znanstvene i stručne literature te interpretacije rezultata provedenog istraživanja u ovom radu, doneseni su određeni zaključci. Mala i srednja poduzeća mogu se promatrati kao pokretači ekonomije, a inovativno poslovanje omogućuje im ostvarenje uspjeha, rasta i razvoja na sve dinamičnijoj tržišnoj utakmici. IOMKI je razvijen radi toga da olakša malim i srednjim poduzećima implementaciju inovativne poslovne prakse i aktivnosti u njihovo poslovanje putem eksterne i interne podrške. Kreativnost, koja je preduvjet inovativnosti, prvenstveno ovisi o internoj podršci modela čija je primjenjivost dokazana putem provedenog istraživanja. Kreativni pojedinci, grupe i nadasve adekvatno rukovodstvo, koje osigurava kulturu i klimu za kreativno i inovativno poslovanje, glavni su elementi interne podrške i prijeko su potrebni za razvoj inovativnog malog i srednjeg poduzeća. S druge strane, primjenjivost eksterne podrške nije dokazana. Eksterna podrška podrazumijeva vanjsko okruženje malih i srednjih poduzeća koje potiče i osigurava uvjete za uspješno, inovativno poslovanje. Nedjelotvornost državnih institucija te slaba povezanost znanstvenog i industrijskog sektora samo su neki od razloga neuspjeha, tj. neprimjenjivosti eksterne podrške modela. Sljedeći problemi su nedovoljna informiranost malih i srednjih poduzetnika o dostupnim europskim, ali i državnim programima za poticanje inovativnog poslovanja, kao i njihova slaba koncepcija te brojne prepreke s kojima su poduzetnici suočeni prilikom prijave za sudjelovanje u njima. Općenito, nedovoljno poticanje inovativnog poslovanja od strane lokalne i regionalne zajednice razlozi su neuspjeha eksterne po-

drške modela. Rezultati istraživanja upućuju na to kako se inovativno poslovanje može ostvariti i bez eksterne podrške, odnosno kvalitetno oblikovana interna podrška sama po sebi može biti dovoljna za inovativnost malog i srednjeg poduzeća. Takav zaključak dovodi do neprimjenjivosti IOMKI-a prema kojemu je za uspjeh inovativnih malih i srednjih poduzeća nužno postojanje i eksterne i interne podrške.

Nakon iznesenih zaključaka valja istaknuti kako bi se primjenjivost modela mogla dokazati ako se izmijene i/ili poboljšaju čimbenici eksterne podrške. Pri tome se prvenstveno misli na izvedbu državnih institucija koje bi trebale biti svjesnije važnosti inovativnog poslovanja malih i srednjih poduzeća za ukupan gospodarski razvitak te sukladno tome, trebale bi osigurati bolje uvjete i okruženje koje je poticajno za inovativnost.

LITERATURA:

1. Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., Kramer, S., (2004.). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, Elsevier, str 5-32
2. Arar, Lj., Rački, Ž., (2003.). Priroda kreativnosti, *Psihologijske teme*. vol. 12, str. 3-22
3. Balcerowicz, E., (2007.). The Impact of Poland's EU Accession on its Economy, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1015782> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1015782>
4. Bavec, C., (2009.). On the creative climate and innovativeness at the country level, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, vol. 27, no. 1, str. 9-30
5. Brennan, A., Dooley, L., (2005.). Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation, *Technovation*, 2005. vol. 25, str. 1388-1399
6. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013.). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, Vol.7 No. 2, str. 213-219
7. Campbell, DT., (1960.). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes, *Psychological Review*, Vol. 67, str. 380-400.
8. Čovo, P., Benčić, S., Gržan, M., (2010.). Centreforproductdevelopmentandinnovation commercializationinappliedsciencesandengineering// *Arca 2010-Prva konferencija s međunarodnim sudjelovanjem, Inovacijama do konkurentnosti* / Car, Stjepan (ur.). Zagreb : Udruga inovatora Hrvatske, str. 62-6
9. Dasborough, M.,T., Ashkanasy, N.M., (2002.). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships, *The Leadership Quarterly*, 2002. Vol. 13, str. 615-634
10. Eisenbeiss, S.A., Boerner, S., Knippenberg, D., (2008.). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology Copyright*, 2008. Vol. 93, no. 6, str. 1438 -1446

11. Ekvall, G., Britz, A., (2000.). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary. Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 2000. Vol. 13, str. 171-184
12. Flynn, M., Dooley, L., Sullivan, D. O., Cormican, K., (2003.). Idea management for organisational Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 2003. vol. 7, no. 4, str. 417-442
13. Furman, J. L., Porter, M. E., Scott, S., (2002.). The determinants of national innovative capacity, *Research Policy*, 2002. Vol. 31. str. 899-933
14. George, J. M. (2007.). Creativity in organizations, *The Academy of Management Annals*, 2007. Vol. 1, str. 439-477
15. Gumusloulou, L., Ilsev, A., (2009.). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 2009. Vol. 26, str. 264-277
16. HKI HKI projekt [Online] <raspoloživo na: <http://www.inovativnost.hr/HKI-projekt>>
17. Jakovljević, M., Radman Peša, A., Čovo, P., (2012.). Integrativni Organizacijski Model Kreativnosti i Inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na Srednja i Mala Poduzeća u RH, *Economic thought and practice*, 2012. no. 1, str. 23-24
18. Jung, D. I., Chow, C., Wu, A., (2003.). The role of Transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 2003. Vol. 14, pp. 525 – 544
19. Jung, I., (2001.). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups, *Creativity Research Journal*, Vol. 13:2.str.. 185-195
20. Kassa, A., Vadi, M., (2008.). How does culture contribute to Innovation? Evidence from European Countries, *The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper*, no. 63, str. 1-39
21. Kirton, M., (1976.). Adaptors and Innovators: A Description and Measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, no. 5, str. 622-629
22. Lažnjak, J., (2011). Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, *Journal for General Social Issues*, Vol. 20, no. 4, str. 1015-1038
23. Lubart, T. I., (2001.). Models of the Creative Process: Past, Present and Future, *Creativity Research Journal*, Vol. 13, str. 295-308.
24. Lynn, M., Gelb, B. D., (1996.). Identifying Innovative National Markets for Technical Consumer Goods, *International Marketing Review*, Vol. 13, str. 43-57
25. Mannix, E., Neale, M. A., (2005.). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse teams in Organizations, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 6, str. 31-55
26. Markanović, M., (2013.). Kreativnost u poslovanju, str. 1-6. [Online] <raspoloživo na: http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf>

