

U POTRAZI ZA INOVACIJAMA: MEDIJACIJSKA ULOGA ORIJENTACIJE UČENJU U ODNOSU ODREDNICA PODUZETNIČKE KLIME I PROIZVODNO-USLUŽNIH INOVACIJA

Stjepan Srhoj¹, Ivana Batarelo Kokić² & Tomislav Krišto³

UDK / UDC: 159.953:005.342

JEL klasifikacija / JEL classification: 031

DOI: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2017.11.1.9>

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 29. listopada 2016. / October 29, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 31. svibnja 2017./ May 31, 2017

Sažetak

Rastuća literatura u organizacijskoj psihologiji predlaže kultiviranje poduzetničke klime kao važan čimbenik kontinuiranih inovacija u organizacijama. Odrednice poduzetničke klime koje plijene pažnju istraživača u posljednjih deset godina obuhvaćaju potporu menadžmenta, autonomiju u poslovanju, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i dostupnost vremena za poduzetničke aktivnosti, pri čemu članak predlaže da odrednice poduzetničke klime utječu na proizvodno-uslužne inovacije u poduzećima. Štoviše, članak suprotstavlja organizacijsku klimu i kulturu te testira medijatornu ulogu orijentacije učenju, kao dijela organizacijske kulture, u odnosu odrednica poduzetničke klime i proizvodno-uslužnih inovacija. Originalnost istraživanja predstavlja model, koji u ovom obliku nije testiran od strane šire akademske zajednice. Istraživanje je provedeno na uzorku 115 srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati upućuju na potrebu za promjenom paradigme poduzeća prema orijentaciji učenju, odnosno na potrebu za usklađivanjem vidljivih praksi i procedura sa sustavom vrijednosti za učenje, kako bi se iskoristio potencijal odrednica poduzetničke klime u poticanju proizvodno-uslužnih inovacija.

Ključne riječi: poduzetnička klima; orijentacija učenju; organizacijska kultura; inovacije; strukturalno modeliranje.

¹ Stjepan Srhoj, mag.oec., asistent / doktorand, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Universität Innsbruck, Hrvatska, Austrija, E-mail: stjepan.srhoj@unidu.hr

² Dr. sc. Ivana Batarelo Kokić, izvanredni profesor, Filozofski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska, E-mail: batarelo@ffst.hr

³ Tomislav Krišto, mag. oec., Zagreb, Hrvatska, E-mail: tomislav@referada.hr

1. UVOD

U nedavnoj ekonomskoj krizi, ali i danas, inovacija se smatra slamkom spasa poduzećima koja namjeravaju preživjeti, te nužnom poduzećima s ambicijom rasta (Love i Roper, 2015). Stoga, ne iznenađuje da donositelji politika navode proizvodne i uslužne inovacije kao nužan uvjet za održavanje i rast zaposlenosti (Harrison, Jaumandreu, Mairesse i Peters, 2014). Rastuća literatura u organizacijskoj psihologiji (npr. Kuratko, Hornsby i Covin, 2014; Hornsby, Kuratko, Holt i Wales, 2013) predlaže kultiviranje poduzetničke klime kao važan čimbenik kontinuiranih uspješnih inovacija u organizacijama. Shodno navedenom, više razine odrednica poduzetničke klime empirijski su povezane s intenzivnijim poduzetničkim aktivnostima unutar organizacija (npr. Scheepers, Hough i Bloom, 2008; Hornsby i sur, 2009).

Kuratko i suradnici (2014) identificiraju nekoliko izazova (npr. razumijevanje inovacija koje se žele ostvariti, neadekvatan trening i priprema pojedinaca) u potrazi za kultiviranjem odrednica poduzetničke klime, pri čemu različiti istraživači navode moguće medijatorne varijable (Hornsby, Kuratko, Holt, i Wales, 2013) između odrednica poduzetničke klime i inovativnosti poduzeća. Ovaj istraživački članak ispituje da li orijentacija učenju predstavlja medijatornu varijablu između odrednica poduzetničke klime i proizvodnih/uslužnih inovacija. U međunarodnoj literaturi nije pronađeno istraživanje koje ispituje orijentaciju učenju kao medijatornu varijablu odnosa odrednica poduzetničke klime i inovacija, odnosno, članak po prvi puta testira navedeni odnos. Motivacija za istraživanje proizlazi iz članaka Kuratko i suradnika (2014) te Hornsby i suradnika (2013), pri čemu se temelji na mogućnosti da poduzeća imaju razvijene odrednice poduzetničke klime, mjerene prema Hornsby i suradnicima (2013), a da pri tom ne kultiviraju kulturu učenja unutar poduzeća, što može voditi do nižih razina proizvodnih i uslužnih inovacija. Članak ima teorijsku osnovu u više teorija, uključujući teoriju apsorpcijskih kapaciteta (Cohen i Levinthal, 1990), model poduzetničkog ponašanja srednjeg menadžmenta (Kuratko, Ireland, Covin i Hornsby, 2005) i orijentaciji učenju (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997), koji zajedno pružaju okvir za istraživanje.

Kako bi se testirale hipoteze, istraživanje je provedeno na menadžerskom uzorku u 115 srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati strukturalnog modeliranja temeljenog na metodi najmanjih kvadrata usmjeravaju na važnost orijentacije učenju za inovacije. Članak ističe važan prethodnik poduzetničkog ponašanja u organizacijama i usmjerava na orijentaciju učenju kao medijatornu varijablu u odnosu odrednica poduzetničke klime i inovacija.

2. PREGLED LITERATURE I RAZVOJ HIPOTEZA

2.1. Važnost inovacija

Kreativna destrukcija predstavlja proces u kojem su manje produktivna poduzeća zamijenjena produktivnijima. Ključni mehanizam iza kreativne destrukcije je inovacija (Schumpeter, 1934), koja predstavlja novo znanje, odnosno ekonomsku vrijednost koja nije znana sa savršenom sigurnošću. Drugim riječima, novo znanje zapravo pred-

stavlja poslovni eksperiment, čija je ekonomska relevantnost i uspješnosti stavljena na ispit kod konačnog suca - tržišta (Daunfeldt, Elert i Johansson, 2015, str. 4). Inovacije dakle predstavljaju neizvjestan poduhvat, ali ipak ključan sastojak u potrazi za višim profitnim maržama i održivoj konkurentskoj prednosti (Harrison i sur, 2014).

Tipovi inovacija obuhvaćaju: inovacije profitnih modela, mreže, strukture, procesa, kvalitete proizvoda, proizvodnih sistema, usluge, kanala, brenda ili same uključenosti gostiju (Keeley, Walters, Pikkell i Quinn, 2013), međutim, ovaj članak usmjeren je na proizvodne i uslužne inovacije kao najopipljivije tipove inovacija (Antončić i Scarlat, 2008). Konačno, proizvodne i uslužne inovacije empirijski su povezane s novim poslovima i povećanjem prihoda (Harrison i sur, 2014).

2.2. Izravan utjecaj odrednica poduzetničke klime na proizvodne i uslužne inovacije

Pojmovi organizacijske klime i kulture istražuju se duže vrijeme, a znanstvenici smatraju da razdvajanje između dva pojma predstavlja pitanje perspektive, a ne sadržaja (npr. Denison, 1996; McNabb i Sepic, 1995). Perspektiva istraživača organizacijske kulture usmjerena na duboko razumijevanje zajedničkih pretpostavki organizacijskih zaposlenika (Schein, 1985) kao i razvoj društvenog sustava tijekom vremena (Schein, 1990). Odnosno, perspektiva istraživanja organizacijske kulture usmjerena je normama i očekivanjima koje definiraju prihvatljivo ponašanje i stavove u različitim situacijama (Ravasi i Schultz, 2006). S druge strane, temeljna razlika između organizacijske klime i kulture jest u tome da je prvi koncept usmjeren razini 'organizacijske površine'. Istraživači čiji je predmet interesa organizacijska klima usmjereni su istraživanjima na način na koji organizacijski sustavi utječu na grupe i pojedince, te se usmjeravaju na vidljive prakse i procedure u poslovanju (Denison, 1996, str. 622). Sušanjan (2005, str. 27) navodi da teorijski, *klima utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija, te na taj način klima posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih.*

Organizacijska klima se često opisuje dimenzijama radnog okruženja koje se mogu mjeriti s relativnom preciznošću, kao što su individualna autonomija, stupanj u kojem struktura određuje radno mjesto, orijentacija na nagrade, te podrška, toplina i poštovanje (Campbell i sur, 1970; Waters i sur, 1974; prema Sušanjan, 2005). Novija istraživanja navode važnost usmjerenja na organizacijsku klimu 'za' ili 'u odnosu na' nešto, kao npr. klima koja se odnosi na sigurnost posla, inovativnosti ili na pružanje kvalitetne usluge (Sušanjan, 2005). Pa se tako poduzetnička klima usmjerava na vidljive prakse i procedure u organizacijskom poslovanju koje potiču poduzetništvo unutar organizacija (Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016).

Odrednice poduzetničke klime mogu biti sistematično razvijene kroz specifičnu strategiju (Ireland Covin i Kuratko, 2009), ali mogu i jednostavno postojati na adekvatnoj razini unutar nekih organizacija. Poduzetnička klima potiče menadžere da se ponašaju poduzetno za dobrobit poduzeća, ali i za vlastitu dobrobit, pri čemu različite

razine menadžmenta imaju različite uloge u njegovanju odrednica poduzetničke klime (Kuratko i sur, 2005; Morić Milovanović, 2009). Kuratko i suradnici (2005) razvili su model poduzetničkog ponašanja srednjeg menadžmenta. Ovaj model ima teorijsku osnovu u Adamsovoj (1963) teoriji jednakosti i Porterovom i Lawlerovom (1968) modelu očekivane motivacije. Povezujući ove dvije teorije, zaposlenikov trud ovisi o njihovoj percipiranoj 'pravednosti' nagrada, percipiranoj vjerojatnosti da će trud uistinu rezultirati nagrađivanjem te percepciji poželjnosti nagrade koja se nudi za uloženi trud.

