

## **Dr. sc. Maria Jakovljević**

Profesor  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: mjakovlj@unizd.hr

## **Dr. sc. Anita Radman Peša**

Asistent  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: apesa@unizd.hr

## **Mr. sc. Petar Čovo**

Predavač  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: pcovo@unizd.hr

# **INTEGRATIVNI ORGANIZACIJSKI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (OMKI): PRIMJENJIVOST NA SREDNJA I MALA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 001.895:65.017.2/.3(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: O31

Prethodno pripćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 26. veljače 2012. / February 26, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

## ***Sažetak***

*Svrha je rada predstaviti novi organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI), primjenjiv na mala i srednja poduzeća u RH, a koji se temelji na konceptu umrežene kreativnosti. U radu se analiziraju postojeće teorije i modeli kreativnosti i inovativnosti u organizaciji te se postavlja pitanje mogu li se i na koji se način mogu primijeniti navedeni modeli na mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj.*

*Polazi se od pretpostavke o internoj i eksternoj podršci koja je potrebna za razvoj kreativnosti i inovativnosti u organizaciji. Interna podrška obuhvaća umreženu kreativnost individue, tima i grupe, strategija HR menadžmenta za razvoj motivacije i nagrađivanja kreativnih potencijala u organizaciji te inovativno opismenjano vodstvo spremno na promjene. Eksterna podrška podrazumijeva poticajno okruženje šire društvene zajednice, odnosno postojanje nacionalnog i/ili regionalnog akcijskog plana za poticanje inovativnosti uz pretpostavku iskoristivosti EU fondova namijenjenih razvoju inovativnosti. U radu se koriste metode analize postojećih koncepata kreativnosti i inovativnosti i sintetiziranje rezultata u obliku novog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti za mala i srednja poduzeća u RH. Rad predstavlja prvu fazu istraživanja kao pripremu za empirijsko istraživanje primjenjivosti modela na mala i srednja poduzeća u RH koja su se već istaknula kao inovativna poduzeća u svojem dosadašnjem djelovanju.*

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

## 1. UVOD

Uspjeh većine poduzeća ovisi o kreativnosti rukovodstva poduzeća, kreativnosti zaposlenika i inovativnosti organizacije u cjelini, odnosno sposobnosti proizvodnje inovativnih proizvoda i usluga na tržištu. Organizacije se danas suočavaju s rastućom konkurencijom, a promjene, uslijed globalizacije i suvremene tehnologije, postaju sve intenzivnije. Organizacije, stoga, primjenjuju različite modele kreativnosti i inovativnosti radi stjecanja konkurentne prednosti na globaliziranom tržištu. Primjena kreativnosti i inovativnosti intenzivnija je u razvijenim zemljama svijeta i Europe. U Hrvatskoj, slično kao i u drugim tranzicijskim zemljama jugoistočne Europe, inovativnost i kreativnost u organizacijama nije na zadovoljavajućoj razini uslijed specifičnih tranzicijskih problema koji se pojavljuju prilikom razvoja društva u pravcu tržišnog gospodarstva.

Svaka organizacija treba uzeti u obzir pojedinca, grupu ili tim, cijeli organizacijski sustav, ali i strateški okvir u odabiru intervencija koje potiču kreativnost (Mumford 2000., Gumusluoglu i Ilsev 2009.). Mogućnost organizacije da kontinuirano inovira proizvode/usluge i stvara inovativan poslovni sustav, temelj je njezina uspjeha, a mogućnost stimuliranja inovacija ovisna je o „zalihi“ potencijalnih ideja i problemskih rješenja koja su dostupna kako bi „nahranila“ proces inovacije. Inovativnost se u organizaciji ne može postići bez strukturalnog menadžerskog okvira za stimuliranje inovacija. Taj okvir teoretičari nazivaju umrežena kreativnost. Umrežena kreativnost pretpostavlja mogućnost organizacije da kontinuirano inovira svoje proizvode i/ili usluge i poslovni sustav radi uspjeha i /ili opstanka u budućnosti (Brennan i Dooley, 2005.).

Scott i Bruce (1994.) upozoravaju na sve veću važnost organizacijske klime i kulture na razvoj inovativnosti. Organizacijska kultura i klima koja podupire inovativne strategije u organizaciji, ima sve veće značenje za podizanje inovativnih kapaciteta organizacije.

U radu polazimo od pretpostavke kako kreativne individue u praksi hrvatskih poduzeća često nailaze na probleme poput neprepoznavanja kreativnih nastojanja i postupaka te na problem otpora koji pruža radna okolina jer nisu svi članovi organizacije spremni na promjene.

Također, polazimo od pretpostavke kako su u organizacijama u RH često prisutni i problemi neadekvatnog poticanja kreativnosti od interne i eksterne okoline te problemi nedostatnog motiviranja i neizgrađenog sustava nagrađivanja za kreativnost pojedinaca u organizaciji. Postavlja se pitanje jesu li menadžeri u RH educirani, inovativno opismenjani i spremni na promjene (Jung, 2001., Jung i suradnici, 2003., Baer i suradnici, 2003., Čovo i suradnici, 2010., DZIV 2011.). Također polazimo od pretpostavke o nepovezanosti znanstveno-istraživačke baze s poduzetništvom kada je u pitanju razvoj inovativnosti te uočavamo problem nepostojeće ili neadekvatne financijske podrške za razvoj inovacija u RH (DZIV 2011.).

Krećemo i od pretpostavke kako u RH postoji problem neadekvatnog konteksta (lokalnog, regionalnog i globalnog) za razvoj kreativnosti i inovativnosti kao što je, primjerice, izgradnja društvenog i zakonskog okvira za poticanje kreativnosti i inovativnosti u RH (Bavec, 2009.).

U radu na koncu ističemo problem iskoristivosti EU fondova namijenjenih razvoju inovativnosti za Hrvatsku i druge tranzicijske zemlje jugoistočne Europe (Balcerowicz, 2007.).

Polazeći od pretpostavki i uočenih problema u poticanju inovacija u malim i srednjim poduzećima u RH, glavna je svrha ovog rada razraditi model kreativnosti i inovativnosti koji bi bio primjenjiv i na širem regionalnom nivou.

Rad predstavlja prvu fazu istraživanja problema inovativnosti i kreativnosti u malim i srednjim organizacijama u RH i priprema je za drugu fazu empirijskog istraživanja gdje će se ispitati funkcioniranje modela OMKI na nagrađenim hrvatskim malim i srednjim inovativnim poduzećima te primjenjivost predloženog modela na iste. U drugoj fazi istraživanja u praksi će se, dakle, ispitati i provjeriti svi pojedinačni elementi integriranog modela (OMKI) i njihove međusobne veze.

