

## Dubravko Murgić, bacc. admin. pub.

Voditelj pravnih poslova

Fugger d.o.o. za upravljanje nekretninama

Apsolvent diplomskog stručnog studija Poduzetnički menadžment

Veleučilište VERN' Zagreb

E-mail: dubravkomurgich@hotmail.com

# PSIHOLOŠKI KAPITAL KAO ČIMBENIK INOVATIVNOSTI GOSPODARSTVA

UDK / UDC: 331.446.4:330.34

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, O15, M50

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. siječnja 2016. / January 29, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

## **Sažetak**

*Istraživanje odnosa psihološkog kapitala i inovativnosti nije uopće ili je nedostavno zastupljena tema među hrvatskim i drugim europskim stručnjacima za inovativnost i konkurentnost, jer je opći fokus na istraživanjima, razvoju i primjenu u praksi drugih oblika kapitala ili resursa (ekonomskom, socijalnom i ljudskom kapitalu). Dosadašnja konceptualna i empirijska istraživanja, pretežno američka i azijska, pokazuju da je nematerijalni psihološki kapital (samoučinkovitost, nada, optimizam i psihološka otpornost), kao suptilniji i relativno novi oblik kapitala (resursa) u odnosu prema tradicionalnijim oblicima kapitala (ekonomski, ljudski i socijalni kapital), jedan od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava. Kako bi se popunila ta praznina i pridonijelo razumijevanju uloge i značaja psihološkog kapitala kao nove paradigme za povećanje inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava, u radu se prikazuje koncept i dosadašnji ishodi istraživanja psihološkog kapitala, kreativnosti i inovativnosti, njihov međuodnos i odnos prema konkurentnosti i krajnjim ishodima konkurentnosti. Prijedlozi mjera za vlasnike, lidere, menadžere i tvorce ekonomskih politika dani su u zaključcima ovog rada.*

**Ključne riječi: psihološki kapital, kreativnost, inovativnost, konkurentnost, organizacija, industrija, gospodarstvo, gospodarski rast, zaposlenost**

## **1. UVOD**

U današnjoj sve turbulentnijoj, nesigurnijoj i neizvjesnijoj okolini, čije su neke od odrednica dinamičnije, složenije, stalne i nagle promjene u

neizbježnim mega trendovima (poput klimatskih promjena, ekologije, (de)urbanizacije, robotizacije, digitalizacije, migracija), organizacije, industrije i gospodarstva su prisiljeni povećavati svoju konkurentnost, odnosno konkurentsku prednost (i) putem stvaranja novih ili poboljšanih proizvoda i/ili usluga, procesa, sustava itd. (inovacija) koje odgovaraju na zahtjeve tih mega trendova ne bi li, u konačnici, opstali i dalje se razvijali.

Ljudski resursi (npr. ljudski i socijalni kapital), posebice otkrivanje, identificiranje, razumijevanje i razvoj njihovog kreativnog i inovativnog ponašanja i ishoda, uz i/ili bez umjetne inteligencije i pametnih strojeva, jedan su od ključnih predmeta teorijsko-empirijskih istraživanja čimbenika inovativnosti organizacija, industrija i gospodarstava. Psihološki kapital pojedinaca kao najnoviji oblik kapitala ili resursa organizacija, industrija i gospodarstava (kojeg trenutno čine četiri psihička stanja pojedinca: samoučinkovitost/samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost) i njegov utjecaj na kreativne i inovativne aktivnosti pojedinaca, zatim na bliže ishode tih aktivnosti, tj. na inovativnost kao jednog od stupova konkurentnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava te, u konačnici, na krajnje ishode inovativnosti i konkurentnosti, tj. na veći gospodarski rast, zaposlenost i kakvoću života građana, nije uopće ili je nedostavno zastupljena tema među europskim i hrvatskim stručnjacima za inovativnost i konkurentnost, za razliku od nekih istočnih i zapadnih susjeda.

Kako bi se popunila ta praznina i omogućilo razumijevanje uloga i značaja psihološkog kapitala u povećanju inovativnosti, a time i konkurentnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava, u radu se prikazuje pojam i osnovne odrednice psihološkog kapitala i njegovih sastavnica (samoučinkovitost/samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost), kreativnosti i inovativnosti, njihov međuodnos i odnos prema konkurentnosti, gospodarskom rastu i zaposlenosti, te na kraju zaključak s prijedlogom mjera za vlasnike, lidere, menadžere i tvorce ekonomskih politika, kao i popis literature.

## 2. PSIHOLOŠKI KAPITAL

Psihološki kapital (dalje: psihokapital) je kompozitni konstrukt i inovacija predstavnika škole pozitivnog organizacijskog ponašanja, kao novog smjera i pristupa istraživanju, razvoju i upravljanju ljudskim potencijalima koji primjenjuje i integrira pozitivnu psihologiju u području organizacijskog ponašanja, usmjeravajući se na ljudske snage i kapacitete (a ne na menadžerske disfunkcije i probleme zaposlenika), radi povećanja uspješnosti organizacija putem povećanja uspješnosti i dobrobiti njezinih članova (Luthans, 2002). Najznačajniji predstavnici škole i teorije psihokapitala su: američki profesori menadžmenta i specijalisti organizacijskog ponašanja prof.dr.sc. Fred Luthans i prof.dr.sc. Bruce J. Avolio, te organizacijska psihologinja i specijalistkinja za pozitivnu psihologiju prof.dr.sc. Carolyn M. Youssef-Morgan (Luthans i drugi, 2007; Luthans i drugi, 2015). Škola pozitivnog organizacijskog ponašanja je usmjerena na istraživanje, razvoj i primjenu onih psihičkih stanja pojedinca koja

zadovoljavaju postavljena izborna mjerila pozitivnog organizacijskog ponašanja: a) da su relativno promjenjiva i podložna razvoju (engl. state-like), b) da imaju teorijsko-istraživačko uporište, c) da su valjano i pouzdano mjerljiva, d) da imaju utjecaja na poželjne stavove, ponašanje i radni učinak pojedinca te e) da se njima može učinkovito upravljati (Luthans i Youssef, 2004; Luthans i sur., 2007; Luthans i sur., 2010). Predstavnici škole za sada smatraju da su među mogućim pozitivnim psihološkim resursima pojedinca samo samoučinkovitost, nada, optimizam i psihološka otpornost ispunjavaju spomenuta mjerila pozitivnoga organizacijskog ponašanja, te szato čine sastavnice psihokapitala (Luthans i Youssef, 2004; Luthans, 2012; Rijavec i Miljković, 2009).