Kuratko i suradnici (2005, str. 703-704) temeljem prethodne dvije teorije definiraju odrednice poduzetničke klime. Odrednica je ponajprije bilo pet (Kuratko, Montagno i Hornsby, 1990), a kasnije je kroz validaciju mjernih ljestvica utvrđeno četiri odrednice (Hornsby i sur, 2013). Četiri validirane odrednice su potpora menadžmenta, autonomija u poslu, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i dostupnost vremena. Kako bi se procijenili ove odrednice razvijena je mjerna ljestvica za procjenu korporativne poduzetničke klime (engl. *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument – CEICI*) (Morris i sur, 2011; Hornsby i sur, 2013). Smatra se (npr. Goodale, Kuratko, Hornsby i Covin, 2011) da bez prisutnosti menadžerske potpore, autonomije u poslovanju, nagrađivanja poduzetničkih inicijativa i dostupnosti vremena neće biti ni sistematičnog prepoznavanja i iskorištavanja prilika bez obzira koliko su poduzetni organizacijski članovi.

2.2.1. Potpora menadžmenta i proizvodne i uslužne inovacije

Potporna menadžmenta (engl. *management support*) predstavlja spremnost top menadžmenta da omogućiti, podrži i promiče poduzetničko ponašanje svojih podređenih, opskrbljujući ih svim potrebnim resursima koji potiču takvo ponašanje (Kuratko i sur, 2005, str. 703). Ohrabrivanje i istraživanje novih ideja (Baden-Fuller i Stopford, 1992) te podrška višeg menadžmenta smatraju se ključnim dijelovima inovativne i poduzetničke klime (Shaw, O'Loughlin i McFadzen, 2005). Atuahene-Gima i Ko (2001) smatraju da je potpora menadžmenta prema inovacijama okarakterizirana s dvije dimenzije, ponajprije kroz uključenost menadžmenta u nove projekte i njihovo ohrabrivanje, dok je druga dimenzija usmjerena na važnost koju menadžment stavlja na inovacije i iskustvo u inoviranju unutar strategije ljudskih potencijala.

Koetzier i Alon (2013) smatraju da strateški menadžment treba nagrađivati nove ideje, tolerirati neuspjehe, stvarati programe za promociju poduzetničke kulture, imati jasne ciljeve i uloge za zaposlenike te omogućiti suradnju unutar poduzeća kako bi se stvorili procesi za komercijalizaciju ideja. U tom poduhvatu, stavovi menadžera prema poduzetničkim inicijativama su važni jer mogu utjecati na razinu predanosti zaposlenika (Shaw, O'Loughlin i McFadzen, 2005), a predanost zaposlenih je pozitivno korelirana s inovacijom (Waters, 2000). Nastavno na prethodno, razmjena tržištu relevantnih informacija je pospješena kada zaposlenici percipiraju menadžere kao suportivne (Shaw, O'Loughlin i McFadzen, 2005).

Scheepers i suradnici (2008) pronašli su da potpora menadžmenta pozitivno utječe na sposobnost poduzeća za uključivanje u aktivnosti korporativnog poduzetništva. Hornsby, Kuratko, Shepherd i Bott (2009) pronalaze značajnu korelaciju me-

nadžerske potpore i broja implementiranih ideja, pri čemu je razina menadžmenta moderirala ovaj odnos. Moderacija je bila najsnažnija za top i srednji menadžment, za koje je bilo vjerojatnije da će implementirati više poduzetničkih ideja u usporedbi s operativnim menadžmentom. Nadalje, Hornsby i suradnici (2013) pronalaze snažnu korelaciju između potpore menadžmenta i poduzetničke orijentacije poduzeća. Goodale i suradnici (2011) utvrđuju pozitivnu povezanost između potpore menadžmenta i inovacijske izvedbe.

H1a – Potpora menadžmenta pozitivno i izravno će utjecati na proizvodne i uslužne inovacije

2.2.2. Autonomija u poslovanju i proizvodne i uslužne inovacije

Autonomija u poslovanju (engl. *work discretion*) odnosi se na opredjeljenje top menadžmenta da tolerira greške, pruža širinu pri donošenju odluka i slobodu djelovanja bez pretjeranog nadzora, te da delegira ovlasti, ali ujedno i odgovornosti menadžerima srednjih i nižih razina (Kuratko i sur, 2005, str. 703). Smatra se da se prilike najbolje uočavaju od strane onih koji uživaju autonomiju glede načina na koji će obaviti svoj posao, kao i od strane onih koji su ohrabreni za uključivanjem u eksperimentiranje (Kuratko i sur, 2001; Goodale i sur, 2011). Stoga, autonomija se smatra važnim čimbenikom, koji ovisno o razini autonomije diferencira različite oblike motivacije (Ryan i Deci, 2000). Autonomija je tako povezana sa zadovoljstvom zaposlenika, preuzimanjem odgovornosti, razinom odlučnosti i osjećajem smisla (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007). Pojedinci s manje autonomije eksperimentiraju manje glede načina na koji mogu obavljati svoj posao, što rezultira rjeđom povratnom informacijom o njihovom kreativnom trudu i nižoj kreativnoj samoefikasnosti, zbog čega mogu percipirati sebe kao manje kreativne zaposlenike (Unsworth i Clegg, 2010).

Autonomija u poslovanju podrazumijeva toleriranje da određeni projekti neće uspjeti, a to je posebice točno u turbulentnom okruženju (Alpkan i sur, 2010). Scheepers i suradnici (2008) pronalaze da autonomija u poslovanju pozitivno utječe na poduzetničko ponašanje u poduzećima. Konačno, Hornsby i suradnici (2009) pronalaze da autonomija u poslovanju pozitivno utječe na poduzetničke aktivnosti srednjeg i top menadžmenta.

H1b – Autonomija u poslovanju pozitivno i izravno će utjecati na proizvodne i uslužne inovacije

2.2.3. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i proizvodne i uslužne inovacije

Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa (engl. *rewards/reinforcements*) odnosi se na razvoj i uporabu sustava koji naglašavaju poduzetničko ponašanje, ističu značajnija postignuća, te potiču zaposlenike da se uhvate u koštac s novim izazovima (Kuratko i sur, 2005, str. 703). Oportunitetni trošak predstavlja zanimljivu prizmu kroz koju je moguće analizirati uključenost u poduzetničko ponašanje zaposlenika (Amit, Muller i

Cockburn, 1995). Zaposlenici i menadžeri uobičajeno uspoređuju oportunitetni trošak poduzetničkog ponašanja s pasivnim ponašanjem i zatim odlučuju da li će se uključiti u poduzetne aktivnosti. Kako bi se smanjio oportunitetni trošak poduzetničkog ponašanja, menadžeri i zaposlenici bi trebali biti ohrabreni za isto, te se ne bi trebali osjećati ugroženim u slučaju da se suoče s neuspjesima njihovih poduzetničkih prijedloga (Morris i sur, 2011).

Iako je nagrađivanje uobičajeno povezano s ekstrinzičnim motivatorima, oni često nisu dovoljni, pa se potrebno također usmjeriti i na intrinzične motivatore (Castrogiovanni, Urbano i Loras, 2011). Neki znanstvenici (npr. Amabile, 1988) smatraju intrinzičnu motivaciju čak i važnijom od ekstrinzične motivacije za ohrabrivanje kreativnosti, međutim, literatura nije jednoglasna glede ove konstatacije. Ekstrinzična motivacija je povezana s višim razinama kreativnosti (Eisenberger i Rhoades, 2001), a Byron i Khazanchi (2012) pronalaze da ekstrinzične nagrade mogu povećati kreativnost, pri čemu ističu važnost jasnih instrukcija o tome kako kreativnost utječe na nagrađivanje zaposlenika.

Scheepers i suradnici (2008) pronalaze da je nagrađivanje poduzetničkih inicijativa pozitivno povezano s poduzetničkim ponašanjem u poduzećima. Sistemi nagrađivanja koji ohrabruju preuzimanje rizika i inovacije imaju snažan utjecaj na tendencije pojedinaca da se ponašaju poduzetnički unutar organizacija (Goodale i sur, 2011). Kuratko i suradnici (1990) te Hornsby, Kuratko i Montagno (1999) pronalaze da su sustavi nagrađivanja ključan element poduzetničkog ponašanja među srednjim i operativnim menadžmentom.

H1c – Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa pozitivno i izravno će utjecati na proizvodne i uslužne inovacije

2.2.4. Dostupnost vremena i proizvodne i uslužne inovacije

Dostupnost vremena (engl. *time availability*) predstavlja procjenu radne opterećenosti zaposlenika kako bi se omogućilo pojedincima i radnim skupinama dovoljno vremena da se pored rutinskih obaveza bave i razvojem inovacija, pri čemu je potrebno voditi računa da njihovi radni zadaci budu u skladu s ispunjavanjem kako kratkoročnih tako i dugoročnih ciljeva poduzeća (Morić Milovanović, 2009). Znanstvenici (npr. Agrawal, Catalini i Goldfarb, 2015) napominju važnost stvaranja znanja za razvoj novih proizvoda. Znanje se stvara kroz interakciju zaposlenika iz različitih funkcijskih odijela, a to zahtijeva vrijeme i resurse. Ključno pitanje u stvaranju znanja jest *koliko vremena je dovoljno*, zato što bi previše moglo biti svrstano kao izgubljeni resursi, dok premalo vremena može ugroziti proces stvaranja znanja. Znanje se stvara na način da pojedinci imaju interakciju unutar timova što im omogućava da njihovo eksplicitno i tacitno znanje rezultira novim znanjem kroz socijalizaciju, eksternalizaciju, kombinaciju i internalizaciju (Nonaka, 1991).

Znanstvenici smatraju da je dostupnost vremena važan čimbenik za poticanje poduzetničkih ponašanja i ishoda (Goodale i sur, 2011; Slevin i Covin, 1997). Slobodni

vremenski razmak⁴ (engl. *slack time*) se povezuje s inovacijom zbog olakšavanja kreativnih aktivnosti, kao što su ideacija, eksperimentiranje i razvoj prototipa (Richtner, Ahlstrom i Goffin, 2014). Primjer politike slobodnog vremenskog razmaka je Google-ovih 20%, gdje zaposlenici mogu posvetiti 20% radnog vremena na projekte od osobnog interesa čime se potiču inovacije, a sličnu politiku slobodnog vremenskog razmaka ima i 3M (Menzel, Aaltio i Ulijn, 2007). Nohria i Gulati (1996) istražuju slobodni vremenski razmak i druge neiskorištene resurse te zaključuju da postoji 'inverzni U' odnos s izvedbom i navode da je to rezultat balansiranja između koristi eksperimentiranja i troškova neiskorištenih resursa. Ova dvosmislenost o povratu na dozvoljeni slobodni vremenski razmak može biti jedan od razloga zašto čega mnoga poduzeća ne usvajaju formalne politike slobodnog vremenskog razmaka.

