

**Tomislav Hernaus i Matija Marić**

---

**KREATIVNOST I INOVATIVNOST NA RADNOM MJESTU:  
*perspektiva dizajna posla***

**Izdavač**

»NAKLADA SLAP«

Dr. Franje Tuđmana 33, 10450 Jastrebarsko

[www.nakladaslap.com](http://www.nakladaslap.com)

**Direktor**

Biserka Matešić

**Biblioteka Ekonomija**

Urednik biblioteke

dr. sc. Hrvoje Matešić

**Lektor**

Petra Trumbetić Prša

**Recenzenti**

izv. prof. dr. sc. Matej Černe

dr. sc. Maja Tadić Vujčić

Tomislav Hernaus  
Matija Marić



**KREATIVNOST I  
INOVATIVNOST  
NA RADNOM MJESTU:  
*perspektiva dizajna posla***



**NAKLADA SLAP**

Copyright © 2023. Naklada Slap

Sva prava pridržana.

Nijedan dio ove knjige ne smije se reproducirati ni prenositi ni u kakvom obliku niti ikakvim sredstvima, elektroničkim ili mehaničkim, fotokopiranjem, snimanjem ili umnožavanjem u bilo kojem informatičkom sustavu za pohranjivanje i korištenje bez prethodne suglasnosti vlasnika prava.

Fotografija na naslovnici: © istockphoto.com/Lacheev

Ilustracije na počecima poglavlja: istockphoto.com/erhui1979 i zhuweiyi49

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu  
pod brojem 001156427.

ISBN 978-953-191-963-0

Likovno i grafičko oblikovanje: Naklada Slap, 2023.

*Peri Sikavici,  
profesoru i čovjeku u pravom smislu riječi*



## O AUTORIMA

**Dr. sc. Tomislav Hernaus** je redoviti profesor na Katedri za organizaciju i menadžment Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i pridruženi profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani. Doktorirao je na Sveučilištu u Zagrebu, a dodatno se znanstveno usavršavao u inozemstvu, pri čemu treba naglasiti šestomjesečni studijski boravak na *Marshall School of Business*, University of Southern California, Los Angeles.

U svojoj dosadašnjoj karijeri objavio je više od 100 radova, među kojima dva sveučilišna udžbenika, znanstvenu monografiju, tri uredničke knjige, veći broj poglavlja u knjigama i znanstvenih članaka u međunarodno priznatim časopisima kao što su *Human Resource Development Quarterly*, *Human Resource Management Journal*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Business Research Quarterly*, *Journal of Managerial Psychology*, *Journal of Knowledge Management*, *Business Process Management Journal* i dr. Za svoja znanstvena dostignuća dobitnik je nekolicine priznanja poput *Državne nagrade za znanost* Hrvatskog sabora, *CEEMAN Researcher of the Year 2021*, *Emerald/EMBRI Business Research Award for Emerging Researchers* i dr.

Sudjelovao je u izradi više od 20 stručnih studija. Na osnovi stečenih praktičnih znanja primio je i *Certificate in Organization Design* Centra za efektivne organizacije iz Los Angelesa te *BPM Certificate of Training* stručnog udruženja *BPMInstitute.org*. Bio je voditelj uspostavnog istraživačkog projekta Hrvatske zaklade za znanost (*Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajnu posla*), a trenutačno vodi istraživački projekt Hrvatske zaklade za znanost (*Višerazinske konfiguracije organizacijskog dizajna: razumijevanje dualnosti između heterogenosti i homogenosti*).

Glavni je urednik časopisa *Ekonomski znalac*, višegodišnji je suurednik časopisa *Dynamic Relationships Management Journal*, pridruženi urednik časopisa *European Management Journal* i član uredništva časopisa *Baltic Journal of Management*. Jedan je od pokretača sveučilišnog specijalističkog poslijediplomskog studija *Upravljanje ljudskim potencijalima* pri Sveučilištu u Zagrebu. Voditelj je sveučilišnog specijalističkog poslijediplomskog studija *Organizacija i menadžment* pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Aktivno sudjeluje i u radu stručnog udruženja *Academy of Management*, pri kojem obnaša funkciju HR-Division ambasadora za Hrvatsku. Član je Ekonomskog savjeta predsjednika Republike Hrvatske i član Savjeta za znanost Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Primarno područje njegova istraživačkog interesa jest unaprjeđenje prakse dizajniranja poslovnih sustava primjenom višerazinskog pristupa.