Psihokapital se u širem smislu smatra jednim od oblika kapitala ili resursa organizacije koji omogućava postizanje, održanje ili povećanje konkurentske prednosti organizacije, uz ekonomski, ljudski i socijalni kapital (Luthans i sur., 2004; Luthans i Youssef, 2004; Murgić, 2014), odnosno "jednim od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika konkurentnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava, koji u međudjelovanju s drugim unutarnjim čimbenicima konkurentnosti (drugim oblicima kapitala i organizacijskim sposobnostima) i vanjskim čimbenicima konkurentnosti (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, pristup financiranju i sl.) dovodi do krajnjih ishoda konkurentnosti: gospodarskog rasta, zaposlenosti i kakvoće života građana" (Murgić, 2014). U užem smislu, psihokapital se razumijeva kao "pozitivno psihološko stanje razvoja pojedinca kojega karakterizira: (1) uvjerenje da će poduzimanjem neophodnih aktivnosti, napora uspjeti u izazovnim zadacima (samoučinkovitost); (2) stvaranje pozitivnog očekivanja o sadašnjem i budućem uspjehu (optimizam); (3) ustrajnost prema ciljevima i, kada je to potrebno, preusmjeravanje putova do ciljeva kako bi uspio (nada); (4) oporavljanje, vraćanje i napredovanje nakon problema i nedaća kako bi postigao uspjeh (psihološka otpornost)" (Luthans i sur., 2007: 542; Murgić, 2014: 280).

## 2.1. Samoučinkovitost (samopouzdanje)

Porijeklo konstrukta samoučinkovitosti (ili samopouzdanja) pojedinca kao pozitivnog psihološkog resursa je u bogatoj i opsežnoj teoriji i istraživanjima samoučinkovitosti, koja se provode od 1977. godine do danas (Bandura, 2012). Njegov je utemeljitelj, a kasnije kao dijela socijalno kognitivne teorije, *professor emeritus* Albert Bandura psiholog (Bandura, 2012). Iako je većina teoretičara samoučinkovitosti sklonija razlikovanju i korištenju pojma "samopouzdanja" kao subordiniranog pojmu "samoučinkovitosti", u pozitivnoj psihologiji i školi pozitivnog organizacijskog ponašanja oba se pojma koriste naizmjenično kao istoznačnice, iako se u područjima istraživanja sporta i poslovanja više koristi pojam "samopouzdanje" (Luthans i drugi, 2015).

Samoučinkovitost pojedinca je prva od četiri sastavnice psihokapitala pojedinca koja se razumijeva kao "uvjerenje o vlastitim sposobnostima aktivacije, motivacije, kognitivnih resursa i aktivnosti neophodnih za obavljanje specifičnog

zadatka u danim uvjetima" (Stajkovic i Luthans, 1998: 66) ili, pojednostavljeno, kao vjera u vlastite sposobnosti i uspjehe (Rijavec i Miljković, 2009). Prije nego započne aktivnosti neophodne za obavljanje specifičnog zadatka u danim uvjetima, pojedinac najprije procjenjuje vlastite sposobnosti i vjerojatnosti uspjeha mogućih aktivnosti u danim uvjetima (Avey i drugi, 2010). Ako procjeni da vjeruje u vlastite sposobnosti i uspjeh određenih aktivnosti, onda će izabrati određene aktivnosti, započeti i nastaviti ulagati napor u izvođenje izabranih aktivnosti prema procijenjenoj učinkovitosti (Avey i drugi, 2010). Kada procjeni da ne vjeruje u vlastite sposobnosti i uspjeh određenih aktivnosti, nema uspjeha u obavljanju specifičnog zadatka u danim uvjetima bez obzira na eventualno uloženi napor (Avey i drugi, 2010). Samoučinkovitost pojedinca je područno specifična, tj. vezana je uz njegovo preferirano interesno i poznato područje iskustva (Bandura, 2012; Rijavec i Miljković, 2009). Prethodno izgrađeno samopouzdanje u preferiranom interesnom i iskustvenom području (npr. u pravu, ekonomiji, menadžmentu i/ili psihologiji) nije lako prenosivo na druga manje poznata ili nepoznata područja, sve dok se ne otkriju i ne spoznaju zajednički elementi koji povezuju stara i nova područja interesa i iskustva (Luthans i drugi, 2015). Ukoliko se oni otkriju i spoznaju, nastaje proširena vrsta samoučinkovitosti koja je vezana uz staro i novo područje interesa i iskustva, a koja može pridonijeti i pridonosi uspjehu u novom području interesa i iskustva (Luthans i drugi, 2015). Među prethodnike ili izvore samoučinkovitosti spadaju iskustvo uspjeha, učenje promatranjem drugih pojedinaca (socijalno modeliranje), uvjeravanje od strane drugih pojedinaca/pozitivno povratno informiranje (socijalna persuazija), psihološka i fiziološka dobrobit, kao i emocionalna stanja (Bandura, 2012). Za samoučinkovitost se smatra da je relativno promjenjiva i podložna razvoju (engl. state-like) (Luthans i drugi, 2007; Avey i drugi, 2008).

Mnogobrojna istraživanja do danas pokazuju značajnu pozitivnu povezanost samoučinkovitosti i brojnih pokazatelja u različitim područjima života, zdravlja, sporta i obrazovanja (npr. doprinosi učinkovitom djelovanju pod stresom, strahom i izazovima, zdravlju i psihosocijalnim kapacitetima, akademskim i sportskim postignućima) (Luthans i drugi, 2015). U području rada postoji nekoliko meta analiza koje također potvrđuju značajan pozitivan utjecaj na stupanj motivacije i uspjeh u odnosu prema raznim pokazateljima (e.g. prodaja, istraživačka proizvodnost fakultetskog osoblja, stvaranje ideja, stjecanje vještina, prilagodljivost prema novim tehnologijama) (Stajkovic i Luthans, 1998; Lunenburg, 2011).