Nedavna ekonomska kriza i smanjena potražnja potaknuli su poduzeća da eliminiraju organizacijski slobodni vremenski razmak kroz smanjivanje broja zaposlenika potrebnih za obavljanje organizacijskih procesa, tzv. *downsizing* (Cameron, 1994). Međutim, istraživanja pronalaze da *downsizing* nije nužno povezan s povećanjem efikasnosti ili efektivnosti (McKinley, Sanchez i Schick, 1995; Suárez-González, 2001). Zapravo, postoje dva suprotstavljena pristupa slobodnom vremenskom razmaku. Prvi pristup je da slobodni vremenski razmak omogućuje kreativnost, podržava inovativnosti i pruža poticaj za ulazak na nova tržišta (Agrawal i sur, 2015), kao i da omogućava dovoljno kapaciteta da se poduzeće može nositi s novim izazovima (Nohria i Gulati, 1996). Drugi pristup promatra slobodni vremenski razmak kao nepotrebni trošak koji umanjuje ukupnu vrijednost poduzeća (Liebenstein, 1969), zato što resursi nisu iskorišteni do njihovih potencijala. Prema ovom pristupu, menadžment je taj koji treba iskoristiti resurse, pri čemu je organizacijski slobodni vremenski razmak neefikasnost koju treba eliminirati (Nohria i Gulati, 1996). Dok prethodno može zvučati racionalno, utvrđeno je da eliminacija slobodnog vremenskog razmaka narušava učenje (Fisher i White, 2000), što smanjuje protok ideja, rezultirajući u ograničenoj kreativnosti pojedinaca i timova (Amabile i Conti, 1999).

Goodale i suradnici (2011) ne pronalaze izravan utjecaj dostupnosti vremena na inovacijsku uspješnost, ali pronalaze da je dostupnost vremena pozitivno povezana s inovacijskom uspješnošću kada je kontrola rizika na nižoj razini. Shepherd, McMullen i Jennings (2007) navode da dostupnost vremena motivira pojedince s korporativnom poduzetničkom namjerom da uzmu u obzir poduzetničke prilike koje ne bi uzeli u obzir zbog stisnutog radnog rasporeda. Za potrebe ovog istraživanja, predlaže se:

H1d – Dostupnost vremena pozitivno i izravno će utjecati na proizvodne i uslužne inovacije

2.3. Medijski utjecaj orijentacije učenju

S obzirom na različite perspektive promatranja organizacijske klime i kulture (Denison, 1996), otvara se mogućnost da kultura predstavlja poveznicu između podu-

⁴ Slobodni vremenski razmak usmjeren je na pitanje koliko se zadatak može odgoditi bez utjecaja na ostale zadatke.

zetničke klime i inovacija, koja nije adresirana trenutnom literaturom (Hornsby i sur, 2013; Kuratko i sur, 2014). Moguće je da poduzetnička klima postoji u poduzeću, ali da određeni aspekti kulture ipak nisu prisutni te da na taj način otežavaju inovacijski proces poduzeća. U tom slučaju, menadžerska potpora, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa, autonomija i dostupnost vremena postaju recept kojem nedostaje važan sastojak. Iako je kauzalnost kulture i klime interpretirana u oba pravca (McNabb i Sepic, 1995, Morris i sur, 2011) moguće je da poduzetnička klima ne rezultira inovacijama zato što sustav vrijednosti nije usklađen s klimom, odnosno vidljivim praksama i procedurama.

Različiti istraživači u području menadžmenta (npr. Burgelman, 1991; Zahra, 2008) naglašavaju akumulaciju znanja i njegovu odgovarajuću upotrebu kao faktor koji omogućava stvaranje inovacija u poduzećima. Organizacijski kapacitet za učenjem smatra se kritičnim za transformaciju ideja u aktivnosti (Zahra, 2008), a teorija apsorpcijskog kapaciteta (Cohen i Levinthal, 1990) naglašava važnost posjedovanja relevantnog znanja te organizacijske i individualne sposobnosti za evaluacijom i korištenjem vanjskog znanja kako bi se stvorile nove kombinacije (Schumpeter, 1934). Orijehtacija učenju je često opisana kao prihvaćanje učenja u organizaciji (Rhee, Park, i Lee, 2010) i smatra se aspektom organizacijske kulture (Hurley i Hult, 1998). Istraživanje medijacijske uloge orijentacije učenja između poduzetničke klime i inovacija nije pronađeno u literaturi.

Orijehtacija učenju izravno utječe na sposobnost poduzeća za preispitivanjem starih pretpostavki o tržištu i pri definiranju organizacije poduzeća za odgovor na te pretpostavke. Slater i Narver (1995) navode brojne autore koji smatraju da će organizacije s decentraliziranim strukturama (Burns i Stalker, 1961), koje surađuju i dijele informacije (Miles i Snow, 1992) i otklanjaju sva ograničenja protoku informacija (Woodman, Sawyer i Griffin, 1993) biti više orijentirane učenju. Slično, Fiol i Lyles (1985) smatraju da „*centralizirana mehanistička struktura vodi jačanju prijašnjih ponašanja, dok organska, više decentralizirana struktura vodi do promjena u uvjerenjima i akcijama*“. Nonaka (1991) navodi da će u okruženju u kojem je orijentacija učenju ohrabrena, pojedinci biti motiviraniji, imati poticaj učiti te razviti i dijeliti nove vještine i mišljenja. U takvom učećem okruženju, zaposlenici će biti skloniji riziku bez straha, a smatra se i da će razviti svoj potencijal na višu razinu. Ovo može poboljšati psihički i društveni način razmišljanja zaposlenika i ojačati zajedništvo između pojedinca i organizacije.

Farrell (1999) je spoznao da orijentacija učenju ima pozitivan utjecaj na organizacijsku predanost, duh zajedništva (*esprit de corps*) i organizacijsku inovativnost. Sinkula, Baker i Noordewier (1997) smatraju da „*kultiviranje učeće kulture može uistinu postati primarni način stvaranja i održavanja konkurentne prednosti*“. Koncept orijentacije učenju i dalje plijeni pažnju istraživača, pa je shodno tome i često istraživani koncept u posljednjem desetljeću (npr. Nybakk, 2012; Fang i sur., 2014).

Sinkula, Baker i Noordewier (1997) konceptualizirali su orijentaciju učenju kao vrijednosti poduzeća (npr. predanost učenju, otvorenost i zajedništvo vizije), koje utječu na njenu sklonost stvaranju i korištenju znanja. Takve vrijednosti usmjeravaju ponašanje poduzeća i procese stjecanja različitih informacija, razvijanja zajedničkih razumijevanja stečenih informacija, i generiranja novog znanja ili organizacijskih spoznaja (Fiol i Lyles, 1985). Orijehtacija učenju utječe na razinu do koje je organizacija zadovoljna s

načinom na koji posluje i stoga, razinom do koje nastaje proaktivno učenje. U tom pogledu, orijentacija učenju utječe na informacije koje poduzeće stječe, interpretira, evaluira, i konačno prihvaća ili odbacuje (Argyris i Schon, 1978).

Poduzeća koja su inovativna i toleriraju rizik, također njeguju unutarnje okruženje u kojemu je najvjerojatnije da se dešava učenje kroz istraživanje i eksperimentiranje (Slater i Narver, 1995). Kako bi se „ubirali plodovi“ napora poduzeća prema inovativnosti, poduzeće mora biti predano učenju, otvoreno novim informacijama i novim načinima obavljanja aktivnosti te kao najvažnije uključiti se u zajedničku interpretaciju informacija kako bi se ostvario konsenzus o značenju informacija (Sinkula, 1994).

Znanstvenici su empirijski identificirali orijentaciju učenju kao jednog od prethodnika inovativnosti (Calantone, Cavusgil i Zhao, 2002; Nybakk, 2012). Uz to, orijentacija učenju je važna za konkurentsku prednost poduzeća (Sinkula i sur., 1997), i literatura se uglavnom usmjerila na utjecaj orijentacije učenja na financijsku uspješnost. U posljednje vrijeme, fokus se proširio na inovativnost kao medijacijski čimbenik (Akgun i sur., 2007; Aragon-Correa i sur., 2007; Keskin, 2006; Rhee i sur., 2010; sve prema Nybakk, 2012). Neki znanstvenici su spoznali da orijentacija učenju utječe na uspješnost poslovanja i da je inovativnost medijacijski čimbenik koji također izravno utječe na uspješnost (Calantone i sur., 2002; Garcia-Morales i sur., 2007). Rezultati istraživanja Nybakk (2012) nalažu da je orijentacija učenju važna za inovativnost poduzeća i financijsku uspješnost poslovanja. Nybakk također navodi da će orijentacija učenju pomoći poduzeću povećati inovativnost poduzeća i poboljšati financijsku uspješnost. Možda i najzanimljiviji pronalazak Nybakk (2012) je da orijentacija učenju utječe na uspješnost poslovanja jedino kroz medijacijski utjecaj inovativnosti poduzeća. Garcia-Morales i suradnici (2007) proučavali su proizvodna, građevinska, uslužna i poljoprivredna poduzeća u Španjolskoj i pronašli da orijentacija učenju izravno i neizravno utječe na uspješnost poslovanja velikih, ali i malih i srednjih poduzeća kroz inovaciju. Gatignon i Xuereb (1997; prema Nybakk, 2012) pronašli su da će poduzeća s orijentacijom učenju tipično nadgledati aktivnosti konkurenata na tržištu, a Calantone i suradnici, 2002. smatraju da će takva poduzeća nadgledati konkurenciju kako bi razumjeli i naučili iz snaga i slabosti konkurenata te to iskoristili za bolje pozicioniranje na tržištu. Slika 1 predstavlja teorijski model i polazište istraživanja.