**Dr. sc. Matija Marić** zaposlen je kao poslijedoktorand na Katedri za organizaciju i menadžment Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Njegovi istraživački interesi usmjereni su prema organizacijskom dizajnu, organizacijskom ponašanju, upravljanju ljudskim potencijalima te teorijama u području organizacije i menadžmenta. Radio je kao suradnik na nekoliko projekata, od kojih je najznačajniji projekt pod nazivom *Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajnu posla* (voditelj: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus). Usavršavao se na *Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani* te kroz istraživačke radionice na *BI Norwegian Business School* u Norveškoj, *Karolinska Institutetu* u Švedskoj i *Coller School of Management* u Izraelu. Do sada je objavio četiri članka u znanstvenim časopisima (*Journal of Managerial Psychology*, *Društvena istraživanja*), jedno poglavlje u međunarodnoj knjizi te izložio nekoliko radova na međunarodnim znanstvenim konferencijama.



## PREGOVOR

Biti originalan – kreativan i inovativan – na radnom mjestu može, ali i ne mora nužno biti poželjan oblik organizacijskog ponašanja u današnjem dinamičnom i izrazito konkurentnom poslovnom okruženju. Dok neke organizacije i njihovi vlasnici i/ili menadžeri nisu skloni promjenama, posebice ako inicijative i prijedlozi dolaze od zaposlenika, najuspješnijima na tržištu se ipak pokazuju inovativne organizacije koje sustavno potiču svoje menadžere i zaposlenike na inovativno radno ponašanje. Pritom više nije dovoljno imati specijaliziranu (centraliziranu) jedinicu za istraživanje i razvoj ili visokopozicioniranog menadžera (npr. člana uprave ili izvršnog direktora) za inovacije. Koliko god bio uspješan, kreativan pojedinac ili tim inovacijskih stručnjaka ne mogu nadmašiti kreativan potencijal svih članova organizacije. Upravo zaposlenici, svakodnevno obavljajući svoje formalne i neformalne radne zadatke, imaju najbolji uvid u prirodu posla i radne procese te najčešće i mogu predlagati kreativne ideje i realizirati ih. To, pak, znači da se dizajn posla, kao motivacijski alat za upravljanje ljudima, nameće kao menadžerska prilika i poslovna potreba 21. stoljeća kojom je moguće potaknuti kreativnost i inovativnost na radnom mjestu.

Inovacijski menadžment je tema koja je obrađivana u svijetu i u Republici Hrvatskoj. U domaćoj literaturi postoji nekolicina knjiga i radova o kreativnosti i inovacijama. Primjerice, *Srića* (1994, 1995, 1997) je prije više od dva desetljeća objavio svoja pionirska djela o upravljanju kreativnošću u poslovanju. *Prester* (2010) je sveobuhvatno obradila problematiku inovacijskog menadžmenta, dok su *Antoljak* i *Kosović* (2018) stručnoj javnosti predstavili široko primjenjiv pristup dizajnerskog promišljanja (eng. *design thinking*). Navedenim naslovima treba pridodati i prevedena djela poput knjige “Inovacijom do pobjede: Model od A do F” (Trias de Bes i Kotler, 2016). Slijedom navedenog, nameću se dva povezana pitanja: “Zašto još jedna knjiga na *istu* temu?” i “Što autore ovog djela *kvalificira* za pripremu rukopisa?”