## 2.2. Optimizam

Dva su vladajuća i komplementarna teorijska pristupa optimizmu: kao općem pozitivnom očekivanju i kao eksplanatornom stilu pojedinca (Luthans i drugi, 2010). Začetnici pristupa optimizmu kao općem pozitivnom očekivanju pojedinca su prof. dr. sc. Charles S. Carver i prof. dr. sc. Michael F. Scheier, socijalni psiholozi, dok je tvorac pristupa optimizmu kao eksplanatornom stilu

pojedince prof.dr.sc. Martin E. P. Seligman, psiholog i utemeljitelj pozitivne psihologije.

Prema prvom pristupu optimizmu kao općem pozitivnom očekivanju pojedinca (tzv. dispozicijski optimizam), optimizam se razumijeva kao opće očekivanje pojedinca da će mu se u životu dogoditi više dobrih nego loših stvari (Carver i Scheier, 2002; Mijočević i Rijavec, 2006; Rijavec i Miljković, 2009). Ovaj pristup polazi od pretpostavke da je opće pozitivno očekivanje željenog ishoda povezano i vodi do većih ulaganja napora, koji pak omogućavaju ostvarenje cilja, čak i u slučaju povećanja nepredviđenih problema i situacija (Luthans i drugi, 2010).

Drugi eksplanatorno-stilski pristup pojedincu i njegovu načinu objašnjavanja uzroka događaja, gleda optimiste kao pojedince koji uzroke pozitivnih događaja vide u unutarnjim, trajnim i globalnim uzrocima, dok uzroke negativnih događaja pripisuju vanjskim, privremenim i specifičnim uzrocima (Seligman, 1998; Luthans i drugi, 2010; Mijočević i Rijavec, 2006; Rijavec i Miljković, 2009).

Iako je dispozicijski optimizam isprva smatran psihičkom osobinom pojedinca koja je relativno stabilna i manje promjenjiva (*trait-like*), kasnije je prevladalo shvaćanje da se može razviti i naučiti, tzv. naučeni optimizam (Seligman, 1998), tj. da više nalikuje i/ili jest psihičko stanje pojedinca koje je relativno promjenjivo i podložno razvoju (engl. *state-like*) (Peterson i Luthans, 2003).

Brojne su pozitivne posljedice optimizma, npr. fizičko i mentalno zdravlje, dužina života, učinkovito suočavanje s teškim životnim situacijama, brži oporavak od bolesti i ovisnosti, životno zadovoljstvo, sportski, akademski ili politički uspjeh (Seligman, 1998; Luthans i drugi, 2005; Rijavec i Miljković, 2009). U području rada i psihokapitala pojedinca, istraživanja pokazuju da je optimizam značajno pozitivno povezan s radnim učinkom i nesklonošću napuštanja posla (Seligman, 1998; Luthans i drugi, 2005; Rijavec i Miljković, 2009).

### 2.3. Nada

Začetnik teorije nade je prof. dr. sc. Charles Richard Snyder, klinički psiholog i specijalist za pozitivnu psihologiju (1944.-2006.). Snyderova teorija nade polazi od pretpostavke da su ljudi općenito usmjereniji prema ciljevima nego osjećajima, što se utjelovljuje u njihovom ponašanju tako da pokušavaju postići nešto u životu (Luthans i drugi, 2010).

Nada se u širem smislu smatra "dinamičnim kognitivnim motivacijskim sustavom", "osnažujućim načinom mišljenja" i/ili "nadajućim mišljenjem", a ne emocijom (Snyder i drugi, 1991; Snyder i drugi, 2002: 258). Emocije prema tom shvaćanju proizlaze iz i slijede misli i radnje u procesu ostvarenja cilja i imaju

ulogu povratnog informiranja o percipiranom uspjehu u postizanju cilja kao pozitivne emocije ili pak o percipiranom neuspjehu kao negativne emocije (Snyder i drugi, 2002: 258).

U užem smislu, nada se razumijeva kao percipirana sposobnost planiranja putova do željenih ciljeva i korištenja motivacije za kretanje tim putovima (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009).

Prva (kognitivna) sastavnica nade jest osobno percipirana sposobnost planiranja putova (strategija) do željenih ciljeva, a uključuje sposobnost pojedinca, ne samo za postavljanje jednog ili više ciljeva, već i za smišljanje više putova koji vode do jednog ili više postavljenih ciljeva (npr. glavnog puta do jednog cilja i dva alternativna puta do tog cilja, za slučaj pojave nepredviđenih problema i situacija na glavom putu) (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009).

Druga (motivacijska) sastavnica nade jest osobno percipirana sposobnost motivacije za korištenje tih putova, a odnosi se na sposobnost pojedinca za započinjanjem i održavanjem kretanja po putovima do jednog ili više postavljenih ciljeva (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009). Iako je motivacija za postignućem određenog cilja značajna na svim dionicama puta do cilja, ona je posebno značajna kada se tijekom tog kretanja pojavljuju prepreke, jer pomaže pojedincu da aktivira neophodnu motivaciju kako bi krenuo prethodno stvorenim jednim ili više alternativnih putova do cilja (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009).

Obje su sastavnice nade među-uvjetovane, nadopunjavajuće i iterativne na način da planiranje putova do ciljeva najprije povećava motivaciju za korištenje tih putova, koja potom pridonosi planiranju putova do ciljeva, da bi se zatim taj tijek uzastopno ponavljao tijekom "kognitivnog procesa usmjerenosti prema cilju" (Rijavec i Marković, 2008: 8-9; Snyder i drugi, 2002: 258).

Za dispozicijsku nadu kao opću razinu nade u svim situacijama i vremenima smatra se da je psihička osobina pojedinca koja je relativno stabilna i manje promjenjiva (engl. *trait-like*), dok se za situacijsku nadu kao posebnu razinu nade koja je bliža pojedinačnim situacijama i vremenima te se kreće unutar granica opće razine nade, također smatra da je psihičko stanje pojedinca koje je relativno promjenjivo i podložno razvoju (engl. *state-like*) (Peterson i Luthans, 2003; Snyder i drugi, 1996).

Nada je pozitivno povezana s nizom pokazatelja u različitim područjima života, poput akademskih i atletskih postignuća, fizičkog i mentalnog zdravlja, suočavanja s teškim situacijama (Peterson i Luthans, 2003). U području rada i psihokapitala pojedinca, brojna empirijska istraživanja pokazuju da je nada pozitivno povezana s profitabilnošću organizacije i njezinih jedinica, radnim učinkom zaposlenika i menadžera, njihovim zadovoljstvom poslom i radnom

srećom, organizacijskom predanošću i zadržavanjem, stvaranjem većeg broja kvalitetnijih rješenja za radne probleme itd. (Luthans, 2015).