H2 – Orijetacija učenju posreduje odnos između poduzetničke klime i proizvodne i uslužne inovacije

H2a – Potpora menadžmenta pozitivno i izravno utječe na orijentaciju učenju

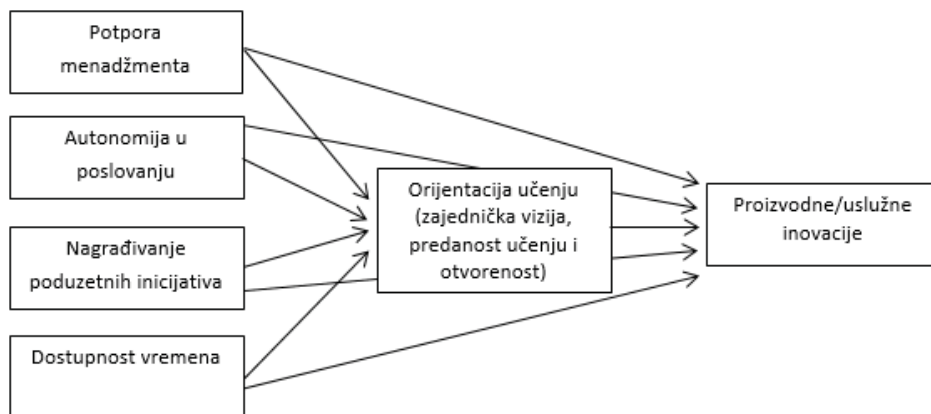
H2b – Autonomija u poslovanju pozitivno i izravno utječe na orijentaciju učenju

H2c – Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa pozitivno i izravno utječe na orijentaciju učenju

H2d – Dostupnost vremena pozitivno i izravno utječe na orijentaciju učenju

H2e – Orijetacija učenju pozitivno i izravno utječe na proizvodne i uslužne inovacije

Slika 1: Skica modela – poduzetnička klima, orijentacija učenju i proizvodne/uslužne inovacije



Napomena: Izradili autori.

3. METODA ISTRAŽIVANJA

3.1. Sudionici istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 115 menadžera iz srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prilikom odabira uzorka u obzir su uzeti podaci iz baze podataka Bizet, koju vodi Hrvatska Gospodarska Komora (HGK), Registar Hrvatskih Izvoznika s web stranica HGK te baza podataka Hrvatskog Udruženja Menadžera i Poduzetnika (CROMA). Upitnik je poslan na ukupno 250 adresa elektroničke pošte, a 115 menadžera je vratilo ispravno popunjen upitnik, što čini 46%. Od ukupno 115 menadžera, njih 38 (33,04%) su menadžeri niže razine, 58 (50,43%) menadžeri srednje razine i 19 (16,52%) strateški menadžment. Po veličini poduzeća, 32 (27,83%) menadžera zaposleni su u poduzeću srednje veličine (od 50 do 249 zaposlenika), a 83 (72,17%) u velikom poduzeću (s najmanje 250 zaposlenika). S obzirom na vlasničku strukturu, 74 (64,35%) menadžera radi u privatnim poduzećima, 18 (15,65%) u javnim poduzećima, a 23 (20%) u poduzećima s miješanom vlasničkom strukturom, odnosno u vlasničkoj strukturi postoje privatni subjekti, ali i država. Muškarci predstavljaju 67,83%, a žene 32,17% ukupnog uzorka. Ukupno 67 (58,26%) menadžera je zaposleno u sadašnjem poduzeću više od sedam godina, njih 18 (15,65%) je zaposleno između pet i sedam godina, a 30 (26,09%) menadžera je zaposleno na trenutnom poslu manje od pet godina.

Empirijski dio istraživanja je proveden 2014/2015, dok je kvalitetna diskusija napravljena u 2015. godini.

3.2. Mjerne ljestvice

Pojedini aspekti modela mjereni su pomoću mjernih ljestvica koje su razvili razni autori. Mjerne ljestvice su originalno na engleskom jeziku te su za potrebe istraživanja

prevedeni na hrvatski jezik koristeći se povratnim prijevodom (engl. *back translation*). Pregled mjernih ljestvica prikazan je u Tablici 1. Zadatak sudionika bio je procijeniti razinu slaganja odnosno neslaganja s navedenim tvrdnjama na mjernoj ljestvici Likertovog tipa sa sedam uporišnih točaka (od 1 - Nikako se ne slažem do 7 – U potpunosti se slažem). Ukupan rezultat formirao se za svaki faktor kao linearna kombinacija svih čestica, uz prethodno obrnuto bodovanje onih negativnih čestica. U tablici 2 prikazani su osnovni statistički pokazatelji mjernih ljestvica u modelu. Posebno se vodilo računa o psihometrijskim karakteristikama ljestvica kako bi se osigurala konstruktiva valjanost i unutarnja konzistencija korištenih mjera. Konstrukt potpore menadžmentu smanjen je s inicijalnih pet čestica na četiri čime je dobivena visoka razina pouzdanosti konstrukta ($\alpha=0,80$), a vrijednost ukupno ekstrahirane varijance iznosi zadovoljavajućih 62,74%. Konstrukt orijentacije učenju smanjen je s inicijalnih 11 čestica na devet, nakon što je psihometrijska obrada svih 11 čestica pokazala nisku pouzdanost konstrukta. Nakon izbacivanja dviju čestica iz konstrukta, pouzdanost konstrukta postaje izuzetno visoka ($\alpha=0,93$), a faktorskom analizom ekstrahirano je zadovoljavajućih 64,33% ukupne varijance. Konstrukt proizvodno-uslužnih inovacija također je korigiran nakon početne psihometrijske obrade. Korekcijom konstrukta pouzdanost raste na 93,4%, dok je faktorskom analizom ekstrahirano visokih 76,35% varijance. Preostali rezultati analize, broj čestica nakon psihometrijske analize, aritmetička sredina i standardna devijacija te *Chrombach α* kao pokazatelj pouzdanosti konstrukta, nalaze se u Tablici 2.

Tablica 1: Pregled mjernih ljestvica pojedinih konstrukta u modelu

Konstrukt	Autori	Broj čestica
Potporna menadžmenta	Hornsby, Kuratko, Holt i Wales (2013)	5
Autonomija u poslovanju	Hornsby, Kuratko, Holt i Wales (2013)	5
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa	Hornsby, Kuratko, Holt i Wales (2013)	3
Dostupnost vremena	Hornsby, Kuratko, Holt i Wales (2013)	5
Orijentacija učenju	Sinkula, Baker i Noordewier (1997)	11
Proizvodne i uslužne inovacije	Antončić i Scarlat (2008)	8

Napomena: Izradili autori.

Tablica 2: Osnovni statistički pokazatelji mjernih ljestvica u modelu

Mjerna ljestvica	Broj čestica	M	SD	α
Potporna menadžmenta	4	15,38	5,121	0,801
Autonomija u poslovanju	5	23,73	5,032	0,752
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa	3	12,09	4,71	0,828
Dostupnost vremena	5	19,91	5,98	0,799
Orijentacija učenju	9	40,95	11,60	0,930
Proizvodne i uslužne inovacije	6	29,80	7,81	0,934

Napomena: Izradili autori

Potrebno se osvrnuti na mjernu ljestvicu proizvodnih i uslužnih inovacija. Mjerenje inovacija u poduzeću već duže vremena predstavlja izazov akademskoj zajednici (Stojčić, Bečić i Vojinić, 2016). Naime, povezivanje dvaju bazi podataka, jedne sa subjektivnim rezultatima psihološko-latentnih konstrukata i druge s objektivnim podacima o inovativnosti poduzeća može izazvati pristranost u odgovorima sudionika u istraživanju, zbog percepcije sudionika o nepostojanju anonimnosti njihovih odgovora. S druge strane, često korištene objektivne mjere inovativnosti poduzeća poput patenata su nerijetko kritizirane u literaturi, ponajprije zato što takve mjere zanemaruju veliki broj inovativnih poduzeća koje ne patentiraju svoje proizvode (Torres-Barreto, Mendez-Duron i Hernandez-Perlines, 2016). Nadalje, u financijskim izvještajima dostupnim putem Financijske agencije (FINA) nije moguće pronaći podatke o udjelu prodaje poduzeća ostvarene temeljem novih proizvoda i usluga, koji je najreprezentativnija mjera inovativnosti u akademskom svijetu (Stojčić, Bečić i Vojinić, 2016). Stoga, za potrebe ovog članka korištene su subjektivne mjere inovacija proizvoda i usluga (Antončići i Scarlat, 2008).

Od sudionika istraživanja se tražilo da se osvrnu na promjene koje su se dogodile u njihovom poduzeću tijekom prethodne tri godine. Sudionici su upitani da ocjene tvrdnje na mjernoj ljestvici na kojoj je 1 označavalo „*iznimno se smanjio*“, a 7 „*iznimno se povećao*“. Upitnik obuhvaća čestice kao što su: „*Broj novih proizvoda kojima je Vaše poduzeće proširilo svoju postojeću ponudu*“; „*Naglasak poduzeća na razvoj novih proizvoda/usluga*“; „*Stupanj uvođenja novih proizvoda/usluga na tržište*“ ili „*Ulaganje poduzeća u aktivnosti razvoja novog proizvoda/usluge*“ (vidi prilog 1).