Kao znanstvenici zaposleni na javnom sveučilištu, osjećamo odgovornost i obvezu dokumentirati i podijeliti sa zainteresiranom javnošću (kako s drugim istraživačima, predavačima i studentima, tako i s menadžerima, stručnjacima i zaposlenicima) podatke, informacije i znanje koje smo (kumulativno) stjecali više od dvadeset godina. Unatoč široko prihvaćenom pravilu od 10 000 sati (tj. oko deset godina, koliko je potrebno za postati stručnjak u nekom području djelovanja; Gladwell, 2011) koje zadovoljavamo, smatramo da i mi [autori] još uvijek možemo i trebamo učiti. Postoje brojni aspekti inovacija i inoviranja koji nisu spomenuti ili su vrlo sažeto obrađeni u ovoj knjizi. To ne znači da oni nisu bitni ili da su manje važni. Isto vrijedi i za metodološke pristupe obradi kvantitativnih podataka, kojih je znatno više poznato nego što smo mogli i znali primijeniti. Ipak, za svaku od jedanaest primijenjenih

statističkih metoda pohađali smo metodološke seminare i/ili smo je već ranije primijenili u našem znanstveno-istraživačkom radu. Izuzetak vrijedi u slučaju analize nužnih uvjeta (eng. *necessary condition analysis*), za provedbu koje smo iznimno zahvalni našoj bliskoj suradnici dr. sc. Nikolini Dragičević.

Prilikom sadržajnog oblikovanja knjige, primarno smo nastojali obraditi nama blisku problematiku dizajna posla za kreativnost i inovativnost, za koju smatramo da je iznimno važna za upravljanje inovacijama u suvremenim organizacijama. U prilog nam idu dvije obranjene doktorske disertacije (Hernaus, 2010; Marić, 2020), višegodišnji rad u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta Hrvatske zaklade za znanost INPUBWORK i niz publikacija objavljenih u vodećim svjetskim znanstvenim časopisima (npr. Černe, Hernaus, Dysvik i Škerlavaj, 2017; Hernaus, Černe i Tadić Vujčić, 2022; Hernaus, Marić i Černe, 2019) i međunarodnim knjigama (npr. Hernaus, 2016; Hernaus, Černe i Škerlavaj, 2023; Hernaus i Černe, 2019; Hernaus, Klindžić i Marić, 2021b).

Kako svaki autorski rad, pa tako i knjiga, treba biti originalan, isto se može reći i za naslov koji se nalazi pred Vama. Svjesni čestih nerazumijevanja i nedovoljne komunikacije između akademske i poslovne zajednice, odlučili smo naglasiti i integrirati dva lica iste medalje. Odbrali smo problematiku koja je znanstveno i praktično relevantna, napravili sustavan i detaljan pregled postojeće literature (često se pozivajući na rezultate dosadašnjih meta-analiza), prikupili empirijske podatke i više od tri godine aktivno i izravno surađivali s poslovnim subjektima kako bismo naposljetku primijenili složeni metodološki instrumentarij i bili u mogućnosti izvesti znanstvenoj i stručnoj praksi namijenjene uzročno-posljedične zaključke temeljene na činjenicama.

Sintagma “znanost i praksa”, koja je ujedno i zaštitni znak našeg izdavača, bila nam je misao vodilja prilikom pripreme ovog rukopisa. Umjesto da “biramo” stranu, odlučili smo se za “praktičnu znanost”. Teorijski i praktični kutci, preporuke za znanstvenike i praktičare, triangulacija metoda obrade podataka i pojmovnik sadržajni su elementi kojima smo nastojali približiti predmetnu problematiku čitateljima. Ono što trenutačno možemo jest nadati se da smo u tome uspjeli i naglasiti nama smislene razloge zašto bi netko želio posvetiti svoje dragocjeno vrijeme čitanju ovog djela:

- *znanstvenici*, radi stjecanja sustavnog uvida u dosadašnje znanstvene spoznaje u području i upoznavanja mogućnosti koje nudi triangulacija novih metoda obrade podataka
- *menadžeri*, radi razumijevanja svoje ključne uloge i odgovornosti u inovacijskom procesu na razini posla
- *stručnjaci*, radi upoznavanja s dizajnom posla kao nematerijalnom strategijom motiviranja i korisnim alatom za poticanje kreativnosti i inovativnosti
- *zaposlenici*, radi razumijevanja prirode vlastitog posla, ali i sve većih očekivanja za inovativnim radnim ponašanjem.