## 2.4. Psiholška otpornost

Jedan od najistaknutijih teoretičara i istraživača psihološke otpornosti u području kliničke, dječje i pozitivne psihologije je psihologinja prof.dr.sc. Ann S. Masten. U proteklih četrdeset godina do danas razvila su se četiri pristupa istraživanju psihološke otpornosti: prvi pristup je usmjeren na utvrđivanje psihološke otpornosti pojedinaca i čimbenika (osobnih i okolinski) koji na nju pozitivno ili negativno utječu. Drugi pristup je usmjeren na procese prilagodbe i interakciju između pojedinaca i različitih sustava koji utječu na njezin razvoj. Treći pristup je usmjeren na povećanje psihološke otpornosti uz pomoć intervencija. Naposljetku, četvrti je pristup pak usmjeren na razumijevanje i integraciju psihološke otpornosti i rezultata istraživanja iz više područja (npr. epigenetskih i neurobioloških procesa, razvoja mozga te interakcije sustava koji oblikuju razvoj pojedinca) (O'Dougherty Wright i drugi, 2013).

Pojam psihološke otpornosti pojedinca prema prvom pristupu najčešće se razumijeva kao njegov obrazac pozitivne prilagodbe tijekom i nakon značajne nedaće ili rizika (Masten, 2009: 118.), ili kao skup sposobnosti i karakteristika koje u dinamičnom međudodnosu omogućavaju pojedincu da se oporavi, uspješno suočava i funkcionira iznad norme unatoč izloženosti značajnom stresu i nedaćama (Tusaie i Dyer, 2004: 3). Kasnije definicije drugih pristupa su obuhvatnije, jer nastoje integrirati različite razine analize dinamičkih sustava (npr. sustava unutar osobe, osobe kao cjelovitog sustava, zajednice ili ekosustava) i disciplina (O'Dougherty Wright i drugi, 2013).

U području rada i psihološkog kapitala kao relativno novog područja istraživanja i razvoja, trenutno prevladava prvi pristup temeljen na utvrđivanju psihološke otpornosti zaposlenika, menadžera i lidera, te osobnih i okolinskih čimbenika koji na nju pozitivno ili negativno utječu. Prema tom pristupu, psihološka otpornost se razumijeva kao pozitivan psihološki kapacitet za oporavkom od nedaće, nesigurnosti, sukoba, neuspjeha ili pak od pozitivne promjene, napretka i povećane odgovornosti (Luthans, 2002: 702). Psiholška otpornost omogućava reaktivan oporavak i proaktivno učenje i rast tijekom i nakon negativnih ili pozitivnih događaja (Youssef i Luthans, 2007). Iako svaki pojedinac posjeduje potencijal za psihološku otpornost (Masten, 2001), međudodnos pojedinca i okoline određuje stupanj razvijenosti psihološke otpornosti (Tusaie i Dyer, 2004).

Na tu ljudsku sposobnost koja se javlja prilikom i nakon nastupa negativnih ili pozitivnih događaja te koja omogućava povratak u prethodnu točku ravnoteže (homeostaze) ili iznad nje, utječu tri skupine čimbenika: resursi, rizici i vrijednosti (Luthans i drugi, 2015). U osobne resurse koji pozitivno utječu na bolju prilagodbu prema svim vrstama rizika (tzv. promotivni čimbenici) ili samo

prema visokim rizicima (tzv. zaštitni čimbenici), kao i na razvoj psihološke otpornosti, spadaju: kognitivne sposobnosti, vještine rješavanja problema, temperament, pozitivna samopercepcija, vjera, smisao za humor itd. Okolinski resursi (promotivni i/ili zaštitni čimbenici) koji također pozitivno utječu na razvoj psihološke otpornosti obuhvaćaju obiteljske čimbenike (npr. stabilna i podržavajuća obitelj, uključenost roditelja u obrazovanje djece, akademska obrazovanost i socio-ekonomski položaj roditelja ili religiozna pripadnost), mjesne čimbenike (e.c. visoka kakvoća susjedstva, dobre škole i javno zdravstvo, prilike za zaposlenje roditelja i mladih) i socio-kulturne čimbenike (e.g. politike za zaštitu djece, vrijednosna i financijska potpora obrazovanju, sprječavanje i zaštita od političkog nasilja) (O'Dougherty Wright i drugi, 2013). Među rizike kao vjerojatnosti neželjenih i negativnih ishoda spadaju, primjerice, rat, terorizam, školsko nasilje, stres, izgaranje na poslu, loše zdravlje, neobrazovanost i nezaposlenost (Luthans i drugi, 2015). Psihološka otpornost omogućava djelovanje osobnih i okolišnih čimbenika na smanjenje rizičnih čimbenika unutar pojedinca i/ili njihove okoline (Masten, 2001).

Premda se psihološka otpornost može pojaviti kao psihička osobina rijetkih pojedinca koja je relativno stabilna i manje promjenjiva (engl. *trait-like*), istraživanja pokazuju da je ona po svojoj prirodi psihičko stanje pojedinca koje je relativno promjenjivo i podložno razvoju (engl. *state-like*) (Bonnano, 2005; Luthans i drugi, 2006; Waite i Richardson, 2004).

Dosadašnja empirijska istraživanja psihološke otpornosti u kontekstu radnog mjesta pokazala su značajnu pozitivnu povezanost između psihološke otpornosti kineskih zaposlenika tijekom značajnih organizacijskih promjena i njihove radne uspješnosti procijenjene od nadređenih (Luthans i drugi, 2005), zatim pozitivnu povezanost psihološke otpornosti tvorničkih radnika sa zadovoljstvom poslom (Larson i Luthans, 2006), te pozitivnu povezanost psihološke otpornosti sa zadovoljstvom poslom, srećom na poslu i organizacijskom odanošću (Youssef i Luthans, 2007).

## 2.5. Mjerenje i pokazatelji uspješnosti

Za mjerenje psihokapitala pojedinca i njegovih sastavnica u području rada i drugim područjima Luthans i njegovi kolege razvili su tri valjana i pouzdana upitnika: Upitnik psihološkog kapitala s 12 pitanja (*Psychological Capital Questionnaire* – PSQ12), skraćeni Upitnik psihološkog kapitala s 24 pitanja (*Psychological Capital Questionnaire* – PCQ24), te Implicitni upitnik psihološkog kapitala (*Implicit Psychological Capital Questionnaire* – I-PCQ) (Luthans, 2012).