U radu se koriste metode analize i sinteze postojećih znanstvenih istraživanja o kreativnosti i inovativnosti u poduzećima i u društvu u cjelini na osnovi kojih autori postavljaju novi organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI), namijenjen malim i srednjim poduzećima u RH, a koji se može primijeniti i na druge tranzicijske zemlje regije.

U drugom poglavlju prikazuje se teoretski okvir na temu kreativnosti i inovativnosti kroz definiranje osnovnih pojmova te uloga rukovodstva i menadžmenta ljudskih resursa u poticanju inovativnosti i kreativnosti. Zatim slijede polazišni koncepti modela kreativnosti i inovativnosti te opis integriranog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti (OMKI) za mala i srednja poduzeća u RH. U četvrtom poglavlju razrađuju se implikacije OMKI modela i najavljuju se daljnja istraživanja.

## **2. TEORETSKI OKVIR ZA INTEGRIRANI ORGANIZACIJSKI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (OMKI)**

### **2.1. Definicija kreativnosti i inovativnosti**

U literaturi je općeprihvaćena definicija kreativnosti kao proizvodnje novih i korisnih ideja ili rješenja. Kreativnost se obično odnosi na razinu kreativnog izražavanja pojedinca, a inovativnost na razinu kreativnog izražavanja organizacije (Ghiselin 1963., Amabile 1996., Zhou i George 2003.). Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji (Amabile i suradnici, 1996.).

Wallas (1926.) je identificirao sljedeće faze kreativnog procesa pojedinca: pripremu, inkubaciju, iluminaciju i verifikaciju. U fazi pripreme pojedinac sagledava probleme te ispituje u kakvoj su međusobnoj vezi ti problemi. U fazi inkubacije ili produkcije, tj. generiranja problema, pojedinac često djeluje nesvjesno na rješavanju problema. U fazi iluminacije pojedinac postaje svjestan novih rješenja te se svi dijelovi slažu u novu cjelinu. To se događa ili spontano (aha! efekt) ili uslijed pažljivog istraživanja. Iluminacija je zapravo kulminacija inkubacije. U fazi verifikacije donositelj odluke treba potvrditi rješenje, odnosno zaključiti zadovoljava li rješenje postavljene probleme i postavljene ciljeve.

Shalley i Gilson (2004.) upozoravaju kako je koncept ključna komponenta potrebna za kreativnost. U okviru koncepta kreativnost zauzima mjesto jer se kreativnost ne može ozbiljiti u vakuumu, a referira se na autore (Drazin i sur., 1999.; Mumford, 2000.; Mumford i suradnici, 2002.). Kontekst se u ovom slučaju odnosi na sinergiju pojedinca, grupe/tima te na faktore razine organizacije.

Kreativni proces pojedinca često se objašnjava kroz Maslowljev (1954.) koncept potrebe za samoaktualizacijom. Najveći doprinos kreativnosti može se očekivati od onih ljudi koji su dosegli stupanj samoaktualizacije, što znači da su sve njihove 'niže' potrebe već zadovoljene. To ne mora značiti da se kreativnost ne očituje i u onih pojedinaca koji još nisu zadovoljili 'niže' potrebe poput hrane, zaklona, sigurnosti i slično.

Kognitivni pristup pretpostavlja kako se kreativnost temelji na kapacitetima za činjenje neuobičajenih i novih mentalnih poveznica koncepata (Campbell 1960., Mednick 1962., Staats 1968.).

## **2.2. Različiti aspekti i perspektive kreativnosti i inovativnosti u organizacijama**

Postoje različiti aspekti kreativnosti i inovativnosti u organizacijama, koje možemo podijeliti na eksterne i interne. Eksterni obuhvaćaju podršku društvenog sustava, a to je, u slučaju RH, obuhvaćeno kroz postojeću Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore (HGK) "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003) te EU fondove za poticanje inovativnosti. Interni aspekti ispituju se kroz umreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca, grupa/timova i organizacije u cjelini) te kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima specifičnima za inovaciju (motivacija/nagrađivanje), inovativno pismeno rukovodstvo spremno na promjene i organizacijsku klimu i/ili kulturu.

U literaturi se u posljednje vrijeme sve više povezuje grupna diversifikacija i grupna kreativnost. Neki se autori bave i timskom/grupnom kreativnošću, postavljajući pitanje nastaju li novi proizvodi zahvaljujući individualnoj ili timskoj kreativnosti, a Vissers i Dankbaar (2000.) polaze od pretpostavke kako neki timski dosezi ne mogu biti reducirani na pojedinačne članove tima. Autori upozoravaju kako neki zajednički pogledi tima mogu biti dobri za funkcioniranje tima, ali moguće štetni po individualnu kreativnost.

Brennan i Dooley (2005.) uvode pojam okvira za umreženu kreativnost (*Network Creativity*), koji obuhvaća kreativnost pojedinca, kreativnost tima/grupe i organizacijsku kreativnost. Autori zapravo predlažu strukturu koja podržava potencijalne kreativne zamahe te uzgaja kreativnu kulturu.

Kreativnošću i inovativnošću na nacionalnom nivou bavi se Lee (1990.) koji uvodi četiri varijable nacionalne inovativnosti kao što su BDP, postotak pismenosti stanovništva, postotak industrijskog i servisnog sektora u odnosu na BDP te broj znanstvenika i inženjera u odnosu na sveukupnu populaciju. Westwood i Low (2003.) govore o kulturi društva koja utječe na kreativne i inovativne procese, a Bavec (2009.) pretpostavlja kako postoji nacionalna kreativna klima koja omogućava inovativnost na nacionalnom nivou te istražuje SII (Summary Innovation Index) na primjeru 27 zemalja EU. Predloženi SII indeks, kao meki indikator (uz postojeće tvrde makroekonomske indikatore), obuhvaća 25 indikatora podijeljenih u pet kategorija; poticanje inovacija, kreiranje znanja, inovacije i poduzetništvo, aplikacije i intelektualno vlasništvo.

Rao (2007.) predlaže mjeru Gross Domestic Innovation (GDI) za mjerenje stupnja inovativnosti organizacije koje bi obuhvatilo zemlje OECD-a jer smatra da tvrdi makroekonomski pokazatelji poput BDP-a više nisu dovoljni. Autor predlaže sljedeću formulu:  $GDI = GDIP + GDIPu + GDIC$ , gdje je GDIP Gross Domestic Innovation Patents, GDIPu – Domestic Innovation Publications,

a GDIC – Gross Domestic Inovation Copyrights (broj registriranih patenata na intelektualne proizvode).