Pritom tekst nije napisan u cijelosti za svaku skupinu čitatelja (npr. određeni metodološki dijelovi primarno su namijenjeni znanstvenicima), međutim vjerujemo da će svaki/a čitatelj/ica znati prepoznati njemu ili njoj zanimljive i korisne dijelove knjige. Naša je preporuka primjena selektivnog čitanja, čime se, primjerice, praktičari neće opterećivati razumijevanjem provedenih metodoloških postupaka, nego će se moći lakše, brže i učinkovitije usredotočiti na donesene zaključke i izvedene preporuke za unaprjeđenje svoje poslovne i organizacijske prakse.

Baš kao što je realizacija kreativne ideje najčešće timski rad, tako je i ova knjiga plod suradnje većeg broja stručnjaka i entuzijasta. Ovim putem bismo se htjeli zahvaliti brojnim suradnicima koji su nam omogućili i pružili svoj doprinos/podršku u kreaciji i realizaciji ovog inovativnog projekta. Početni poticaj primili smo od Hrvatske zaklade za znanost (HRZZ), čiji su recenzenti, panel za vrednovanje i Upravni odbor odobrili i prihvatili sufinanciranje uspostavnog istraživačkog projekta “Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajn posla” (INPUBWORK). HRZZ je financirao i “Projekt razvoja karijera mladih istraživača – izobrazba novih doktora znanosti”, što nam je omogućilo da razvijemo vlastite kompetencije prije nego što stečeno znanje možemo podijeliti i s drugima. Tijekom sedmogodišnjeg razdoblja, koliko je trebalo da dođemo od ideje do realizacije, imali smo neupitnu podršku naše matične institucije – Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (EFZG).

Osim članova međunarodnog projektnog tima INPUBWORK (*izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić, izv. prof. dr. sc. Matej Černe, prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić, prof. dr. sc. Miha Škerlavaj, dr. sc. Maja Tadić Vujčić*), veliko smo razumijevanje i podršku imali i od praktičara (*Damir Babić, Ankica Barišić, Dina Barišić Barnjak, Marija Galović, Antonija Gladović, Maja Gusić Božikov, Mirela Makovičić Mujić, Mirna Rotim, Marijana Salajster, Adriana Sopta, Jelena Vatavuk*), koji su prolazili s nama kroz izazove procesa prikupljanja podataka. Pritom, važno je spomenuti i ispitanike (zaposlenike i njihove izravno nadređene osobe), koji su višekratno izdvojili svoje vrijeme za popunjavanje anketnih upitnika. Upravo su nam njihovi odgovori potvrdili polazišne teorijske pretpostavke, ali i omogućili dolazak do neočekivanih, a iznimno vrijednih spoznaja.

Rukopis smo s povjerenjem predali u ruke naših recenzenata (*izv. prof. dr. sc. Matej Černe i dr. sc. Maja Tadić Vujčić*), koji su nas svojim komentarima ohrabрили i potaknuli da dodatno naglasimo praktičnu stranu dizajna posla za kreativnost i inovativnost. Zahvaljujući njima, odlučili smo nadopuniti posljednje (jedanaesto) poglavlje, u kojem su poseban doprinos kvaliteti ovog znanstveno-stručnog djela pružili pozvani autori naših kutaka. Oni su se osvrnuli na predmetnu problematiku iz perspektive znanstvenika (*prof. dr. sc. Zvonimir Galić, prof. dr. sc. Kristina Potočnik*) i/ili praktičara (*mr. sc. Dragana Čalo, Jasminka Jurašković, Dubravka Lukić, Ivana Mahovlić, Marin Miočić, Luka Škacan*), povezujući naš tekst s inovacijskim praksama u Republici Hrvatskoj i šire.