Mjerna ljestvica orijentacije učenju sastoji se od ukupno 11 tvrdnji, a zadatak sudionika je procijeniti razinu slaganja odnosno neslaganja s navedenim tvrdnjama na mjernoj ljestvici Likertovog tipa sa sedam uporišnih točaka (od 1 - *Nikako se ne slažem* do 7 - *U potpunosti se slažem*). Ukupan rezultat formirao se za svaki faktor kao linearna kombinacija svih čestica, uz prethodno obrnuto bodovanje onih negativnih, pa pritom viši rezultat ukazuje na višu orijentiranost učenju, u smislu:

- a) Zajednička vizija mjerena je s ukupno četiri tvrdnje. Tvrdnje se tiču percepcije pojedinaca o postojanju zajedništva vizije unutar poduzeća. Neki primjeri tvrdnji su: „*Postoji potpuno slaganje o organizacijskoj viziji na svim razinama i dijelovima organizacije.*“ ili „*U Vašoj organizaciji je prisutan osjećaj zajedništva svrhe.*“
- b) Posvećenost učenju mjerena je s ukupno četiri tvrdnji. Neki primjeri tvrdnji su: „*Menadžeri se u osnovi slažu da sposobnost organizacije za učenjem predstavlja ključ njezine konkurentne prednosti*“ ili „*Na usavršavanje zaposlenika gleda se kao na investiciju, a ne kao na trošak.*“
- c) Otvorenost je mjerena s ukupno tri tvrdnje. Neki primjeri tvrdnji su: „*Zaposlenici shvaćaju da se način na koji promatraju tržište mora kontinuirano preispitivati.*“ ili „*Nije nas strah kritički se osvrnuti na zajedničke pretpostavke koje imamo o našim klijentima.*“

Mjerna ljestvica odrednica poduzetničke klime sastoji se od ukupno 18 tvrdnji, a zadatak sudionika je procijeniti razinu slaganja odnosno neslaganja s navedenim tvrd-

njama na mjernoj ljestvici Likertovog tipa sa sedam uporišnih točaka (od 1 - *Nikako se ne slažem* do 7 - *U potpunosti se slažem*). Ukupan rezultat formira se za svaki faktor kao linearna kombinacija svih čestica, uz prethodno obrnuto bodovanje onih negativnih, pa pritom viši rezultat ukazuje na pozitivniju pripremljenost, u smislu:

- a) Potpora menadžmenta mjerena je s ukupno pet tvrdnji. Tvrdnje se tiču percepcije o spremnosti top menadžmenta da omogući, podrži i promiče poduzetničko ponašanje podređenih. Neki primjeri tvrdnji su: „*Ljudi se često ohrabruju da preuzmu određene rizike u realizaciji njihovih ideja.*“ ili „*Vaša poslovna jedinica podupire puno malih i eksperimentalnih projekata, iako će neki od njih sigurno doživjeti neuspjeh.*“
- b) Autonomija u poslovanju mjerena je s ukupno pet tvrdnji. Neki primjeri tvrdnji su: „*Rijetko trebam slijediti iste radne metode ili korake za obavljanje svojih svakodnevnih zadaća.*“ ili „*Samostalno odlučujem kako ću izvršiti dodijeljeni mi posao.*“
- c) Naglašavanje poduzetničkih inicijativa mjereno se s ukupno tri tvrdnje. Tvrdnje se tiču percepcije menadžera o pravednosti glede dodatnog napora i intrizičnih i ekstrizičnih nagrada koje shodno tim naporima mogu ostvariti. Neki primjeri tvrdnji su: „*Nagrade koje primite ovisе o Vašem radnom doprinosu.*“ ili „*Moj nadređeni dat će mi posebno priznanje za osobito dobro izvršen posao.*“
- d) Dostupnost vremena mjerena je s ukupno pet tvrdnji. Neki primjeri tvrdnji su: „*Posjedujem dovoljno vremena da bih kvalitetno obavio svoj posao.*“ ili „*Tijekom prethodna tri mjeseca, količina posla nije mi ostavila dovoljno vremena za razvoj novih ideja.*“

Zaključno, u istraživanju su korišteni različiti statistički postupci sukladni postavljenim istraživačkim problemima. Početne analize koje su se odnosile na psihometrijske karakteristika mjernih ljestvica te opisa uzorka i povezanosti između varijabli napravljene su u programu SPSS 19. Odgovore o odnosima i utjecajima (izravnim i neizravnim) jedne varijable na drugu pružilo je strukturalno modeliranje temeljem najmanjih kvadrata (engl. *Partial Least Square Structural Equation Modeling*), koristeći programsko rješenje SMART-PLS 3.0. Strukturalnim modeliranjem moguće je testirati prikladnost podataka i pretpostavljenog modela s ciljem konkretnijeg pojašnjenja utjecaja, značajnosti utjecaja, kao i snage tih utjecaja među varijablama (Bentler i Bonette, 1980).

4. REZULTATI I DISKUSIJA

Promatranjem korelacija koje su prikazane u Tablici 3, primjetna je najsnažnija povezanost između varijabli, koja se nalazi između nagrađivanja poduzetničkih inicijativa i orijentacije učenju ($r=0,73$), a ta je korelacija značajna na razini od 1%. Potpora menadžmenta i nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ($r=0,69$) klasificira se kao umjerena povezanost koja je značajna na razini od 1%. Potpora menadžmenta je također značajna ($\alpha=1\%$) i umjereno korelira s orijentacijom učenju ($r=0,68$), pri čemu se oba konstruk-

ta nameću kao iznimno bitna u modelu. Varijable koje značajno i umjereno koreliraju s proizvodno uslužnim inovacijama poduzeća su potpora menadžmenta ($r=0,356$), nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ($r=0,36$), orijentacija učenju ($r=0,49$) pri razini značajnosti od 1%. Autonomija u poslovanju umjereno korelira s orijentacijom učenju, ($r=0,505$) pri razini značajnosti od 1%.

Tablica 3: Korelacijska matrica varijabli u modelu

	Autonomija u poslovanju	Dostupnost vremena	Potpora menadžmenta	Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa	Orijentacija učenju	Proizvodno/uslužne inovacije
Autonomija u poslovanju		,08	,54**	,39**	,50**	,19*
Dostupnost vremena			,24**	,24**	,28**	-,04
Potpora menadžmenta				,69**	,68**	,35**
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa					,73**	,36**
Orijentacija učenju						,49**
Proizvodno/uslužne inovacije						

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Napomena: Izradili autori.

Detaljniji uvid u odnose između varijabli u modelu kao i karakteristike i dinamiku odnosa pokazuje nam strukturalno modeliranje. Pregled svih koeficijenata utjecaja i njihovih t-vrijednosti nalazi se u Tablici 4.

Tablica 4: Koeficijenti utjecaja i njihove značajnosti u modelu

Efekti u modelu	Koeficijenti utjecaja	t-omjer	Značajnost	Potvrđivanje hipoteze
Potpora menadžmenta --> Proizvodno uslužne inovacije	0,152	1,038	$p > 0,05$	NE
Autonomija u poslovanju --> Proizvodno uslužne inovacije	-0,109	1,141	$p > 0,05$	NE
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa --> Proizvodno uslužne inovacije	-0,035	0,226	$p > 0,05$	NE
Dostupnost vremena --> Proizvodno uslužne inovacije	-0,209	1,580	$p > 0,05$	NE
Potpora menadžmenta --> Orijetacija učenju	0,236	2,781	$p < 0,05$	DA
Autonomija u poslovanju --> Orijetacija učenju	0,180	2,595	$p < 0,05$	DA
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa --> Orijetacija učenju	0,438	5,892	$p < 0,05$	DA
Dostupnost vremena --> Orijetacija učenju	0,151	2,003	$p < 0,05$	DA
Orijentacija učenju --> Proizvodno uslužne inovacije	0,571	4,538	$p < 0,05$	DA

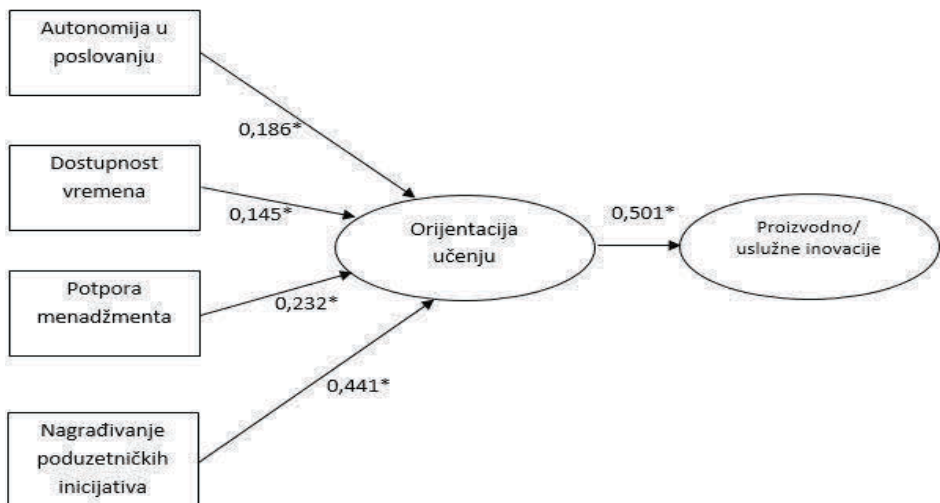
Napomena: izračun autora.

Uvidom u Tablicu 4. može se zaključiti da konstrukt potpora menadžmenta nema značajnog utjecaja na konstrukt proizvodno uslužnih inovacija na razini značajnosti od 5%. Odnosno, dokazano je odbacivanje hipoteze H1a. Autonomija u poslovanju također ne utječe značajno na proizvodno uslužne inovacije, čime se odbacuje hipoteza H1b. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa također ne utječe značajno na proizvodno uslužne inovacije na razini značajnosti od 5%, stoga se odbacuje hipoteza H1c. Četvrti konstrukt, dostupnost vremena, nema značajnog utjecaja na proizvodno uslužne inovacije, te se stoga odbacuje i četvrta hipoteza H1d.

Rezultati modela ukazuju da konstrukt potpore menadžmenta pozitivno i izravno utječe na orijentaciju učenju ($\beta=0,23$; $p<0,05$). Time se potvrđuje hipoteza H2a. Autonomija u poslovanju također pozitivno i izravno utječe na orijentaciju učenju ($\beta=0,18$; $p<0,05$), te se potvrđuje hipoteza H2b. Treći i četvrti konstrukt, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i dostupnost vremena, pozitivno i izravno utječu na orijentaciju učenju kao i prethodna dva konstrukta ($\beta=0,43$; $p<0,05$, $\beta=0,15$; $p<0,05$), čime su potvrđene hipoteze H2c i H2d. Orijetacija učenju izravno i pozitivno utječe na proizvodno uslužne inovacije, s najvišim koeficijentom utjecaja, ($\beta=0,57$; $p<0,05$), čime se potvrđuje hipoteza H2e i cjelokupna hipoteza H2.

Temeljem rezultata prikazanih u tablici 4, model je korigiran na način da su odrednice poduzetničke klime analizirane isključivo kao varijable koje imaju neizravan utjecaj na proizvodne i uslužne inovacije, odnosno njihov je utjecaj analiziran kroz medijatornu varijablu orijentacije učenju. Slika 2 prikazuje korigirani model s koeficijentima utjecaja, dok Tablica 5 prikazuje koeficijente utjecaja i njihove značajnosti u korigiranom modelu.

Slika 2: Utjecaji u modelu – poduzetnička klima, orijentacija učenju i proizvodne/uslužne inovacije



* $p < 0,05$

Napomena: Izradili autori.