Organizacijska klima i kultura sve se više u literaturi povezuje s inovativnošću u organizaciji. Organizacijska klima uglavnom se definira kao percepcija ili doživljaj organizacijske okoline. Organizacijska kultura definira se kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja te skup ceremonija, simbola i mitova. Autori upozoravaju kako u posljednje vrijeme organizacijska kultura i klima, koja podupire inovativne strategije u organizaciji, ima sve veće značenje za podizanje inovativnih kapaciteta organizacije. Pozitivna klima u organizaciji ili pozitivni doživljaj organizacijske okoline utječe na inovativne kapacitete. Organizacijska kultura može biti inventivna (koja potiče inovacije) i neinventivna. Autori također navode sljedeće elemente koji doprinose inovativnosti u organizaciji: strukturu, sustav i procese. Poznata su dva pristupa inovativnosti u organizaciji: procesni pristup orijentiran na tehnologiju i strukturalni pristup orijentiran na organizacijski dizajn (Scott i Bruce 1994., Muthusamy 2008.).

Za razvoj kreativnosti i inovativnosti potreban je širi društveni okvir koji može biti nacionalni, regionalni i globalni. Priroda poslovanja i učenja u zajednici već je razrađena (West, 2008.), ali danas je potrebno staviti naglasak na razmjenu inovativnosti u zajednici koja se temelji na društvenom učenju i kreativnim/inovativnim teorijama, a naziva se društvo inovacije (*Community of Innovation*).

Dahlan i suradnici (2009.) tvrde kako evolucijska ekonomija promatra ekonomiju kao rastući živući organizam s karakteristikama robusnosti, samoorganizacije, adaptacije i evolucije.

### **2.3. Uloga rukovodstva i menadžmenta ljudskih resursa na poticanje kreativnosti i inovativnosti**

Polazimo od pretpostavke kako organizacija ne može biti inovativna bez rukovodstva spremnog na promjene (*transformational leadership*). Rukovodstvo spremno na promjene je ono rukovodstvo koje preoblikuje osobne vrijednosti i koncepte sljedbenika kako bi ih se potaknulo na višu razinu potreba i aspiracija (Jung, 2001.).

Rukovodstvo je najvažniji faktor koji utječe na inovaciju u organizaciji (Cummings i O Connell, 1978.) kroz organizacijsku kulturu i klimu (Scott i Bruce, 1994), strategiju, strukturu, sustav nagrađivanja ili resurse (Woodman i suradnici, 1993.), kroz direktan učinak na ponašanje zaposlenika i njihove kreativnosti (Baer i suradnici, 1996.) te uspješnu motivaciju zaposlenika (Tierney i suradnici, 1999.). Utjecaj rukovodstva može biti direktan ili indirektan. Rukovoditelj može utjecati na zaposlenikovu kreativnost kroz vlastito ponašanje koje ohrabruje ili obeshrabruje zaposlenika da ulazi u rizik i predlaže nove i korisne ideje koje prijete statusu *quo* (Zhou i George, 2003.).

Gumusloughu i Ilsev (2009.) predlažu model koji djeluje na rukovodstvo spremno na promjene, kako na individualnoj razini tako i na razini organizacije, te zaključuju kako takvo rukovodstvo, prvenstveno putem psihološke podrške, pozitivno utječe na kreativnost zaposlenika što, u konačnici, djeluje na inovativnost organizacije u cjelini. Mumford (2000.) upućuje na organizaciju koja treba uzeti u obzir različite intervencije na različitim razinama, odnosno na razinama pojedinca, grupe, organizacije i strateškog okruženja kako bi se omogućila kreativnost.

Na radnu okolinu koja potiče kreativnost, a za koju je zaslužno rukovodstvo, upozorava Amabile sa suradnicima (2004.), a Shin i Zhou (2003.) ukazuju na to da rukovoditelji potiču viši nivo kreativnosti na poslu.

Uloga rukovodstva presudna je i kada je u pitanju motivacija i nagrađivanje zaposlenika. Rukovodstvo uspostavlja sustav koji nagrađuje kreativne performanse kroz kompenzaciju i druge HR prakse (Jung, Chow i Wu, 2003.).

Baer i suradnici (2003.) ispituju povezanost između ekstrinzičnih nagrada i zaposlenikove kreativnosti te zaključuju kako povezanost varira u dvije kategorije; kompleksnosti posla zaposlenika i kognitivnom stilu zaposlenika. Studija pronalazi pozitivnu korelaciju između kreativnosti zaposlenika i ekstrinzičnog nagrađivanja kada je riječ o relativno jednostavnim poslovima.

Postavlja se pitanje koje HR strategije utječu na kreativnost u poduzeću. RayChaudhuri (2005.) tvrdi kako HR strategije igraju najvažniju ulogu za uspješno inoviranje, neovisno o sustavu, strategiji i infrastrukturi jer je u svakom pokušaju inoviranja uspjeh manje vjerojatan od neuspjeha. Za neuspjeh autor okrivljuje lošu percepciju promotora organizacije o realističnosti i pravom značenju inovacije. RayChaudhuri (2005.) ispituje i ulogu višeg menadžmenta te ljudskog kapitala i HR menadžmenta kao određujuću za inovacije te ističe važnost poduzetničkog tima HR višeg menadžmenta te ljudskih resursa zaposlenika u određivanju performansi inovacija u početnoj fazi.

Važna je i karizma kroz koju rukovoditelj pridobiva naklonost, poštovanje i lojalnost, što utječe na važnost posjedovanja kolektivnog osjećaja za misiju organizacije (Gumusloughu i Ilsev, 2009.). Rukovodstvo treba postići da zaposlenici imaju u vidu misiju organizacije te da vjeruju da ih je menadžment spreman poticati u razvoju kreativnosti.