Tako dorađeni rukopis predali smo izdavačkom timu Naklade Slap, koji je vrlo profesionalno uredio i dodao vrijednost rukopisu. Od srca zahvaljujemo direktorici *Biserki Matešić*, koja je od samog početka suradnje bila iznimno pozitivna i optimistična, uredniku *dr. sc. Krunoslavu Matešiću*, lektorici *Petri Trumbetić Prši*, grafičkoj urednici *Zrinki Prepelić*, *Mariji Peranović* te uredniku biblioteke *dr. sc. Hrvoju Matešiću*. Svi oni su utkali svoje znanje i vrijeme da bi ova knjiga u konačnici ugledala svjetlo dana.

Posebnu zahvalnost dugujemo našim obiteljima.

U Zagrebu 19. kolovoza 2022.  
*Tomislav Hernaus i Matija Marić*

# SADRŽAJ

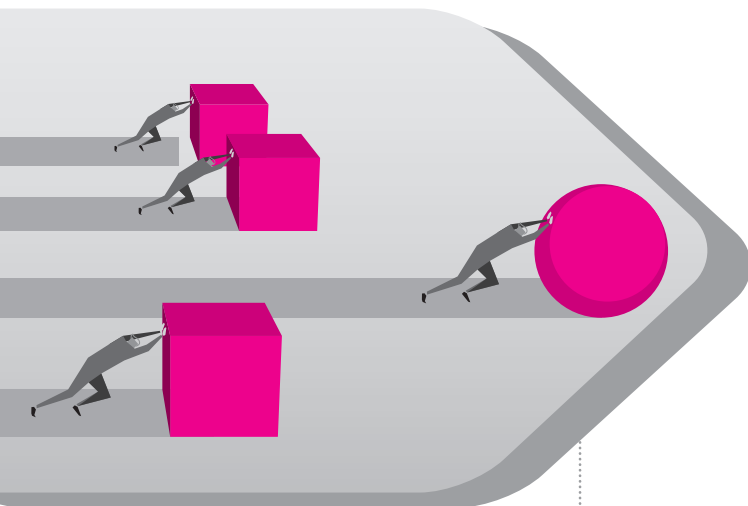
<b>O autorima</b>	<b>vii</b>
<b>Predgovor</b>	<b>ix</b>
<b>1. Inovacijski potencijal: od kreativne klase do poslovnog imperativa</b>	<b>1</b>
1.1. Inovacijski imperativ poslovanja	1
1.2. Višerazinski model inovacija u organizaciji	7
1.3. Inovacijski trendovi na razini posla	12
1.4. Vrste inovacija u organizaciji	16
<b>2. Inovativno radno ponašanje zaposlenika: formalna i neformalna očekivanja</b>	<b>21</b>
2.1. Višedimenzionalnost inovativnoga radnog ponašanja u organizaciji	21
2.2. Faze inovacijskog procesa na razini posla	26
2.3. Formalni zahtjevi za kreativnošću i inovativnošću zaposlenika	31
2.4. Neformalno inovativno radno ponašanje	34
<b>3. Dizajn posla: motivacijski aspekti organizacije rada</b>	<b>39</b>
3.1. Određenje dizajna posla: nematerijalna strategija motiviranja zaposlenika	39
3.2. Karakteristike posla: višedimenzionalnost i konfiguracijski pristup	42
3.3. Sklad i nesklad u dizajnu posla zaposlenika	49
3.4. Intervencije u dizajn posla: (re)aktivni pristup usklađivanju osobe i posla	52
<b>4. Povezanost dizajna posla i inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika</b>	<b>57</b>
4.1. Bibliometrijski pregled područja dizajna posla i inovacijskog menadžmenta	57
4.2. Karakteristike posla kao antecedent inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika	64
4.3. Neizravan utjecaj dizajna posla na inovativno radno ponašanje zaposlenika	70
<b>5. Organizacijski kontekst kreativnosti i inovativnosti zaposlenika</b>	<b>77</b>
5.1. Strateški, strukturni i kulturološki aspekti upravljanja inovacijama u organizaciji	77
5.2. Inovacijama usmjereno upravljanje ljudskim potencijalima	83
5.3. Kreativno vodstvo i inovativno radno ponašanje zaposlenika	88