U proteklih deset godina provedena su brojna empirijska istraživanja u različitim zemljama, industrijama, organizacijama i zanimanjima diljem svijeta, koja potvrđuju njegov značajan pozitivan utjecaj na željene stavove, ponašanja i radni učinak zaposlenika i menadžera (Luthans i drugi, 2015). Primjerice,



rezultati meta analize pokazuju da postoji značajna pozitivna povezanost između psihokapitala i pokazatelja poželjnih stavova zaposlenika (zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i psihološke dobrobiti), poželjnih ponašanja zaposlenika (odgovornog organizacijskog ponašanja) te procjene radne uspješnosti temeljem više mjerila (samoprocjene, procjene nadređenih i objektivnih mjera procjene) (Avey i sur., 2011). Istom analizom utvrđena je njegova značajna negativna povezanost s pokazateljima neželjenih stavova zaposlenika (cinizam, namjera napuštanja posla, stres na poslu i anksioznost) i neželjenih ponašanja zaposlenika (kontraproaktivnih radnih ponašanja) (Avey i sur., 2011). Osim istraživanja psihokapitala u području rada, istraživanja su proširena i na područje odnosa, zdravlja i psihološke dobrobiti te na njihov međuodnos (Luthans, 2012).

### 3. KREATIVNOST

Iako su brojne definicije kreativnosti, opće prihvaćeno mišljenje je da se kreativnost odnosi na proizvodnju novih i korisnih ideja (Amabile, 1996; Parzefall i drugi, 2008). Kroz povijest istraživanja kreativnosti u psihologiji se razvilo pet različitih teorijskih pristupa koji nastoje objasniti prirodu kreativnosti: a) mistični, b) psihodinamski, c) kognitivni, d) socijalni i e) integrativni (holistički ili konfluentni) pristup (Arar i Rački, 2003). Danas prevladava integrativni pristup, jer je obuhvatniji od starijih pristupa i proučava međusobni odnos i utjecaj različitih sastavnica potrebnih da bi se kreativnost očitovala: kreativnu osobu, kreativan proces, kreativan proizvod i socio-kulturnu okolinu (Arar i Rački, 2003; Ristić, 2010). Među integrativnim pristupima ističu se: sustavna teorija kreativnosti prof.dr.sc. Mihaly Csikszentmihalyi-a (Csikszentmihalyi, 1998), investicijska teorija kreativnosti prof.dr.sc. Robert Jeffrey Sternberg-a i prof.dr.sc. Todd Lubarta (Sternberg i Lubart, 1991), a posebno komponentna teorija kreativnosti prof.dr.sc. Teresa M. Amabile (Amabile, 1996), koja trenutno ima najveću slijednost i utemeljenost u empirijskim istraživanjima individualnog kreativnog ponašanja u sociokulturnom kontekstu (Ristić, 2010).

Model komponentne teorije kreativnosti se sastoji od četiri sastavnice, od čega su tri intra-individualne sastavnice: 1) intrinzična motivacija, 2) područno-specifične vještine (ekspertiza/stručnost, tehničke vještine i urođeni talent u relevantnom području) i 3) kreativno-relevantne vještine ili procesi (kognitivni stil, osobine ličnosti, kao što je otvorenost prema iskustvu, afektivna stanja, heuristički kreativno-misaoni stil te radni stil), dok je jedna vanjska sastavnica: 4) utjecaj okoline (e.c. putem treninga, modeliranja i iskustava) (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Sve sastavnice modela utječu na kreativnost i potrebne su da bi se kreativnost očitovala (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010).

Prema komponentnoj teoriji Amabile, kreativni proces, kao slijed misli i aktivnosti koje dovode do ideje(a) za rješenje nekog problema za koji do to tada ne postoji pravi odgovor (tzv. kreativni proizvod), sastoji se od pet faza: 1)

otkrivanje problema ili identifikacija zadatka, 2) priprema, 3) generiranje ideja, 4) validacija ideja i 5) ishod (Amabile i Pillemer, 2012). Kreativni proces se u zbiljskoj situaciji ne odvija sukcesivno, jer faze ne moraju slijediti jedna drugu, a može biti i rekurzivan, kada je za konačan ishod procesa potrebno više ciklusa kretanja između pojedinih faza (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010).

U prvoj fazi kreativnog procesa, otkrivanja problema ili identifikacija zadatka, osoba postaje svjesna da postoji potreba, prilika i/ili izazov da se riješi problem ili obavi zadatak (Amabile i Pillemer, 2012). Ključnu ulogu u ovoj fazi ima intrinzična motivacija, jer njezin stupanj određuje hoće li se i koliko će se osoba baviti s problemom ili zadatkom (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). U drugoj fazi kreativne aktivnosti, pripreme, osoba prikuplja informacije i potencijalno uči nove vještine kako bi riješila problem ili obavila zadatak (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Presudnu ulogu u ovoj fazi imaju područno-specifične vještine (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Tijekom generiranja ideja, treće faze, osoba proizvodi rješenja za problem(e) ili smišlja različite načine za obavljanje zadat(a)ka (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Na ishod ove faze najznačajnije utječu kreativno-relevantne vještine ili procesi i intrinzična motivacija (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Potom slijedi četvrta faza, validacija ideja, u kojoj osoba procjenjuje stupanj noviteta i korisnosti generiranih ideja, oslanjajući se pri tome na područno-specifične vještine (Amabile i Pillemer, 2012). U završnoj fazi, ishodu kreativnog procesa, osoba priopćava ideju(e) koje zatim druge osobe evaluiraju (Amabile i Pillemer, 2012). Kreativni proces prestaje s uspjehom ili neuspjehom, ovisno o tome jesu li druge osobe prihvatile ideju za rješenje nekog problema kao novu i korisnu ili nisu (Amabile i Pillemer, 2012). U slučaju djelomičnog uspjeha, kada ima određenog napretka u smjeru rješenja, osoba se najvjerojatnije ponovno vraća u prvu fazu kreativnog procesa i nastavlja kretanje kroz ostale faze (Amabile i Pillemer, 2012).