#### **2.4. Emocionalna inteligencija, konflikti u organizaciji i pismenost za inovaciju**

Emocionalna inteligencija povezana je s kreativnošću rukovoditelja i zaposlenika, a uključuje sljedeće značajke: jasno izražavanje emocija, svjesnost o verbalnom i neverbalnom izražavanju emocija, upravljanje emocijama u sebi i u interakciji s drugima, korištenje emocija prilikom fleksibilnosti u planiranju, kreativnost u razmišljanju, motivaciju i sposobnost da se preusmjeri pozornost

(Mayer i suradnici, 2000.: citirano u Buckley i Jakovljević, 2011.). Prema Zhou i Georgeu (2003.: citirano u Buckley i Jakovljević, 2011.), sudjelovanje u kreativnosti u organizacijama neizbježno stvara konflikte i emocionalnošću nabijene rasprave, no konflikti nisu nužno negativna pojava jer potiču kompetitivnost i onemogućuju učmalu i nestimulativnu atmosferu u organizaciji koja često ne pridonosi razvoju inovativnosti (Manuel, 2006.). Goleman (1998.) sugerira kako je emocionalna inteligencija vještina koja se može naučiti ili uvježbati. Voditi skupinu ljudi, usmjeravajući i potičući emocije njenih članova, emocionalni je proces koji podiže nivo optimizma i entuzijazma za inovacije. Rukovodstvo je, u svojoj biti, istinski emocionalni proces u kojem rukovoditelji prikazuju svoje emocije i pokušavaju razumjeti emocije svojih zaposlenika. (Dasborough i Ashkanasy, 2002: 615).

Neki autori upozoravaju na važnu ulogu emocionalne inteligencije rukovoditelja u podršci ili pobuđivanju inovativnosti i to kroz pet komplementarnih putova: identifikaciju, sakupljanje informacija, generiranje ideja te njihovu evaluaciju, modifikaciju i implementaciju. Identifikacija leži u prepoznavanju, a može biti reaktivna (prepoznavanje problema) ili proaktivna (prepoznavanje mogućnosti). Sakupljanje informacija presudno je za proizvodnju ideja u fazi povezanoj s inspiracijom za kreativnost. Kreativnost sazrijeva kroz evaluaciju i prilagodbu ideja u komunikaciji s drugima. Na kraju se ideja, kada prođe sve prethodne korake, može ozbiljiti (Zhou i George, 2003.). Rukovodstvo u organizaciji treba biti inovativno opismenjeno (Čovo i suradnici, 2010.), što znači da poznaje procese i procedure za zaštitu intelektualnog vlasništva na lokalnom, ali i globalnom nivou te raspolaže potrebnim informacijama. Organizacije i njihovi rukovoditelji nerijetko ne poznaju procese zaštite patenata i inovacija u organizaciji ili ne raspolažu s dovoljno informacija o postupcima i procedurama kada je u pitanju zaštita inovacija.

## **2.5. Nacionalni okvir za poticanje inovativnosti u hrvatskim poduzećima**

Teorije kreativnosti i inovativnosti mogu se djelomično primijeniti na hrvatska srednja i mala poduzeća s obzirom na specifično gospodarsko-političko okruženje u Republici Hrvatskoj.

Naime, brojna se poduzeća u Republici Hrvatskoj susreću s temeljnim poslovnim problemima, kao što su problem naplate izvršenih usluga, problem slabog funkcioniranja pravosudnog sustava, problem prevelike birokratizacije, problem korupcije tipičan za zemlje u tranziciji, problem financijskog okvira za ulaganje u istraživačke projekte, problem nedovoljne povezanosti znanstveno-istraživačkih projekata i poduzetništva itd.

Pretpostavlja se kako ne postoji posve zdrav nacionalni okvir za poticanje inovativnosti u hrvatskim malim i srednjim poduzećima. Na deklarativnoj razini postoji Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore



“Hrvatska u 21. stoljeću” (2003), a koja je u skladu s Lisabonskom strategijom (2000. i 2005.) i okvirima za ulazak Hrvatske u Europsku uniju.

U Akcijskom planu za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske (2003.) navode se sljedeći ciljevi: reforma i kreiranje ljudskog kapitala, obrazovanja te novih znanja i vještina; povezivanje znanstvene baze i industrije; sudjelovanje Hrvatske u kreiranju zajedničkog Europskog istraživačkog i inovacijskog područja. Nalazimo kako je u praksi Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore “Hrvatska u 21. stoljeću” (2003.), koja se odnosi na inovativnost, često samo deklarativna, a u svojoj realizaciji nailazi na brojne poteškoće koje će se detaljnije ispitati putem OMKI modela u drugoj fazi istraživanja.

### **3. INTEGRIRANI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HR**

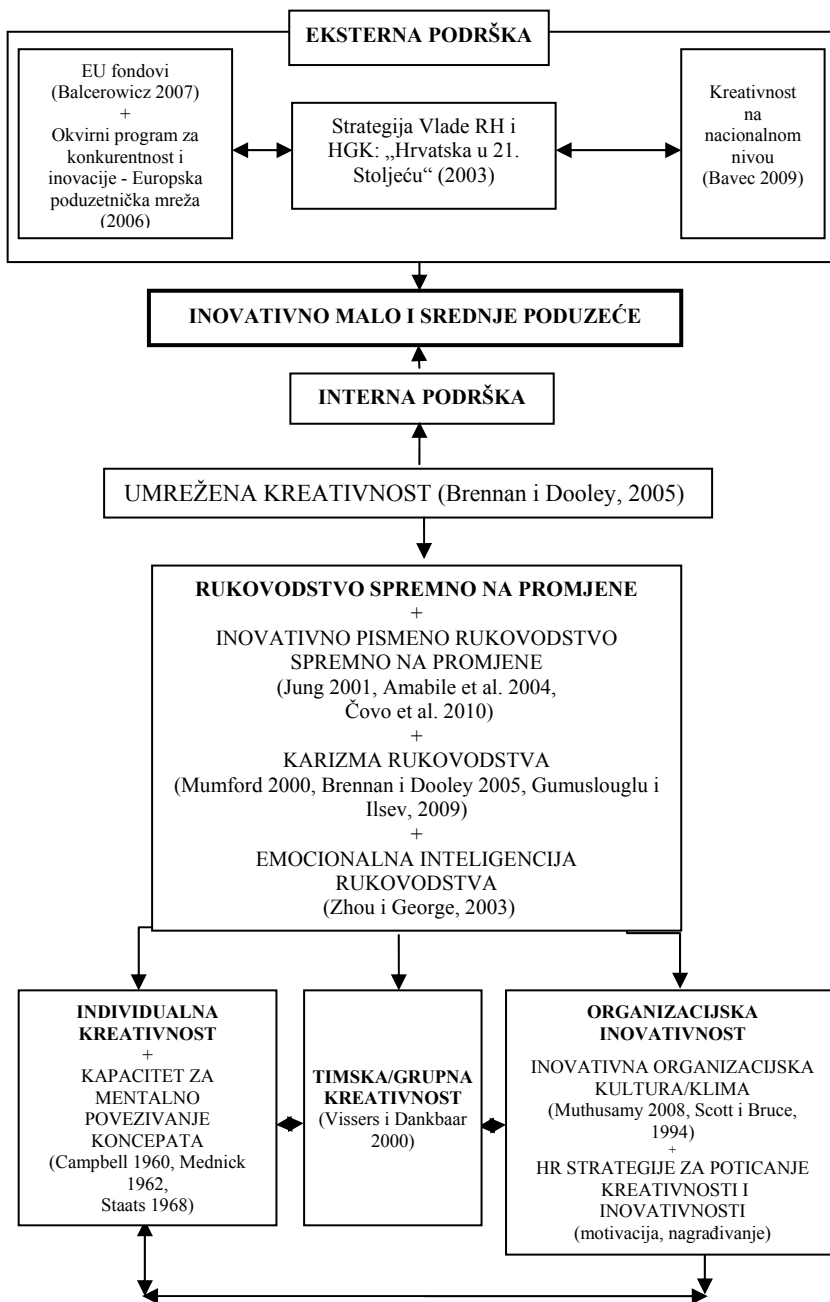
#### **3.1. Polazišni koncepti modela kreativnosti i inovativnosti**