<b>6.</b>	<b>Osobni aspekti kreativnosti i inovativnosti zaposlenika</b>	<b>93</b>
6.1.	Osobne karakteristike i inovativno radno ponašanje	93
6.2.	Uloga demografskih obilježja pojedinca	96
6.3.	Moderacijska uloga osobnih resursa zaposlenika	98
6.4.	Moderacijska uloga osobnih zahtjeva zaposlenika	102
<b>7.</b>	<b>Metodološki pristupi istraživanju dizajna posla</b>	<b>107</b>
7.1.	Pregled kvantitativnih statističkih metoda	107
7.2.	Analitičke strategije mjerenja dizajna posla	109
7.3.	Regresijske metode obrade podataka	113
7.4.	Neregresijske metode obrade podataka	121
<b>8.</b>	<b>Metodologija istraživanja kreativnosti i inovativnosti zaposlenika</b>	<b>127</b>
8.1.	Model istraživanja odnosa između dizajna posla i (inovativnih) radnih ishoda zaposlenika	127
8.2.	Analiza uzorka istraživanja	131
8.3.	Mjerni instrumenti istraživanja	140
8.4.	Procedura obrade podataka	146
<b>9.</b>	<b>Deskriptivni i komparativni rezultati istraživanja odnosa dizajna posla i (inovativnih) radnih ishoda</b>	<b>151</b>
9.1.	Kros-sekcijski i longitudinalni prikaz karakteristika posla zaposlenika	151
9.2.	Psihološka stanja i radni ishodi zaposlenika	155
9.3.	Usporedba dizajna posla i (inovativnih) radnih ishoda zaposlenika	158
9.4.	Utvrđivanje poželjnih profila dizajna posla	160
<b>10.</b>	<b>Multivarijatni rezultati istraživanja odnosa dizajna posla i inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika</b>	<b>167</b>
10.1.	Izravan odnos između karakteristika posla i (inovativnih) radnih ishoda zaposlenika	167
10.2.	Neizravan i interakcijski utjecaj organizacijskih, psiholoških i osobnih karakteristika na odnos između dizajna posla i inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika	177
10.3.	Analiza strukturnog modela istraživanja	185
10.4.	(Ne)sklad dizajna posla i radno ponašanje zaposlenika	191
<b>11.</b>	<b>A posteriori: stručni pogled na znanstveno istraživanje odnosa između dizajna posla i (inovativnih) radnih ishoda</b>	<b>197</b>
11.1.	Glavne spoznaje i zaključci istraživanja	197
11.2.	Znanstvene implikacije istraživanja	203
11.3.	Stručne implikacije istraživanja	208
11.4.	Ograničenja postojećeg i smjernice za buduća istraživanja	224

<b>DODACI</b>	<b>229</b>
Popis izvora	229
Popis slika	263
Popis tablica	264
Popis teorijskih i praktičnih kutaka	266
Popis akronima i kratica	267
Prikaz mjernih instrumenata u istraživanjima	269
<b>KAZALO POJMOVA</b>	<b>289</b>







# 1.

## INOVACIJSKI POTENCIJAL: OD KREATIVNE KLAZE DO POSLOVNOG IMPERATIVA

### ● 1.1. Inovacijski imperativ poslovanja

**Inovacije** shvaćene kao *proces* (putem kojeg se stvaraju, razvijaju, doraduju i realiziraju ideje, objekti i prakse; Rogers, 1995) ili kao *rezultat* (međuzavisnih kognitivnih procesa pojedinaca koji kombiniraju različite pristupe; DeDreu i West, 2001) sveprisutne su i čine našu svakodnevicu. Na inovacijama proizvoda, usluga, poslovnih procesa, radnih metoda i mehanizama upravljanja zasniva se civilizacijski napredak i koncept održivog razvoja. O njima nerijetko ovise ekonomske politike i konkurentnost gospodarstva, baš kao i tržišni uspjeh organizacija. Inovacije određuju i grupnu dinamiku te kvalitetu života pojedinaca, a prema njima nastojimo i razlikovati uspješne od neuspješnih menadžera. Iako različite interesno-utjecajne skupine imaju svoju ulogu u inovacijskom procesu, kao glavne nositelje inovacijskih aktivnosti moguće je i potrebno istaknuti poslovne organizacije odnosno njihove menadžere i same zaposlenike.