#### 4. INOVATIVNOST

Inovativnost je sposobnost pojedinca, tima ili organizacije za izvođenje inovacijskih aktivnosti (istraživanje, razvoj i/ili komercijalizacija) radi proizvodnje i a) uvođenja, širenja, prihvaćanja i iskorištavanja inovacija na unutarnjem ili vanjskom tržištu, ili b) usvajanja, širenja, prihvaćanja i iskorištavanja inovacija u organizaciji (Edison i drugi, 2013; Parzefall i drugi, 2008). Inovacija je ishod i proizvod očitovane inovativnosti.

Inovacije se najčešće dijele:

- prema obliku na: proizvodne inovacije (stvaranje i uvođenje novih ili značajno poboljšanih proizvoda koji su različiti od postojećih proizvoda), procesne inovacije (stvaranje i primjena novog dizajna, metode analize ili razvoja koji mijenjaju način proizvodnje), marketinške inovacije (stvaranje i primjena novog ili znatno poboljšane

marketinške metode, strategije i koncepta u dizajnu, plasmanu, promociji i cijeni proizvoda) i organizacijske inovacije (primjena nove organizacijske metode u poslovnim praksama, radnim mjestima ili vanjskim odnosima);

- prema stupnju utjecaja na tržište i promjeni tehnološke platforme na: inkrementalne inovacije (relativno manje promjene tehnologije zasnovane na postojećim platformama koje isporučuju relativno manje koristi kupcima), tržišno-probojne inovacije (zasnovane na ključnoj tehnologiji koja je slična postojećim proizvodima i pružaju više koristi kupcima), tehnološko-probojne inovacije (zasnovane na tehnologiji koja je značajno drukčija od postojećih proizvoda, ali ne pružaju više koristi kupcima) i radikalne ili disruptivne inovacije (zasnovane na značajno drukčijoj tehnologiji koja pretvara postojeća ili stvara nova tržišta, prvi put uvode obilježja ili iznimne performanse proizvoda te pružaju nove koristi kupcima), te
- prema stupnju noviteta inovacija iz perspektive poduzeće na: inovacije koje su nove za poduzeće (koje ih usvaja), inovacije koje su nove za industriju (kojoj poduzeće pripada), inovacije koje su nove za tržište (kojem poduzeće prvo uvodi inovacije) i inovacije koje su nove za svijet (odnose se na sva tržišta i industrije, domaća i međunarodna; imaju veći stupanj noviteta od inovacija koje su nove za tržište (Edison i drugi, 2013).

Inovativnost implicira kreativnost (Lebedeva i Grigoryan, 2013), jer obuhvaća veći broj aktivnosti nego kreativnost (Parzefall i drugi, 2008). Naime, kreativnost se odnosi na proizvodnju novih i korisnih ideja (Amabile, 1996; Parzefall i drugi, 2008), a inovativnost ne samo na proizvodnju novih i korisnih ideja, već i na njihovu primjenu i iskorištavanje u obliku uspješnih inovacija na tržištu ili u organizaciji, na ekonomskim i drugim područjima (Edison i drugi, 2013; Parzefall i drugi, 2008). Zbog toga su kreativni procesi dio inovacijskih procesa na putu "od ideje do ostvarenja inovacije", poglavito početnog dijela inovacijskih procesa.

Inovativnost ili inovacijska sposobnost organizacije uvjetovana je unutarnjim i vanjskim čimbenicima inovativnosti. Unutarnje čimbenike inovativnosti čine a) raspoloživi oblici kapitala ili resursa (ekonomski kapital: financijski, strukturalni, fizički i tehnološki kapital; ljudski kapital: znanja, vještine i iskustvo; socijalni kapital: odnosi, mreže, pravila, vrijednosti i povjerenje; te psihološki kapital) potrebni za poslovanje, uključujući i za inovativne aktivnosti, kao i b) druge organizacijske sposobnosti (operativne sposobnosti: proizvodne, marketinške i druge sposobnosti organizacije za svakodnevno poslovanje prema funkcionalnim područjima poslovanja, te ostale dinamičke sposobnosti: "adaptivna sposobnost je sposobnost prilagodbe promjenama okoline i usklađivanja resursa poduzeća eksternim potrebama" (Talaja, 2013: 52), a "apsorpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poduzeća da

prepozna vrijednosti nove, eksterne informacije, apsorbira je i iskoristi" (Talaja, 2013: 51). U vanjske čimbenike inovativnosti spadaju, primjerice, zakonodavni i institucionalni okvir, sustav financiranja inovacija i sl. (Aralica, 2011).

Organizacije koje ne povećavaju inovacijsku sposobnost izlažu se riziku da neće opstati na tržištu. Povećanje inovativnosti jača konkurentnost organizacije, omogućujući joj time bolji konkurentski položaj i dugoročniji opstanak te bolje konkurentske ishode: veću prodaju, prihode, proizvodnju, zaposlenost i udio na tržištu (Aleksić, 2012; Greasley, 2013; Jones, 2013). Pored toga, povećanje inovativnosti i "inovativno djelovanje dovodi do promjene postupaka proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, a to pridonosi promjeni struktura u nacionalnoj ekonomiji", što utječe i na gospodarski rast (Aralica, 2011: 545). Zbog toga i potreba za stalnim inovacijskim aktivnostima i ulaganjima u njih.

## 5. PSIHOLOŠKI KAPITAL, KREATIVNOST I INOVATIVNOST

Trenutno mali broj istraživača u svijetu provodi empirijska istraživanja psihokapitala pojedinca kao novog čimbenika "kreativne osobe" na uzorcima različitih industrija, organizacija, hijerarhijskih razina, poslova, dobi, spola (npr. zaposlenici i menadžeri u odjelima za istraživanje i razvoj, IT, banke, modna industrija itd.), te socio-kultura (npr. SAD, Pakistan, Vijetnam, Indija itd.). Ta istraživanja pokazuju da psihokapital pojedinca i njegove sastavnice imaju značajan pozitivan utjecaj na kreativno mišljenje, motivaciju i aktivnosti pojedinca, koji je najveći ako su sve sastavnice prisutne, što dovodi do većeg broja kreativnih proizvoda u različitim oblicima ocijenjenim kao inovativnima u danj okolini (e.c. nove ideje za poboljšanja, originalna rješenja, pretvaranje ideja u korisne aplikacije itd.) (Abbas i Raja, 2011; Gupta, 2012; Hsu, Hsu i Chiu, 2012; Jafri, 2012; Li i Zheng, 2014; Luthans i drugi, 2011; Sameer, 2015; Sweetman i drugi, 2011; Ziyae i drugi, 2015). Na regionalnoj razini, zanimljivo je spomenuti istraživanje psihokapitala kao agregatne varijable u jednadžbi proizvodnje ideja koja pokazuje da psihokapital ima neizravan pozitivan učinak na inovacijski rezultat, pošto psihokapital najprije poboljšava akumulaciju ljudskog kapitala, a potom poboljšava inovacijski rezultat u regiji (Qian i drugi, 2014). Osim empirijskih istraživanja, provode se i konceptualna istraživanja koja, primjerice, upozoravaju na to da bi psihokapital trebao značajno pozitivno posredovati odnos visoko učinkovitih praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) i kreativnih aktivnosti zaposlenika (visoko učinkovite prakse ULJP poboljšavaju pozitivnu razmjenu između zaposlenika i poslodavca, unaprjeđujući time kreativne i inovativne aktivnosti zaposlenika) (Gupta, 2013), što naravno treba potvrditi empirijskim istraživanjima.