Gumusluoglu i Ilsev (2009.) predlažu model koji djeluje na rukovodstvo spremno na promjene (*transformational leadership*) kako na individualnoj razini tako i na razini organizacije te zaključuju kako rukovodstvo spremno na promjene utječe na kreativnost zaposlenika i to ponajviše kroz psihološku podršku. Gumusluoglu i Ilsev (2009.) u rezultatima istraživanja provedenih na 163 kreativne individue unutar istraživačkih i razvojnih odjela u malim i srednjim poduzećima, pronalaze kako rukovodstvo spremno na promjene ima važan učinak na kreativnost kako na individualnoj razini tako i na razini poduzeća. Rukovodstvo spremno na promjene tako direktno utječe i na inovativnost organizacije. Rukovodstvo spremno na promjene koristi motivaciju i intelektualnu simulaciju koja je ključna za poticanje inovativnosti u organizaciji (Elkins i Keller, 2003.). Pružanje interne podrške rukovodstva u organizaciji važno je za percepciju zaposlenika te stvara psihološki kontekst kreativnosti koji djeluje na njihov kreativni rad (Amabile i suradnici, 1996.).

U radu se predlaže model koji se nastavlja na rad Gumusluoglu i Ilseva (2009.) i Mumforda (2000.) te Mumforda i suradnika (2002.), a polazi od pretpostavke umrežene kreativnosti koja obuhvaća kreativnost pojedinca/individue, timsku/grupnu kreativnost te inovativnost cijele organizacije. Pretpostavka je kako je interna i eksterna podrška za kreativnost i inovativnost neophodna, kako velikim, tako i malim i srednjim poduzećima, te predstavlja okvir bez kojega organizacija ne može ostvariti inovativnost.

### **3.2. Integrirani model inovativnosti i kreativnosti (OMKI) za mala i srednja poduzeća u RH**

Predloženi model (slika 1.) nastavlja se na rad Gumusluoglua i Ilseva (2009.) i uvođenja pojma umrežene kreativnosti, pojedinaca i timova u organizaciji te se koncept proširuje s obzirom na druge koncepte inovativnosti i kreativnosti prisutne u literaturi (Muthusamy, 2008., Scott i Bruce, 1994., Campbell, 1960., Mednick 1962., Staats, 1968., Bavec, 2009., Balcerowicz, 2007., Jung, 2001., Amabile i suradnici, 2004., Mumford 2000., Brennan i Dooley, 2005., Zhou i George, 2003., Jung i suradnici, 2003.). Model također obuhvaća i konkretne potrebe malih i srednjih poduzeća u RH (DZIV 2010.), kao i specifično razdoblje u kojem se RH nalazi jer uskoro treba postati članicom Europske unije te su joj na raspolaganju pristupni EU fondovi koji obuhvaćaju i sredstva za poticanje inovativnosti u organizacijama.



Slika 1.: Integralni model kreativnosti i inovativnosti (OMKI) malog i srednjeg poduzeća u RH

Na temelju prethodnih teoretskih koncepata i razmatranja, istraženi su različiti aspekti prikazani u OMKI modelu predloženom za rješavanje pitanja kreativnosti i inovativnosti u malim i srednjim poduzećima u RH. Integrirani model inovativnosti i kreativnosti za mala i srednja poduzeća u RH sastoji se od interne i eksterne podrške (slika 1.).

Interna podrška, prema predloženom modelu, obuhvaća umreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca te kapacitet za mentalno povezivanje koncepata (Campbell, 1960., Mednick, 1962.; Staats, 1968.), kreativnost grupe/tima i organizacijsku inovativnost (Gumusluoglu i Ilsev, 2009).. Organizacijska inovativnost nije moguća bez inovativne organizacijske kulture/klime (Muthusamy, 2008., Scott i Bruce, 1994.) te HR strategija za inovaciju koje obuhvaćaju različite motivacijske tehnike i tehnike nagrađivanja (Jung i dr., 2003.). Rukovodstvo inovativne organizacije prije svega treba biti spremno na promjene (transformational Leadership - Jung 2001., Amabile i dr., 2004.) i inovativno opismenjeno (Čovo i dr., 2010.). Za inovativno rukovodstvo bitna je i karizma rukovoditelja (Gumusluoglu i Ilsev, 2009.) i njihova emocionalna inteligencija (Zhou i George 2003.).

Eksterna podrška obuhvaća kreativnost na nacionalnom nivou (Bavec, 2009.), kroz Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.) te EU pristupne fondove (Balcerowicz, 2007., Galindo i dr., 2011.) koji omogućavaju malim i srednjim poduzećima u RH povlačenje sredstava i znanja kroz Europsku poduzetničku mrežu i Okvirni program za konkurentnost i inovacije.

Hrvatska gospodarska komora jedna je od organizacija u RH koja djeluje na poticanje inovativnosti i kreativnosti u društvu kroz strategiju i nagrađivanje. Naime, HGK od 1998. godine jednom godišnje dodjeljuje priznanje Zlatna kuna za inovaciju, namijenjeno inovatorima i institucijama za njihov inovatorski rad. Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.) među ostalim ciljevima navodi: "Sustavnom evaluacijom i selektivnim motiviranjem intenzivirati inovativnost, transfer tehnologije, zaštitu intelektualnog vlasništva te komercijalizaciju i primjenu znanstvenih otkrića. Kontinuirano povećavati broj proizvoda temeljenih na znanstvenoj djelatnosti."