Tablica 5: Koeficijenti utjecaja i njihove značajnosti u korigiranom modelu

Efekti u modelu	Koeficijenti utjecaja	t-omjer	Značajnost
Autonomija u poslovanju --> Orijentacija učenju	0,18	2,53	p<0,05
Dostupnost vremena --> Orijentacija učenju	0,14	2,27	p<0,05
Potpora menadžmenta --> Orijentacija učenju	0,23	2,46	p<0,05
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa --> Orijentacija učenju	0,44	5,59	p<0,05
Orijentacija učenju --> Proizvodno/uslužne inovacije	0,50	6,95	p<0,05

Napomena: Izračunali autori.

Rezultati analize poklapaju se s korelacijskom analizom. Svi utjecaji u sklopu modela su značajni i na razini značajnosti su od 5%. Orijentacija učenju ostvaruje najsnažniji pozitivan utjecaj na konstrukt proizvodno/uslužne inovacije u modelu ($\beta_1=0,50$; $p<0,05$). Konstrukt koji najsnažnije utječe na varijablu orijentacije učenju je nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ($\beta_2=0,44$; $p<0,05$). Utjecaj potpore menadžmenta na orijentaciju učenju je pozitivan i značajan na razini od 5% ($\beta_3=0,23$; $p<0,05$). Preostali utjecaji modela nalaze se u tablici 5. Rezultati uspješnosti modela nalaze se u Tablici 6. - kriteriji kvalitete modela.

Tablica 6: Kriteriji kvalitete modela

Konstrukti u modelu	Složena pouzdanost	Prosječno ekstrahirana varijanca	VIF	Koeficijent determinacije
Autonomija u poslovanju	0,84	0,52	1,39	
Dostupnost vremena	0,81	0,47	1,20	
Potpora menadžmenta	0,87	0,62	2,32	
Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa	0,90	0,75	2,02	
Proizvodno uslužne inovacije	0,94	0,64	1,00	0,25
Orijentacija učenju	0,95	0,76		0,64

Napomena: Izračunali autori.

Prediktori orijentacije učenja (potpora menadžmenta, autonomija u poslovanju, dostupnost vremena i nagrađivanje poduzetničkih inicijativa) posjeduju faktor složene pouzdanosti veći od *threshold* granice od 0,7. Također i dvije zavisne varijable posjeduju vrijednosti složene pouzdanosti veće od 0,7. Prosječno ekstrahirana varijanca u svim konstruktima prelazi *threshold* granicu od 0,5 osim kod konstrukta dostupnosti vremena gdje je na graničnoj razini ($AVE=0,47$). Između varijabli koje koreliraju u modelu nije prisutan problem multikolinearnosti, jer je VIF manji od *threshold* vrijednosti od 5. Za konstrukt orijentacije učenju modelom je protumačeno 64,5% ukupnih odstupanja, dok je za drugi zavisni konstrukt postotak protumačenih odstupanja modelom bio 25,1%.

Rezultati ovog istraživanja upućuju na važnost odrednica poduzetničke klime - nagrađivanja poduzetničkih inicijativa, menadžerske potpore, autonomije u poslovanju i dostupnosti vremena za poticanje proizvodnih i uslužnih inovacija.

Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa je izrazito bitno, jer ohrabruje preuzimanje rizika i inovacije te ima snažan utjecaj na sklonost pojedinaca da se ponašaju poduzetnički unutar organizacija. Poduzeća glede nagrađivanja poduzetničkih inicijativa mogu ponuditi različite ekstrinzične kao i intrinzične motivatore (Castrogiovanni, Urbano i Loras, 2011).

Menadžerska potpora je važna za poticanje inovacija jer omogućuje percepciju poduzetničkih inicijativa kao poželjnih unutar poduzeća. Podrška menadžera prema poticanju inovacija se može dovesti na višu razinu kroz uključenost menadžmenta u nove projekte te ohrabrivanje novih projekata, kao i kroz pridanu stratešku važnost poduzetničkim inicijativama unutar strategije ljudskih potencijala (Atuahene-Gima i Ko, 2001). Nadalje, strateški menadžment može stvoriti programe za promociju poduzetničke kulture i omogućiti suradnju između različitih funkcionalnih odjela unutar poduzeća.

Viša razina autonomije u poslovanju može rezultirati višim zadovoljstvom zaposlenika, preuzimanjem odgovornosti, razinom odlučnosti i osjećajem smisla (Humphrey i sur, 2007). Autonomiju u poslovanju se može postepeno povećavati nudeći pojedincima slobodu odlučivanja o vremenu obavljanja određenog zadatka, pružajući povratnu informaciju o učinku, omogućavajući samostalne raspodjele timskih zadataka ovisno o kompetencijama članova tima, kroz specijalizaciju zaposlenika za određeni skup zadataka i slično (Vanderfeesten i Reijers, 2006).

Razina radne opterećenosti zaposlenika kojom se omogućuje dovoljno vremena za razvoj inovacija, ovim istraživanjem se potvrdila kao važan čimbenik za poticanje inovacija. Menadžment poduzeća trebao bi evaluirati radne opterećenosti pojedinaca i radnih skupine te im omogućiti dovoljno vremena da se pored rutinskih obaveza bave i razvojem inovacija, pri čemu je potrebno voditi računa da njihovi radni zadaci budu u skladu s ispunjavanjem kako kratkoročnih tako i dugoročnih ciljeva poduzeća (Morić Milovanović, 2009).

Prvi korak u adresiranju ova četiri čimbenika za poticanje poduzetničkih inicijativa (nagrađivanje poduzetničkih inicijativa, menadžerska potpora, autonomija u poslovanju i dostupnost vremena) jest analiza trenutnog stanja odrednica poduzetničke klime. Takvu analizu je moguće napraviti koristeći alat za dijagnosticiranje odrednica poduzetničke klime (CECI). Rezultati analize mogu zatim biti korišteni za korektivne mjere od strane strateškog menadžmenta.

Kao najznačajniji doprinos ovog istraživanja, rezultati ističu da su odrednice poduzetničke klime nužan, ali ne i dovoljan uvjet pri poticanju inovacija u postojećim organizacijama. Odrednice poduzetničke klime su značajne za poticanje inovacija u slučaju kada te organizacije kultiviraju orijentaciju učenju. Menadžeri bi trebali poticati zaposlenike da koriste radno vrijeme kako bi stekli znanje koje se nalazi van njihovog svakodnevnog posla. Za učinkovite inovacije, duboko ukorijenjene norme, prakse i uvjerenja će možda trebati izazvati na promjenu. Tri aspekta orijentacije učenju se posebno ističu, a to su predanost učenju, zajedništvo vizije i otvorenost.

Organizacije predane učenju smatraju učenje važnom investicijom nužnom za preživljavanje. Tako će menadžeri u organizacijama predanim učenju očekivati od za-

poslenika da koriste radno vrijeme za potragu za novim znanjem izvan neposrednog djelokruga svoga rada. Verona (1999) ističe važnost razumljive vizije, bez koje je manje vjerojatno da će učenje članova organizacije biti svrhovito. Drugim riječima, čak i ako su motivirani za učenjem, može im biti teško shvatiti što učiti. Jasno usmjerenje prema znanju će vjerojatno stvoriti organizacijsku snagu ili čak ključnu kompetenciju. Brown i Eisenhardt (1995) pronalaze da se različiti odjeli razlikuju u načinu na koji stječu i interpretiraju znanje, a ovo može dovesti do različitih interpretacija istih informacija, što je razlog zbog kojeg je razumljivost vizije bitna organizacijska karakteristika. Konačno, otvorenost predstavlja spremnost kritički evaluirati organizacijske operacijske rutine i prihvatiti nove ideje. Otvorenost organizacije je bitna jer se moraju nositi s brzo promjenjivom tehnologijom i turbulentnim tržištem, zbog kojeg je stupanj obezvrjeđivanja znanja visok u većini sektora, pa je često bitno zaboraviti naučeno kako bi se obnovila baza znanja (Sinkula i sur, 1997).

S obzirom da je orijentacija učenju poduzeća teška za imitiranje, poduzeća sa superiornom orijentacijom učenju i specifičnim procesima za ostvarenje orijentacije učenju će vjerojatnije održati inovativnost i stoga biti bolje dugoročno pozicionirani. Znatan broj istraživanja smatra da orijentacija učenju unosi nove ideje u organizaciju, povećava kapacitet za razumijevanjem novih ideja i osnažuje kreativnost i sposobnost primjećivanja prilika (npr. Garcia-Morales i sur, 2008). Orijetacija učenju ima potencijal olakšati razvoj inovacijskog kapaciteta poduzeća kroz aplikaciju znanja koje je stečeno iz internih i eksternih izvora. Ovo istraživanje daje potporu važnosti orijentacije učenju, kao aspekta organizacijske kulture u poticanju proizvodnih i uslužnih inovacija.

5. ZAKLJUČAK I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je pokazalo jasnu četverofaktorsku strukturu odrednica poduzetničke klime, dok je orijentacija učenju analizom rezultirala jednofaktorskom strukturom. Nadalje, primjenom metode strukturalnog modeliranja temeljene na najmanjim kvadratima ovo istraživanje daje empirijsku potvrdu važnosti odrednica poduzetničke klime: potpore menadžmenta, nagrađivanja poduzetničkih inicijativa, autonomije u poslovanju i dostupnosti vremena, koje utječu na inovativnost u organizacijama, ali ne izravno, već neizravno kroz medijatornu varijablu orijentacije učenju. Izrazito važnu ulogu za inovacije predstavlja učeća kultura poduzeća. Posvećenost učenju, zajednička vizija i otvorenost, zajednički inkorporirani u konceptu orijentacije učenju, predstavljaju važne aspekte kulture, koji su ovim istraživanjem utvrđeni kao nužan uvjet da bi odrednice poduzetničke klime rezultirale proizvodnim i uslužnim inovacijama. Stoga je potrebno uskladiti odrednice poduzetničke klime, odnosno vidljive prakse i procedure koje potiču poduzetničko ponašanje i inovacije sa sustavom vrijednosti za učenjem.