U današnjem globalnom i neizvjesnošću prožetom hiperkonkurentskom poslovnom okruženju većina inovacija nastaje u organizacijama. Dok kreativni pojedinci (npr. poduzetnici; vidjeti Schumpeter, 1934) mogu biti izumitelji ili inovatori, organizacije kao poslovni sustavi raspolažu nužnim materijalnim, financijskim i ljudskim resursima potrebnima za pravovremene inovacijske (re)akcije uvjetovane brzim tehnološkim promjenama, oskudno raspoloživim resursima i/ili agilnim potezima konkurenata. Ne samo da su organizacije bitne za inovacije nego su i **inovacije postale ključne** za organizacijski opstanak (Kim i Maubourgne, 2005; Hammond i sur., 2011), ekonomski/poslovni rast (Mishra, Bhatnagar, Gupta i Wad-

## Teorijski kutak 1.1.

### Semantička analiza osnovnih pojmova inovacijskog menadžmenta

Inovacije se koriste kao krovni pojam inovacijskog menadžmenta koji obuhvaća ili se usko povezuje s otkrićem, kreativnošću, promjenama u organizaciji i tehnološkim promjenama. **Inovacijski menadžment** je popularna tema u različitim disciplinama kao što su ekonomija i menadžment, psihologija i sociologija. Iako proučavaju slične ili iste probleme, znanstvenici i praktičari iz navedenih disciplina često različito nazivaju ili drugačije shvaćaju istovjetne konstrukte. Nedvosmisleno određenje i konzistentna primjena osnovnih pojmova, baš kao i poznavanje njihova međusobna odnosa, omogućuju bolje razumijevanje bilo koje organizacijske pojave pa tako i inovacijskog menadžmenta. Pojmovi koje je potrebno precizno definirati koristeći mrežno izdanje *Hrvatske enciklopedije* (2021) su:

- **izum** (ili *otkriće*) – pronalazak, u prvom redu u području tehnike, koji se kao rezultat stvaralačkoga rada može primijeniti u industrijskoj i drugoj djelatnosti, a odnosi se na nove naprave, uređaje, aparate, proizvode i sl.
- **inovacija** (ili *novotarija*) – uvođenje novih sustava i mjerila; razvoj i primjena novih rješenja, proizvoda, procesa, postupaka i sl.
- **kreativnost** (ili *kreacija*) – sposobnost stvaranja jedinstvenoga i novog rješenja, ideje, proizvoda i sl.
- **originalnost** (ili *izvornost*) – neponovljiva vrijednost umjetničkih, znanstvenih, filozofskih i drugih kulturnih djela, ali i sposobnost stvaranja nečeg novog uopće
- **promjena u organizaciji** – uvođenje novih aktivnosti i praksi u organizaciju koje se razlikuju od postojećih (Damanpour, 2020)
- **tehnologija** – razvoj i primjena alata, strojeva, materijala i postupaka za izradbu nekoga proizvoda ili obavljanje neke aktivnosti
- **tehnološke promjene** – značajan tehnološki napredak (kontinuirana poboljšanja kroz niz inovacija) koji vodi do razvoja djelatnosti i utječe na društvo (Damanpour, 2020).

Prema *Damanpouru* (2020), navedeni pojmovi međusobno se nalaze u hijerarhijskom odnosu i promatraju se na različitim razinama analize. Tako, primjerice:

...*promjene u organizaciji* predstavljaju uži pojam odnosno podvrsta su *tehnoloških promjena*, koje promatramo na razini djelatnosti. *Inovacije* kao organizacijska kategorija predstavljaju tek jednu **vrstu promjena**, jer obuhvaćaju samo novu praksu za organizaciju ili dio organizacije, ali ne i sve oblike različitih praksi koje je moguće uvesti. *Kreativnost* se promatra kao sposobnost pojedinca, dok *otkriće* može proizaći iz samostalnog, ali i iz timskog rada. *Otkriće* može dovesti do *inovacije* (tj. korisne primjene ili komercijalizacije otkrića), iako *inovacija* nije nužno rezultat *otkrića* (npr. može proizaći iz kombinacije postojećih spoznaja).