27. Mc Adam, R., Mc Clelland, J., (2002.). Individual and teambased idea generation within innovation management: organisational and research agendas, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, str. 8697
28. Mc Lean, L.D., (2005.). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, str. 226-246
29. Mednick ,S. A., (1962.). The Associative Basis of the Creative Process, *Psychology Review*, Vol. 69, str. 220-232
30. MINGO Nacrt prijedloga inovacijske strategije Republike Hrvatske 2014.-2020. [Online] <raspoloživo na: <http://www.mingo.hr/public/investicije/NACRT%20PRIJEDLOGA%20INOVACIJSKE%20STRATEGIJE%20RH.pdf>>
31. MINPO COSME program – Novi program Europske unije za poticanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u razdoblju 2014. – 2020. [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/default.aspx?id=520>>
32. MINPO Obzor 2020 (Horizon2020) - Novi program Europske unije za poticanje istraživanja i inovacija, [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/default.aspx?id=513>>
33. MINPO Poduzetnički impuls 2015. [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/PRESS%20Ministar/19022015%20Poduzetnicki%20Impuls/PODUZETNI%20C4%8CKI%20IMPULS%20-%202015.pdf>>
34. MINPO Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020. [Online] <raspoloživo na: <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Strategy-HR-Final.pdf>>
35. Mumford, M. D., (2000.). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, str. 313-351.
36. Muthusamy, S.K., (2008.). Minding the Cognition: Toward A Strategic Knowledge Management for Competitive Advantage, *Strategic Change Journal*, Vol.17, No. 5-6, str. 145-153
37. MZOŠ Plan razvoja istraživačke i inovacijske infrastrukture u republici Hrvatskoj [Online] <raspoloživo na: <http://public.mzos.hr/default.aspx?art=13111>>
38. NARODNE NOVINE Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske [Online] <raspoloživo na: <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/434155.pdf>>
39. Pera, A., (2013.). The Effect of Social Environments on the Individual's Creativity, *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, Vol. 5(2), str. 158–163
40. Roffe, I., (1999.). Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, str. 224-237
41. Scott, S. G., Bruce, R. A., (1994.). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, no. 137, str. 580-607

42. Staats, A. W., (1968.). Learning, language, and cognition: Theory, research, and method for the study of human behavior and its development, Holt, Rinehart and Winston (New York)
43. Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R., (2006.). Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja*, Vol. 15, str. 729-752
44. Vissers, G., Dankbaar, B., (2000.). A group approach to team creativity: The case of new product development teams, *Paper prepared for IIT-symposium 'Collaborating across professional boundaries: From education to practice*, str. 1-23
45. Yesil, S., i Kaya, A., (2012.). The role of organizational culture on innovation capability: An empirical study, *International Journal of Information Technology and Business Management*, Vol. 6, no. 1, str. 11-25
46. Zhou, C., Lou, L., (2012.). Group Creativity in Learning Context: Understanding in a Social-Cultural Framework and Methodology, *Creative Education*, Vol. 3, str. 392-399

EMPIRICAL RESEARCH OF INTEGRATIVE ORGANIZATIONAL MODEL OF CREATIVITY AND INNOVATION (IOMCI): SMEs IN REPUBLIC OF CROATIA

*Anita Peša*¹⁶, *Anja Glavočević*¹⁷ & *Petar Čovo*¹⁸

Summary

Innovative SMEs are of extreme importance for economic development since they strengthen the competitiveness of the whole country. Their innovation depends on the degree of creativity within the company, and the level of creativity further depends on a variety of other factors. With the aim of examining the impact of all factors of creativity and innovation on the final product of small and medium enterprises in the Republic of Croatia, an integrative organizational model of creativity and innovation (IOMCI) has been created. It is assumed that there exists internal and external support necessary for the development of innovative enterprises. While external support includes the supportive environment of the community, such as the existence of a national strategy that encourages innovation, incentive programs of the European Union as well as the possibility of using EU funds, internal support refers to the factors that depend on the company and includes an innovative organizational culture and climate, strategy for human resource development, individual and team creativity and the leadership ready to change and connect all these elements into a meaningful whole. This paper examines the applicability of the model to small and medium enterprises in Croatia.

Key words: *organizational model of creativity and innovation, creativity, innovation, SMEs.*

JEL classification: O31

¹⁶ Anita Peša, Ph. D., Assistant Professor, Department of Economics, University of Zadar, E-mail: apesa@unizd.hr

¹⁷ Anja Glavočević, MA, Zadar, E-mail: anja_glavocevic@hotmail.com

¹⁸ Petar Čovo, M.Econ., Senior Lecturer, Department of Economics, University of Zadar, E-mail: pcovo@unizd.hr