Osnovni mehanizam pozitivnog utjecaja psihokapitala i njegovih sastavnica na kreativne i inovativne aktivnosti i njihove ishode sastoji se u sljedećem:

- psihokapital daje pojedincu snagu da prilazi situacijama s vjerom da je kreativan, da ima pozitivan stav i da očekuje uspjeh, da ima energiju da započne, naporno radi i ustraje u isprobavanju novih pristupa i načina rješavanja problema i izazova te da ima resurse za prevladavanje poteškoća i izazova; a pojedinačno:
- samoučinkovitost motivira pojedinca prema kreativnim rezultatima i pomaže mu da vjeruje kako svoje sposobnosti može koristiti za stvaranje novih prilika i savladavanje izazova;
- optimizam postavlja mentalni obrazac za kreativne rezultate, jer optimisti očekuju uspjeh i skloni su maštanju (vizionari), čime dolaze do novih ideja i vjeruju kako kontroliraju ishod uspjeha, a kada i ne uspiju, ponovno pokušavaju uspjeti koristeći se drugim pristupom sve dok ne postignu cilj;
- nada omogućava pojedincu stvaranje i primjenu energije i napora za istraživanje različitih alternativnih putova i načina za ostvarenje kreativnog rezultata;
- psihološka otpornost pruža pojedincu resurse za ustrajnost u prevladavanju poteškoća, promjena i izazova na putu prema kreativnom rezultatu kojega karakterizira: povezanost sa stresom, stanje izvan zone ugone, zahtijeva mnogo pokušaja i pogrešaka, kao i preispitivanja vlastitih pretpostavki kako bi se došlo do novih spoznaja koje omogućavaju prilagodbu novim okolnostima (HRMA, 2013; Sweetman i drugi, 2011).

Spomenute konceptualne i empirijske spoznaje te znanja o odnosu psihološkog kapitala prema kreativnosti i inovativnosti na razini pojedinaca pokazuju da je psihološki kapital značajan unutarnji resursni čimbenik inovativnosti organizacije, posebice poslovne organizacije, jer psihološki kapital dovodi do inovativnosti organizacija kroz kreativnost njezinih članova i timova, osiguravajući im time opstanak, konkurentsku prednost, rast i razvoj.

Inovativnost industrija i gospodarstava primarno se temelji na inovativnosti poslovnih organizacija, koju uvjetuju unutarnji čimbenici inovativnosti (oblici kapitala i organizacijske sposobnosti) i vanjski čimbenici koji mogu poticati inovativnost (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, sustav financiranja inovacija i sl.). Budući da je psihološki kapital jedan od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti organizacija, posebice poslovnih organizacija, on je ujedno i jedan od važnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti industrija i gospodarstava. Dodatno povećanje inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava na temelju psihološkog kapitala

omogućilo bi jačanje njihove konkurentnosti i povećanje postojećih razina konkurentskih ishoda, što bi dovelo do još veće zaposlenosti, realnog dohotka, potrošnje i sl., kao i do još veće kakvoće života građana.

## 6. ZAKLJUČAK

Psihološki kapital jedan je od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava. U međudjelovanju s drugim unutarnjim čimbenicima inovativnosti (drugim oblicima resursa i organizacijskim sposobnostima) i vanjskim čimbenicima koji mogu poticati inovativnost (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, pristup financiranju i sl.), psihološki kapital dovodi do krajnjih ishoda inovativnosti i konkurentnosti: gospodarskog rasta, zaposlenosti i kakvoće života građana.

Neophodna i kontinuirana ulaganja u ekonomski, ljudski i socijalni kapital više nisu dostatna za povećanje inovativnosti i konkurentnosti organizacija, industrija i gospodarstava u kontekstu današnje sve turbulentnije, nesigurnije i neizvjesnije okoline. Zbog toga bi vlasnici, lideri i menadžeri organizacija te tvorci ekonomskih politika trebali poduzeti određene strateške mjere koje se odnose na psihološki kapital, i to:

- prepoznati i razumjeti ulogu i značaj psihološkog kapitala u povećanju inovativnosti i konkurentnosti,
- ugraditi psihološki kapital u svoje strategije, ciljeve i mjere za povećanje inovativnosti i konkurentnosti,
- ulagati u istraživanja, razvoj i akumulaciju psihološkog kapitala,
- ustrojiti, voditi i ažurirati registre podataka o psihološkom kapitalu, te
- razvijati nove ili prilagođavati postojeće strategije, ciljeve i mjere za povećanje inovativnosti i konkurentnosti (i) temeljem psihološkog kapitala.

U protivnom će takve organizacije, industrije i gospodarstva zaostajati za drugim konkurentima koji već posvećuju pozornost psihološkom kapitalu kao novom i značajnom unutarnjem resursnom čimbeniku inovativnosti (i konkurentnosti) poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava.

## LITERATURA

Abbas, M. and Raja, U. (2011). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *15<sup>th</sup> International Business Research Conference*, 449, 1-34.

Aleksić, A. (2012). *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća* (Doktorski rad). Preuzeto s

<http://web.efzg.hr/dok/OIM//Uloga%20organizacijskog%20dizajna%20u%20razvoju%20organizacijskih%20sposobnosti%20poduze%C4%87a%20-%20Doktorska%20disertacija%20-%20Ana%20Aleksi%C4%87.pdf>. (27.03.2014.)

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.

Amabile, T. M. and Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.