Peter Drucker se navodi kao autor često korištenog citata „*kultura jede strategiju za doručak*“, a ovo istraživanje usmjerava na sličnu važnost organizacijske kulture, odnosno orijentacije učenja kao njezinog aspekta. Implikacija članka za poslovnu praksu jest da odrednice poduzetničke klime predstavljaju važan korak prema poticanju inovacija, ali ne i dovoljan. One imaju tek neizravan utjecaj na inovacije, pri čemu je razloge moguće pronaći u literaturi o organizacijskoj kulturi i klimi. Važan pronalazak je taj što

poduzetnička klima utječe na orijentaciju učenju, međutim postoje određeni čimbenici ključni za inovacije koji se nalaze u orijentaciji učenju, a ne nalaze u poduzetničkoj klimi. Pitanje koje se postavlja je zašto je to tako? Odgovor je u tome što vidljive prakse i procedure u poslovanju ne mogu objasniti dublje faktore ljudskog ponašanja, kao ni nepisane i neopipljive dijelove organizacije, poput normi i očekivanja koje definiraju prihvatljivo ponašanje i stavove u poduzeću pri različitim situacijama. Shodno tome, orijentacija učenju predstavlja poduzeću jedinstven skup vrijednosti, simbola, ceremonija i mitova temeljem kojih se zaposlenici zajednički identificiraju s poduzećem; temeljem kojih percipiraju svoje okruženje i temeljem kojih se ponašaju u njemu. Upravo kultura koja daje zajedništvo vizije, vrednuje posvećenost učenju i potiče otvorenost omogućuje ono što Hamel i Prahalad (1991) nazivaju „*učenje u drugog krugu*“, čime se preispituju postojeći standardi, stječu nove informacije, generiraju nova znanja, a time i inovacije. S druge strane, izostanak tih dubokih vrijednosti, čak i u slučaju postojanja odrednica poduzetničke klime: menadžerske potpore, nagrađivanja, dostupnog vremena i autonomije, možda neće rezultirati proizvodnim i uslužnim inovacijama. Shodno navedenom, poduzeća u potrazi za inovacijama bi posebnu pažnju trebala usmjeriti stvaranju organizacijske kulture koja kultivira učenje – predanosti učenju, otvorenosti i zajedničkoj viziji.

Predanost učenju odnosi se na mjeru u kojoj poduzeće stavlja vrijednost na učenje (Sackmann, 1991). Povezano je sa Sengeovim (2003) principima učenja koja zahtijevaju od organizacije da odredi aksiomatsku vrijednost za aktivnosti učenja, kako bi poduzeća razvila sposobnosti razmišljanja i razuma (Tobin, 1993), zbog čega je potrebno staviti vrijednost na potrebu za razumijevanjem uzroka i posljedica svojih djela (Shaw i Pekins, 1991). Odnosno, da bi poduzeće imalo orijentaciju učenju, treba imati kulturu i vrijednosti koje utječu na pojedince da bi oni stvarali i koristili znanje, a to podrazumijeva temeljne vrijednosti koje potiču učenje. Shodno navedenom, ako poduzeće stavlja malo vrijednosti na učenje onda je manje vjerojatno da će se puno učenja dogoditi unutar organizacije.

Otvorenost se odnosi na mjeru do koje poduzeće proaktivno preispitiva dugo prihvaćene rutine, pretpostavke i uvjerenja (Sinkula i sur., 1997), i povezano je s pojmom „*brisanja znanja*“ (engl. *unlearning*) (Nystrom i Starbuck, 1984). Naime, poduzeća uče iz prošlih uspjeha i neuspjeha, i takva informacija je procesuirana i ugrađena u mentalne modele koji utječu na način trenutnog razmišljanja i djelovanja. Nakon što se vanjsko okruženje promijeni, moguće je da ti mentalni modeli više ne vrijede (Day, 1994), stoga poduzeća moraju preispitivati njihove mentalne modele i uključiti se u „*brisanje znanja*“ (Sinkula i sur., 1997). Otvorenost i „*brisanje znanja*“ važni su koncepti koji olakšavaju organizacijsku promjenu, a zajedno, predanost učenju i otvorenost potiču intenzitet učenja unutar organizacije.

Treći aspekt orijentacije učenju - zajednička vizija odnosi se na mjeru do koje poduzeće razvija i održava univerzalno razumljivu organizacijsku usmjerenost (Day, 1994), i daje članovima organizacije osjećaj svrhovitosti i smjera (Baker i Sinkula, 1999a). Zajednička vizija omogućuje pojedincu, kao agentu učenja, razumijevanje organizacijskih očekivanja, rezultate koje treba mjeriti, kao i razumijevanje teorije koje se koriste u poslovanju. Pojedinci koji su otvoreni i predani učenju su motivirani učiti, ali im može

biti otežano pronaći što učiti ako ne postoji zajednička vizija. Drugim riječima, zajednička vizija daje smjer učenja zaposlenicima. Težnja prema konsenzusu o zajedničkoj viziji može pospješiti implementaciju strategije i omogućiti da su organizacijske energije usmjerene u jednom smjeru (Sinkula i sur., 1997). Također, zajednička vizija osigurava jasnoću svrhe članovima organizacije, a jasnoća svrhe pomaže menadžmentu razviti odgovore na tržišne trendove. *Divergentne ili oprečne pretpostavke onemogućavaju menadžerski tim da prihvate interpretacije tržišnih informacija, a tako i njihovu sposobnost da brzo odgovore na rastuće trendove ili probleme. Nedostatak univerzalno prihvaćenog fokusa također smanjuje motivaciju za učenjem.* (prema Baker i Sinkula, 1999a).

Poduzeća u potrazi za inovacijama, osim uspostave poduzetničke klime (Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016), trebale bi veliki naglasak staviti i na uspostavu kulture orijentirane učenju. U tom poduhvatu, različite mjerne ljestvice za organizacijsku kulturu mogu biti početna točka, nakon čega se mogu koristiti noviji menadžerski procesi za mijenjanje organizacijske kulture poput dizajn razmišljanja (Srhoj i Morić Milovanović, 2016).

Nekoliko ograničenja je identificirano tijekom istraživanja. Prvo ograničenje jest da je u sklopu ovog istraživanja obuhvaćeno samo kvantitativno istraživanje, ne i kvalitativno te bi istraživači koji će se fokusirati na ovo područje u budućnosti mogli napraviti i kvalitativno istraživanje pomoću intervjua i drugih metoda. Kao drugo ograničenje identificirana je potreba za obuhvaćanjem više menadžera po poduzeću, čime bi prosjek ocjena menadžera unutar jednog poduzeća predstavljao ocjenu poduzeća, dok se ovim istraživanjem mjerilo na temelju samo jednog menadžera. Treće ograničenje odnosi se na faktorsku analizu konstrukta orijentacije učenju. Prema originalnoj mjernoj ljestvici faktorska struktura trebala je rezultirati s tri različita faktora, što se ovim istraživanjem nije potvrdilo. Buduća istraživanja trebala bi adresirati ovu neusklađenost u kontekstu srednjih i velikih poduzeća. Ograničenje predstavlja i distribucija uzorka prema poziciji menadžera unutar organizacije. Upitnik je prvotno namijenjen menadžmentu srednje razine te bi u idealnom scenariju kompletan uzorak trebao biti usmjeren na tu razinu menadžmenta. Sljedeća istraživanja mogla bi konstruirati bazu s kontakt podacima samo menadžmenta srednje razine, jer su oni u specifičnoj poziciji za poticanje poduzetništva unutar organizacije. Uzorak bi se trebao povećati u budućim istraživanjima. Konačno, buduća istraživanja bi se trebala usmjeriti potencijalnim medijacijskim i moderacijskim čimbenicima između orijentacije učenju i proizvodnih i uslužnih inovacija (npr. interakcija vanjskog okruženja, industrijskih specifičnosti, vlasništva ili poslovnog modela poduzeća), a poželjno bi bilo korištenje računovodstvenih mjera za inovacije, kao što je udio prodaje u poduzeću ostvaren temeljem novih proizvoda i usluga.

LITERATURA:

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Agrawal, A., Catalini, C., i Goldfarb, A. (2015). *Slack Time and Innovation* (No. w21134). National Bureau of Economic Research.

3. Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., i Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732-755.
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
5. Amabile, T. M., i Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
6. Amit, R., Muller, E., i Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 10(2), str. 95-106.
7. Antončić, B. i Scarlat, C. (2008). Corporate Entrepreneurship and Performance: A Comparison between Slovenia and Romania. *Management*, 3(1), 15-38.
8. Argyris, C. i Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley, Reading.
9. Atuahene-Gima, K., i Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of Effect on Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Informis*, 12(1), str. 54-74.
10. Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. (1992). *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*. Routledge.
11. Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (1999a). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295-308.
12. Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (1999b). The synergistic effect of market orientation and learning orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
13. Bentler, P.M. i Bonnet, D.C. (1980), Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
14. Brown, S. L., i Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
15. Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
16. Byron, K., i Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809-830.
17. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., i Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
18. Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.

19. Castrogiovanni, G.J., Urbano, D. i Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs, *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
20. Cohen, W. M. i Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
21. Daunfeldt, S. O., Elert, N. i Johansson, D. (2015). Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries?. *Industrial and Corporate Change*, IFN Working Paper, No. 1062.
22. Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.
23. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
24. Eisenberger, R., i Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), str. 728-741.
25. Farrell, M. A. (1999). Antecedents and Consequences of a Learning Orientation. *Marketing Bulletin*, 10, 38-51.
26. Farrell, M. A. i Oczkowski, E. A. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Business Performance? *Journal of Market Focused Management*, 5(3), 197-217.
27. Fisher, S. R., i White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
28. García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., i Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
29. Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., i Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1), 116-127.
30. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
31. Harrison, R., Jaumandreu, J., Mairesse, J., i Peters, B. (2014). Does innovation stimulate employment? A firm-level analysis using comparable micro-data from four European countries. *International Journal of Industrial Organization*, 35, 29-43.
32. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. i Wales, W. J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
33. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., i Montagnò, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 9-9.

34. Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F., Shepherd, Dean A., i Bott, Jennifer P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247.
35. Humphrey S. E., Nahrgang, J. D., i Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), str. 1332–1356.
36. Hurley, R. F., i Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
37. Ireland, R. D., Covin, J. G., i Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
38. Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., i Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
39. Koetzier, W., i Alon, A. (2013). *Why "low risk" innovation is costly: Overcoming the perils of renovation and invention*. NY: Accenture.
40. Kuratko, D. F., Covin, J. G., i Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), str. 647-655.
41. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. i Bishop, J. W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
42. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., i Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
43. Kuratko, D. F., i Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335.
44. Kuratko, D. F., Ireland, R. D. i Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
45. Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., i Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 699-716.
46. Kuratko, D. F., Montagno, R. V., i Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 11(5), 49-58.
47. Love, J. H., i Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48.
48. McKinley, W., Sanchez, C. M., i Schick, A. G. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 32-42.