Eksterna podrška u OMKI modelu obuhvaća i EU fondove kroz program za poduzetništvo i inovacije (EIP), koji čini prvu komponentu Okvirnog programa za konkurentnost i inovacije osnovanog Odlukom Europskog parlamenta i Vijeća br. [1639/2006/EC](#) 2006. godine. Okvirni program za konkurentnost i inovacije također obuhvaća i Europsku poduzetničku mrežu (*Enterprise Europe Network*). Kroz mrežu centara za pružanje usluga potpore poslovnom svijetu i poticanje inovacija poduzetnicima osiguravaju se informacije o zajedničkim politikama EU te o mogućnostima korištenja financijskih sredstava.

Ova je mreža usmjerena k poticanju suradnje u različitim zemljama te povezuje male i srednje poduzetnike, inovatore, istraživače i istraživačke

institucije. Mrežu čini 80 konzorcija, uključujući oko 500 organizacija (komore, razvojne agencije, tehnološki centri i drugo). Taj je projekt poduprla Europska komisija u sklopu Programa za poduzetništvo i inovacije (CIP EIP), a koordinator projekta je Hrvatska gospodarska komora, dok su partneri Poslovno-informacijski centar BICRO, Hrvatski institut za tehnologije te županijske komore i lokalne agencije u županijama.

Usluge Europske poduzetničke mreže uključuju: odgovore na konkretne upite gospodarstvenika, informacije o zakonodavstvu EU, pomoć pri uspostavi poslovnih veza s partnerima iz EU, savjetovanje pri snalaženju na jedinstvenom europskom tržištu, informacije o programima EU koji su otvoreni za Hrvatsku, pomoć u prijenosu tehnologije, znanja i inovacija, poticanje uključivanja MSP-a u programe EU, pomoć oko pisanja prijedloga projekata, pronalaženja partnera unutar i izvan Hrvatske.

#### **4. IMPLIKACIJE MODELA I RASPRAVA**

Predloženi OMKI model ispitat će se u drugoj fazi istraživanja, na uzorku inovativnih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj koje je Hrvatska gospodarska komora nagradila za inovativnost.

Cilj je daljnjim istraživanjima ispitati polazišta u radu na nagrađenim inovativnim malim i srednjim poduzećima u RH kako bi se utvrdilo na koje su poteškoće nailazila prilikom stvaranja inovativnog proizvoda i/ili usluge, a koje im je i kakvo okruženje pružilo potporu prilikom kreiranja inovativnih proizvoda i/ili usluga.

U tu svrhu ispitat će se ispunjavanje ciljeva Akcijskog plana za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje (2003.) na uzorku malih i srednjih poduzeća koje je Hrvatska gospodarska komora nagradila za inovativnost. Polazi se od pretpostavke o većinom neučinkovitoj birokratizaciji koja je napose vidljiva u lokalnim zajednicama, a koja ne pomaže ili čak odmaže lokalnim inovatorskim malim i srednjim organizacijama.

Također se u daljnjim istraživanjima polazi od pretpostavke kako je, za iskorištavanje novaca iz pristupnih EU fondova namijenjenih inovacijama, potrebno znanje eksperata kao i pripremanje opsežne projektne dokumentacije, što može predstavljati prepreku za dobivanje sredstava za inovacije.

Je li mentalitet, ali i znanje o HR tehnikama rukovoditelja u RH zaista takvo da je spremno dugoročno primjenjivati HR tehnike, poput motivacije i nagrađivanja zaposlenika, kako bi ih se usmjeravalo na slobodno kreativno stvaranje u organizaciji? Ili rukovoditelji, posebno u ovo vrijeme recesije, djeluju kratkoročno, bez stvarne spremnosti na promjene, a radi što bržeg obrtaja kapitala? Ova pitanja ispitat ćemo na uzorku inovativnih malih i srednjih

poduzeća kako bismo ocijenili ulogu rukovoditelja u procesu inovacije u vrijeme aktualne recesije.

Organizacijska klima/kultura malih i srednji poduzeća u Hrvatskoj uvelike je preslika kulture samoga vlasnika/rukovoditelja neke organizacije. Ta kultura i klima u organizaciji, kao preslika kulture rukovoditelja organizacije, može poticati ili gušiti procese kreativnosti pojedinca i inovativnosti organizacije. Na uzorku inovativnih malih i srednjih poduzeća ispitat će se organizacijska kultura/klima i njena veza s inovativnošću organizacije.

Ispitat će se i pretpostavke o presudnoj ulozi motivacije i sustava nagrađivanja u okviru HR strategije za poticanje kreativnosti individua te inovativnosti organizacije.

Iz predloženog (OMKI) modela izvode se sljedeća istraživačka pitanja koja će se obuhvatiti istraživanjem u drugoj fazi: jesu li mala i srednja poduzeća u RH nagrađena za inovativnost i kreativnost koristila pristupna sredstva iz EU fondova, na koji su ih način koristila i na koje su probleme nailazila (pristup informacijama, opsežna dokumentacija i drugo); je li lokalna zajednica, regionalna zajednica i/ili država poticala poduzeća u uzorku; jesu li rukovoditelji u organizaciji poticali ista poduzeća i na koji način (motivacija, nagrađivanje i drugo); smatraju li inovatori svoje rukovoditelje spremnima na promjene i misle li da oni potiču inovativnost organizacije i kreativnost zaposlenika; jesu li poduzeća obuhvaćena uzorkom i njihovi rukovoditelji bili upoznati sa Strategijom Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.); je li organizacijska klima/kultura u organizaciji bila poticajna za inoviranje i je li postojao otpor od dijela organizacije; je li grupni/timski rad presudio za inoviranje proizvoda i/ili usluga ili je kreativnost pojedinaca odigrala ključnu ulogu u inoviranju; je li odjel za ljudske potencijale primijenio kakvu strategiju upravljanja ljudskim resursima za potporu uspješnom inoviranju u poduzećima u uzorku; jesu li u konačnici realizirani ciljevi Akcijskog plana Republike Hrvatske u okviru Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.)?