Arar, Lj. i Rački, Ž. (2003). Priroda kreativnosti. *Psihologijske treme*, 12, 3-22.

Aralica, Z. (2011). Financiranje inovacija: međusobna uvjetovanost makro i mikro poimanja. *Ekonomski pregled*, 62(9-10), 544-558.

Avey, J. B., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2008). A Call for Longitudinal Designs in POB and PsyCap Research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1-7.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.

Avey J. B., Nimnicht, J. L. and Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.

Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.

Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60, 265-267.

Choi, Y. and Lee, D. (2014). Psychological Capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.

Csikszentmihalyi, M. (1998). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313-336). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Edison, H., Ali, N. B., and Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390-1407.

Greasley, A. (2013). *Operations management, Third edition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gupta, V. (2012). Psychological Capital as a Mediator of the Relationship between Leadership and Creative Performance Behaviors: Empirical Evidence from Indian R&D Sector. *Working paper series, 711*, 1-30.

Gupta, V. (2013). Development of a Causal Framework Linking High Performance HRM Practices, Positive Psychological Capital, Creative Behaviors and Performance. *Working paper series of the Indian Institute of Management Ahmedabad*, 1-35.

HRMA - Human Resource Management Association (2013). Build Your Creative Performance. *Research Briefing*. Preuzeto s

<http://www.hrma.ca/wp-content/uploads/2013/06/rb-creative-performance.pdf> (28.10.2015.)

Hsu, C. S., Hsu, L. L. and Chiu, M. C. (2012). Assessing The Impact Of Psychological Capital On Is Project Team Members' Creativity: A Potential Value-Added Resource? *PACIS 2012 Proceedings*, Paper 100.

Hsu, M. L. A. and Chen, F. H. (2015). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate-Employee Behavior Relationship. *Journal of Creative behavior, 49(2)*, 1-16.

Jakovljević, M, Radman Peša, A. i Čovo, P. (2012). Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (omki): primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa, 21(1)*, 23-44.

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change, 7th Global Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

Larson, M. and Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(2)*, 75-92.

Lebedeva, N. and Grigoryan, L. (2013). Implicit theories of innovativeness: cross-cultural analysis. *Working papers by National Research University 'Higher School of Economics', SEARCH Working Paper, 5(10)*, 1-19.

Lunenbrug, F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration, 14(1)*, 1-5.

Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis and future directions. *Human resource development quarterly, 23(1)*, 1-8.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23(6)*, 695-706.

Luthans, F., Avolio, B. J. and Youssef, C. M. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford university press.



Luthans, F., Avolio, B. J. and Youssef, C. M. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford university press.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.

Luthans, F., Luthans, K. W. and Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 41(1), 45-50.

Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M. and Rawski, S. L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R. and Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.

Li, X. Y. and Zheng, Y. S. (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advice. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450.

Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.

Mijočević, I. i Rijavec, M. (2006). Optimistični i pesimistični eksplanatorni stil i školski uspjeh u višim razredima osnovne škole. *Odgovjne znanosti*, 8(2), 347-360.

Murgić, D. (2014). Psihološki kapital kao čimbenik konkurentnosti u malom gospodarstvu u Hrvatskoj i Europskoj uniji. *Ekonomska misao i praksa*, 23(1), 277-290.

O'Dougherty Wright, M., Masten, A. S. and Narayan, A. J. (2013). Resilience Processes in Development: Four Waves of Research on Positive Adaptation in the Context of Adversity. In S. Goldstein and R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of Resilience in Children* (pp. 15-37). New York: Springer Science+Business Media New York.

Parzefall, M-R., Seeck, H. and Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), 165-182.

Peterson, S. J. and Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

Qian, X., Yang, B and Li, Qian (2014). Human Capital, Collective Psychological Capital and Regional Innovation: Provincial Evidence from China. In J. Xu, J. A. Fry, B. Lev and A. Hajiyev (Eds.), *Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management, Focused on Electrical and Information Technology: Volume 1. Information Technology*, (pp. 291-305). Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Springer Science+Business Media.

Rijavec, M. i Miljković, D. (2009). Psiholški kapital tvrtke. U M. Rijavec i D. Miljković (ur.), *Pozitivna psihologija na poslu* (str. 119-162). Zagreb: IEP-D2.

Rijavec, M. i Mirković, D. (2008). Nada, strah od ispitivanja i školski uspjeh. *Metodika*, 9(16), 8-17.

Ristić, I. (2010). *Početak i kraj kreativnog procesa*. Beograd: Hop-la! Preuzeto s

<https://www.academia.edu>. (25.10.2015.)

Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human development*, 34, 1-31.

Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: free press.

Snyder, C. R. and Lopez S. J (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.

Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1988). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. and Luthans, B. C. (2010). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(1), 4-13.

Talaja, A. (2013). Adaptivna sposobnost, konkurentna prednost i performanse poduzeća. *Ekonomski pregled*, 64(1), 49-63.

Tusaie, K. and Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-8.

Youssef, C. M. and Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Waite, P. and Richardson, G. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33, 178-183.

***Dubravko Murgić, bacc. admin. pub.***

Head of Legal Department

Fugger Ltd Real Estate

Finalist at the Graduate Professional Study Entrepreneurial Management

Polytechnic VERN Zagreb

E-mail: dubravkomurgich@hotmail.com

**THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ONTO INNOVATIVENESS IN ECONOMY*****Abstract***

*Research of the relationship between psychological capital and innovativeness is a hardly ever researched area among Croatian and other European experts on innovativeness and competitiveness. The reasons lie in the general focus being onto the research, development and implementation of other forms of capital or resources (economic, social and human capital). The current conceptual and empirical research, mainly in the USA and Asia, indicates that intangible psychological capital (self-efficacy, hope, optimism, and psychological resilience), as a more subtle and relatively new form of capital (resources) in comparison with the more traditional forms (economic, human and social capital) is among the most important internal resources in innovativeness of business organisations, industries and economies. In order to compensate for this gap and contribute to better understanding of the role and importance of psychological capital as a new paradigm for boosting innovativeness of business organisations, industries and economies, this paper shows the concept and the current outcomes of research in psychological capital, creativity and innovativeness, their correlations and relationship towards competitiveness and its final outcomes. In the conclusion measures for the owners, leaders, managers and economic policy makers are proposed.*

***Key words: psychological capital, creativity, innovativeness, competitiveness, organization, industry, economy, economic growth, employment***

***JEL classification: J24, O15, M50***