49. McNabb, D. E., i Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 369-385.
50. Menzel, H. C., Aaltio, I., i Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743.
51. Morić Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 25-44.
52. Morić Milovanović, B., Kunst, K., i Srhoj, S. (2016). Dijagnosticiranje poduzetničke klime – primjer poduzeća u farmaceutskoj industriji. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 73-104.
53. Morris, M. H., Kuratko, D. F. i Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Third Edition. South-Western CENGAGE Learning: Ohio.
54. Nohria, N., i Gulati, R. (1996): Is Slack Good or Bad for Innovation?, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
55. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, No. 69, November-December, 96-104.
56. Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *International Journal of Innovation Management*, 16(5), 1-34.
57. Nystrom, P. C. i Starbuck, W. H. (1984). To Avoid Organizational Crises, Unlearn. *Organizational Dynamics*, Spring, 53-65.
58. Porter, L. W., i Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
59. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. i Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
60. Ravasi, D., i Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
61. Rhee, J., Park, T., i Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
62. Richtnér, A., Åhlström, P., i Goffin, K. (2014). Squeezing R&D: A Study of Organizational Slack and Knowledge Creation in NPD, Using the SECI Model. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1268-1290.
63. Ryan, R. M., i Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
64. Sackmann, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

65. Scheepers, M. J. (2008). Entrepreneurial mindset of information and communication technology firms. *SA Journal of Information Management*, 10(4), 1-21.
66. Scheepers, M. J., Hough, J. i Bloom, J. Z. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Southern African Business Review*, 12(3), 50-75.
67. Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.
68. Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association, 45(2) 109-119.
69. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
70. Senge, P. M. (2003). *Peta disciplina – principi i prakse učee organizacije*. Biblioteka „Dijalog“, Zagreb: Mozaik knjiga.
71. Shaw, E., O’loughlin, A., & McFadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role-and process-based approach. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 393-408.
72. Shaw, R. B. i Perkins, D. N. T. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*, Vol. 9, (Winter), 1-12.
73. Shepherd, D. A., McMullen, J. S. i Jennings, P.D. (2007) The Formation of Opportunity Beliefs: Overcoming Ignorance and Reducing Doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75 – 95.
74. Sinkula, J. M., Baker, W. E. i Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
75. Slater, S. F. i Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
76. Slevin, D. P., i Covin, J. G. (1997). Time, growth, complexity, and transitions: Entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(2), 53-54.
77. Srhoj, S., Morić Milovanović, B. (2016). Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(2), 63-91.
78. Stojčić, N., Bečić, M., Vojinić, P. (2016). The Impact of Migration Movements on Innovation Activities in Croatian Counties. *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja*, 25(3). doi:10.5559/di.25.3.01
79. Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
80. Tobin, D. R. (1993). *Re-educating the corporation: Foundations for the learning organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
81. Torres-Barreto, M. L., Mendez-Duron, R., & Hernandez-Perlines, F. (2016). Technological impact of R&D grants on utility models. *R&D Management*.

82. Unsworth, K. L., i Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), str. 77–99.
83. Vanderfeesten, I. i Reijers, H. A. (2006). How to increase work autonomy in workflow management systems?. *Management Research News*, 29(10), 652-665.
84. Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24(1), 132 – 142.
85. Waters, J. (2000). Achieving innovation or the Holy Grail: managing knowledge or managing commitment?. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 819-838.
86. Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243-257.

PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK

1. Poduzetnička klima

Zaokružite stupanj do kojeg se Vi kao zaposlenik poduzeća slažete s navedenim tvrdnjama u intervalu od 1 – Nikakako se ne slažem do 7 – U potpunosti se slažem.

	Nikako se ne slažem						U potpunosti se slažem
	1	2	3	4	5	6	7
1. Imam slobodu odlučivanja što ću raditi tijekom svojeg radnog vremena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Moja poslovna jedinica podupire puno malih i eksperimentalnih projekata, iako će neki od njih sigurno doživjeti neuspjeh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Imam autonomiju na poslu i prepušten sam sebi u izvršavanju poslovnih zadaća ili zadataka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Rijetko trebam slijediti iste radne metode ili korake za obavljanje svojih svakodnevnih zadaća.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Posjedujem dovoljno vremena da bih kvalitetno obavio svoj posao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Uvijek imam dovoljno vremena za obaviti svoj posao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nagrade koje primam ovise o mom radnom doprinosu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tijekom prethodna tri mjeseca, količina posla nije mi ostavila dovoljno vremena za razvoj novih ideja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ljudi se često ohrabruju da preuzmu određene rizike u realizaciji njihovih ideja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Zaposlenici koji samostalno smisle inovativna rješenja često su zbog toga ohrabreni od menadžmenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Stariji menadžeri potiču inventivne osobe na zaobilaženje pravila i rigidnih procedura kako bi ideje koje obećavaju održali na pravom putu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
12. Sam sam "svoj šef" te većinu odluka donosim samostalno bez konzultacije s drugima.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
13. Novac je često dostupan za realizaciju novih ideja.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
14. Samostalno odlučujem kako ću izvršiti dodijeljeni mi posao	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
15. Moj nadređeni dat će mi posebno priznanje za osobito dobro izvršen posao.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
16. Osjećam da na poslu uvijek radim s vremenskim ograničenjem.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
17. Moj menadžer će reći svojem nadređenom ako je moj rad izvanredan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
18. Sa svojim suradnicima uvijek nadem vremena za rješavanje problema dugoročne prirode.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

2. Orijentiranost učenju

Zaokružite stupanj do kojeg se Vi kao zaposlenik poduzeća slažete s navedenim tvrdnjama u intervalu od 1 – Nikakako se ne slažem do 7 – U potpunosti se slažem.

	Nikako se ne slažem						U potpunosti se slažem
	1	2	3	4	5	6	7
1. U mojoj organizaciji učenje se smatra ključnim za opstanak organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Postoji potpuno slaganje o organizacijskoj viziji na svim razinama i dijelovima organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Svi zaposlenici su posvećeni ili usmjereni na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Zaposlenici se vide kao partneri pri utvrđivanju strateškog smjera organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Na usavršavanje zaposlenika gleda se kao na investiciju, a ne kao na trošak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nije nas strah kritički se osvrnuti na zajedničke pretpostavke koje imamo o našim klijentima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Menadžeri se u osnovi slažu da sposobnost organizacije za učenjem predstavlja ključ njezine konkurentske prednosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Zaposlenici shvaćaju da se način na koji promatraju tržište mora kontinuirano preispitivati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Učenje je ključna organizacijska vrijednost za daljnji razvoj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. U organizaciji se rijetko kolektivno preispituje poslovanje glede načina na koji se interpretiraju informacije o klijentima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. U organizaciji je prisutan osjećaj zajedništva svrhe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Proizvodne i uslužne inovacije

Navedite u kojoj mjeri Vaše poduzeće ističe svaku od navedenih stavki.

Navedite stupanj promjena koji se dogodio u Vašem poduzeću tijekom prethodne tri godine.	Iznimno se smanjio						Iznimno se povećao
	1	2	3	4	5	6	7
1. Naglasak poduzeća na razvoj novih proizvoda/usluga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Stupanj uvođenja novih proizvoda/usluga na tržište.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ulaganje poduzeća u aktivnosti razvoja novog proizvoda/usluge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Broj novih proizvoda kojima je Vaše poduzeće proširilo svoju postojeću ponudu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Broj novih proizvoda/usluga koje je Vaše poduzeće predstavilo tržištu po prvi put.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Molim Vas procijenite postotak prihoda Vašeg poduzeća od proizvoda/usluga koji nisu postojali do prije tri godine.	<input type="checkbox"/> 0-9%	<input type="checkbox"/> 10-19%	<input type="checkbox"/> 20-29%	<input type="checkbox"/> 30-39%	<input type="checkbox"/> 40-49%	<input type="checkbox"/> 50-59%	<input type="checkbox"/> 60% i više

Koliko je novih linija proizvoda ili usluga vaše poduzeće izbacilo na tržište u posljednje tri godine; (Dva pitanja)							
a) (količinski)	Jako malo			Jako puno			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) (s obzirom na novitet u Vašem poslovanju)	Promjene u linijama proizvoda ili usluga bile su neznatne			Promjene u linijama proizvoda ili usluga bile su dramatične			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IN PURSUIT OF INNOVATION: ENTREPRENEURIAL CLIMATE FACETS, PRODUCT – SERVICE INNOVATION AND THE MEDIATING ROLE OF LEARNING ORIENTATION

*Stjepan Srhoj*⁵, *Ivana Batarelo Kokić*⁶ & *Tomislav Krišto*⁷

Summary

Growing literature in organizational psychology suggests that cultivating entrepreneurial climate is an important factor of continuous innovation in organizations. Entrepreneurial climate determinants attracting the attention of researchers over the past decade include management support, work discretion, rewarding entrepreneurial initiatives and time availability for entrepreneurial activities. The article suggests that entrepreneurial climate determinants affect the product-service innovation in companies. Moreover, the article puts the concepts of organizational climate and culture against each other, and tests the mediating role of learning orientation as part of the organizational culture, in the relationship between the entrepreneurial climate determinants and product-service innovation. The originality of the research lies in a model which has not been tested in this form by the wider academic community. The study was conducted on a sample of 115 medium and large enterprises in the Republic of Croatia. Results point to the need for a paradigm shift towards learning orientation, and the need to harmonize visible practices and procedures with the value system for learning in order to use the potential of the entrepreneurial climate determinants in stimulating product-service innovation.

Key words: *entrepreneurial climate; learning orientation; organizational culture; innovation; structural equation modelling.*

JEL classification: *031*

⁵ Stjepan Srhoj, MA., Assistant/doctoral student, Department for Economics and Business Economics, University of Dubrovnik / Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Croatia / Austria, E-mail: stjepan.srhoj@unidu.hr

⁶ Ivana Batarelo Kokić, Ph. D., Associate Professor, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Split, Croatia, E-mail: batarelo@ffst.hr

⁷ Tomislav Krišto, MA., owner and director of Prisoje j.d.o.o., Croatia, E-mail: tomislav@referada.hr