Cilj je, dakle, ispitati sve ulazne elemente predloženog modela inovativnog malog i srednjeg poduzetništva (OMKI) i njihove međusobne veze kako bismo prihvatili ili odbacili hipoteze o pretpostavljenim elementima koji čine inovativnim malo i srednje poduzeće. Tijekom istraživanja modificirat će se problemska pitanja u skladu s dostupnim informacijama na uzorku malih i srednjih inovativnih poduzeća u Republici Hrvatskoj koje je nagradila Hrvatska gospodarska komora. Metode istraživanja temeljit će se na anketama koje su provedene na uzorku malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj koja su primila priznanja i nagrade za inovativnost od Hrvatske gospodarske komore, a koje će biti dostupne za istraživanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Pretpostavke o preprekama koje priječe razvoj kreativnosti zaposlenika i inovativnosti poduzeća u cjelini prepoznaju se u radu na dvije razine; eksternoj i internoj razini. Prepreke eksterne razine prepoznaju se u nerealiziranju strategije za razvoj inovativnosti, u tome što hrvatska poduzeća slabo iskorištavaju EU fondove (zbog neznanja i neinformiranosti), u slaboj povezanosti znanstveno-istraživačke baze s poduzetništvom kada je u pitanju razvoj inovativnosti te u nepostojećoj ili neadekvatnoj financijskoj podršci za razvoj inovacija u RH. Potrebno je izgraditi adekvatni društveni i zakonski okvir za poticanje kreativnosti i inovativnosti.

Prepreke interne razine pronalaze se, prije svega, u rukovodstvu koje treba biti inovativno opismenjeno kako bi poticalo inovativnost organizacija kojima rukovodi. Osim toga, rukovodstvo treba biti emocionalno inteligentno kako bi moglo prepoznati, pravilno komunicirati, motivirati, nagrađivati i poticati kreativne zaposlenike u ostvarivanju njihovih ideja, što rezultira inovativnom organizacijom. Ukratko, rukovodstvo spremno na promjene preduvjet je za inovativno poduzetništvo.

Polazeći od pretpostavki i uočenih problema u poticanju inovacija u malim i srednjim poduzećima u RH, predložen je model kreativnosti i inovativnosti (OMKI) koji bi se mogao primijeniti i na druge tranzicijske zemlje u regiji.

Znanstveni doprinos modela nalazi se u sveobuhvatnom modelu za poticanje kreativnosti i inovativnosti koji uzima u obzir eksterni i interni okvir neophodan za ostvarivanje inovativnog malog i srednjeg poduzetništva. Do sada su razrađivani samo pojedini elementi koji utječu na kreativnost individua i inovativnost organizacija, a OMKI predstavlja integrativni organizacijski model koji uzima u obzir sve elemente koji utječu na traženi ishod.

Kreativni pojedinci u organizaciji nisu dovoljni kako bi se razvila inovativna organizacija. Rukovodstvo spremno na promjene, inovativno opismenjeno, emocionalno inteligentno i karizmatično, ne može ostvariti inovativnost u organizaciji bez kreativnih individua i timova koji su adekvatno poticani strategijama i tehnikama upravljanja ljudskim resursima.

Inovativna organizacija bez eksternog okvira (kreativnost na nacionalnom nivou, adekvatni društveni i zakonski okvir te EU fondovi za poticanje inovativnosti) neće uspjeti profitirati od inovativnih proizvoda i/ili usluga na tržištu.

Ispravnost modela ispitat će se tek u drugoj fazi istraživanja kada će se empirijski ispitati svi elementi modela pojedinačno te njihove međusobne veze. Empirijsko istraživanje provest će na malim i srednjim poduzećima u RH koja su dobila nagradu za inovacije od Hrvatske gospodarske komore.

Individualni kreativci dio su kreativnih grupa/timova, a kreativni timovi dio su inovativne organizacije koju potiču rukovoditelji s određenim karakteristikama, kao što su emocionalna inteligencija, karizma, spremnost na promjene, poticanje, motiviranje, nagrađivanje, stvaranje inovativne organizacijske klime i kulture. Svi navedeni elementi ne mogu doći do punog izražaja bez okvira koji se postavlja kroz strategiju inovativnosti i kreativnosti. Državni sustav treba stvoriti okvir za povezivanje istraživačke baze i poduzetništva. Mala i srednja poduzeća mogu koristiti modificirane modele kreativnosti i inovativnosti koji su razvijeni za velike organizacije. Priprema za skori ulazak Hrvatske u EU svakako predstavlja prednost u izgradnji kreativnosti na nacionalnom nivou jer omogućuje korištenje sredstava iz europskih fondova namijenjenih za razvoj inovativnosti, bez obzira na recesiju koja je uvelike prisutna i u RH. Recesija može biti prilika da se, u iščekivanju poboljšanja gospodarskog stanja u zemlji, Hrvatska pozabavi razvojem kreativnosti i inovativnosti.

## LITERATURA

Amabile, T.,(1996.) *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO, US: Westview Press, str. 317.

Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., Kramer, S. (2004.) "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support" *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, Elsevier, str. 5.-32.

Baer M., Oldham G.R., Cummings A. (2003) „Rewarding creativity: when does it really matter?“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, str. 569-586.

Balcerowicz, E. (2007.) "The Impact of Poland's EU Accession on its Economy". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1015782> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1015782>

Bavec, C. (2009.) „On the Creative Climate and Innovativeness at the country level“, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, vol. 27, sv. 1, str. 9.-30.

Brennan, A., Dooley. L. (2005.) „Networked creativity: a Structured Management framework for stimulating innovation“, *Technovation*, Vol. 25, str. 1388.-1399.

Buckley, S., Jakovljevic, M. (2011.) „Knowledge management innovations for interdisciplinary education: organizational applications“, IGI Global publishers (formerly Idea Group Inc.) (in press).

Campbell, DT. (1960.) "Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes", *Psychological Review*, Vol. 67, str. 380.-400.



Čovo, P., Benčić, S., Gržan, M. (2010.) „Centre for product development and innovation commercialization in applied sciences and engineering // *Arca 2010 - Prva konferencija s međunarodnim sudjelovanjem, Inovacijama do konkurentnosti* / Car, Stjepan (ur.).Zagreb : Udruga inovatora Hrvatske, str. 62.-64.

Dahlan, R., Situngkir, H. (2010.): *Evolution of Consumers' Preferences due to Innovation*. Forthcoming in: WP-6-2010 No. BFI Working Paper Series (29. srpnja 2010.)

Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2002.). „Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships“, *Leadership Quarterly*, Vol. 13, str. 615.–634.

Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999.) “Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, str. 286.-307.

Elkins, T. K., Keller, R. T. (2003.) “Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework”, *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4/5, str. 587.-606.

Ghiselin, B. (1963.) *Ultimate criteria for two levels of creativity*. In Taylor C. W. and Barron F.(Eds.), *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*. New York: Wiley.

Godišnje izvješće (2011.). Državni zavod za intelektualno vlasništvo RH,[http://www.dziv.hr/files/File/go-izvjesca/godisnje\\_izvjesce\\_2010.pdf](http://www.dziv.hr/files/File/go-izvjesca/godisnje_izvjesce_2010.pdf) (konzultirano: 12. 9. 2011)

Goleman, D. (1998.).*Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing

Gumusluoglu, L., Ilsev, A., (2009.) „Transformational leadership and Organizational Innovation: the Roles of Internal and External support for Innovation“, *Journal of Business Research*, Vol. 62, str. 461.-473.

Jung DI. (2001.) “Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups”, *Creativity Res. J.*, Vol.13, No. 2, str. 185.-195.

Jung, DI., Chow, C., Wu, A. (2003.) “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings”, *Leadersh. Q.*, Vol. 14, str. 525.-544.

Lee, C. (1990.) “Determinants of National Innovativeness and International Market Segmentation”, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 5.

Maes, J., Sels, L, De Winne, S. (2006.) "Innovation as a Corporate Entrepreneurial Outcome in Newly Established Firms: A Human Resource-Based View", //<http://ssrn.com/abstract=873593>(konzultirano: 1. 12. 2011)

Manuel, E. G., Management of Conflicts and Negotiation. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=899297> (konzultirano 12. 1. 2011)

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. (2000.). *Models of emotional intelligence*. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*, New York: Cambridge University Press, str. 396.-420.

Maslow, A.H. ( 1954.), *Motivation and Personality*. Harper & Row Publisher, New York.

Mednick ,S. A. (1962.), „The Associative Basis of the Creative Process“, *Psichology Review*, Vol. 69, str. 220.-232.

Mumford, M. D. (2000.), „Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation“, *Human Resources Management Review*, Vol 10, No. 3, str. 313.-351.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002.) *Quarterly*, Vol. 13, No. 6, str. 705.-750.

Muthusamy, S.K. (2008.) "Minding the Cognition: Toward A Strategic Knowledge Management for Competitive Advantage". *Strategic Change Journal*, Vol.17, No. 5-6, str. 145.-153.

Rao, B.C., (2007.), "Economic Recognition of Innovation", *Singapore Economic Review Conference (SERC)*, // <http://ssrn.com/abstract=985851> (konzultirano: 12. 1. 2012.)

RayChaudhuri, S. (2005.) „Modeling the Role of a Manager to Motivate and Foster Innovator for Organizational Self-Renewal: A Theoretical Framework“, working paper.

RayChaudhuri, S. (2010.) "Hidden Attributes of Human Resources for Successful Innovation" // <http://ssrn.com/abstract=1589399> ( konzultirano 8. 9. 2011.).

Scherr, A.L., Jensen, M.C. (2007.) "A New Model of Leadership". Harvard NOM Working Paper No. 920623; Barbados Group Working Paper No. 06-02. //<http://ssrn.com/abstract=920623> (konzultirano: 8.1. 2012.)

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994.) "Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, no. 137, str. 580.-607.

Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004.) „What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity“, *The Leadership Quarterly*, No. 15, str. 33.-53.

Staats, A. W. (1968.) *Learning, language, and cognition: Theory, research, and method for the study of human behavior and its development*, Holt, Rinehart and Winston (New York).

Strategija razvitka Republike Hrvatske - „Hrvatska u 21. Stoljeću“ (2003.), Vlada RH i HGK. //http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/306017.html (konzultirano 12. 11. 2011.)

Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, U. B. (1999.). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 592.-620.

Vissers, G., Dankbaar, B. (2000.) „A Group Approach to Team creativity – The Case of New Product Development Teams“, *IIT-Symposium Collaborating across profesional boundaries: From Education to Practise*, Chicago, November 2-3, 2000.

Wallas, G. (1926.). *Art of Thought*, Harcourt Brace, New York.

West, R.E. (2009.) „What is Shared? A framework for understanding shared innovation withih communities“, *Education Tech Research Dev*, Vol. 57 str. 215.-332.

Westwood, R., Low, D. R. (2003.) “The Multicultural Muse - Culture, Creativity and Innovation”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, No. 2, str. 235.-259.

Zhou, J., George, J.M. (2003.) „Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, str. 545.-568.

***Maria Jakovljević, Ph. D.***

Professor  
Department of Economics  
University of Zadar  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: mjakovlj@unizd.hr

***Anita Radman Peša, Ph. D.***

Assistant  
Department of Economics  
University of Zadar  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: apesa@unizd.hr

***Petar Čovo, M. Sc.***

Lecturer  
Department of Economics  
University of Zadar  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: pcovo@unizd.hr

**INTEGRATIVE ORGANIZATIONAL MODEL OF  
CREATIVITY AND INOVATION (OMCI): APPLICABILITY  
TO SME ENTERPRISES IN RH**

***Abstract***

*There is currently a problem in that Small to Medium Enterprises (SMEs) do not have a clear framework that serves to guide their creativity and innovative endeavours. It is unclear how existing theories and perspectives concerning creativity and innovation could be consolidated so that an appropriate organizational model could be developed to assist the vast majority of SMEs in a continuously changing business environment.*

*The aim of this article is to develop an organizational model of creativity and innovation (OMCI) applicable to small and medium enterprises in Croatia, which, in turn is based on the concept of networked creativity.*

*This article takes the form of a literature study of current practical and theoretical views on creativity and innovation that result in the formation of a new organizational model of creativity and innovation for SMEs in Croatia. Furthermore, the development of the model commences from the clarification of the internal and external support factors that are necessary in creating an effective innovative climate within small and medium enterprises.*

*A wide-ranging literature study has indicated that external support factors include a stimulating environment of a wider community and the existence of either a national or regional action plan for encouraging innovation under the*

*assumption that EU funds have already been earmarked for this. Internal support encompasses networked creative individuals and teams; an organization's innovative climate, HR innovation strategies, as well as the charismatic and emotional intelligence of innovative leaders who are prepared to reward creative initiatives within an organization.*

*The article introduces the first phase of research and serves as a basis for the preparation of an empirical investigation with regard to the applicability of the OMCI model to small and medium enterprises in Croatia.*

***Key words: organizational model of creativity and innovation, networked creativity, organizational innovation, SME***

***JEL klasifikacija: O31***