sworth, 2019; Suseno, Standing, Gengatharen i Nguyen, 2020) i dobrobit pojedinaca (Miller, Marks i Michaelson, 2008; Dolan i Metcalfe, 2012). Bez inovacija nije moguće osigurati razvoj organizacije i zaposlenika, poštovati regulatorne zahtjeve, odgovoriti na poslovne i tržišne izazove, kao ni ispuniti rastuća očekivanja kupaca i šire društvene javnosti.

Najuspješnije organizacije već su početkom 1980-ih prepoznale potrebu za inovacijama i stalnim promjenama. Ako uzmemo u obzir da tržišni lideri oko 50% svojih prihoda temelje na proizvodima/uslugama razvijenima u posljednjih pet godina (u usporedbi sa samo 10% prihoda koje od inovacija ostvaruju tržišni sljedbenici), logično je zašto vrhovni menadžeri danas shvaćaju **inovacije kao jedan od glavnih prioriteta** (Kubena, Okes-Voysey i Vizjak, 2012) koji omogućava ostvarivanje strateške namjere (Damanpour, 2020).

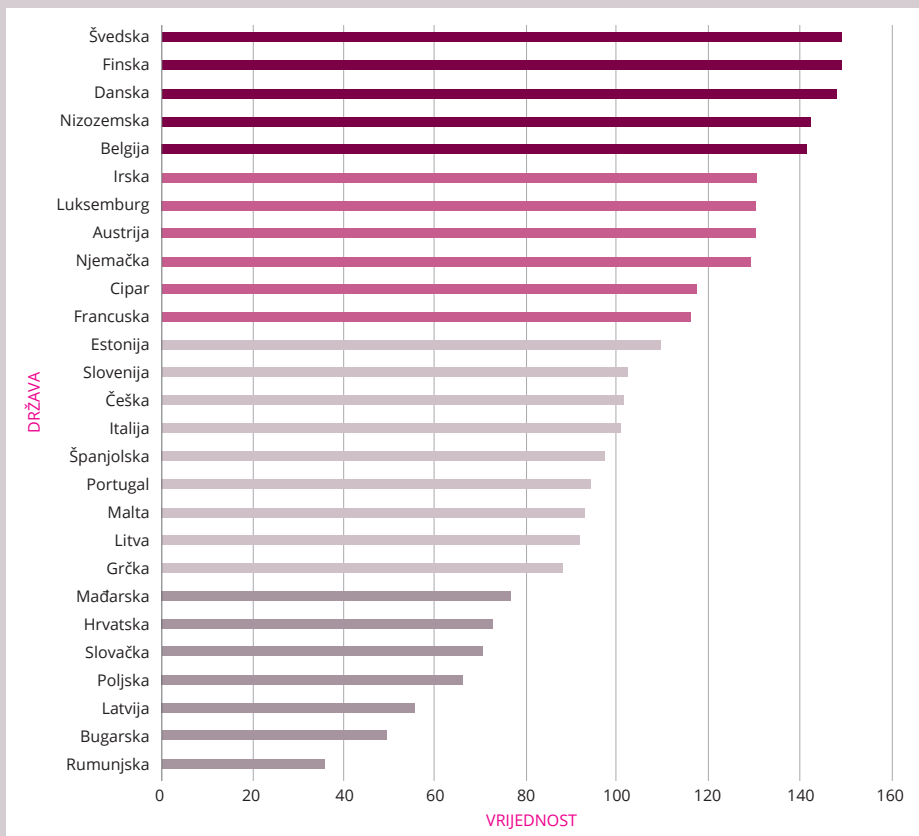
**Organizacijska sposobnost inoviranja** proizvoda i usluga, razvoja i/ili uvođenja novih tehnologija, promjene poslovnih procesa te primjena kvalitetnije organizacije rada i novih modela upravljanja jedan je od čimbenika koji može smanjiti troškove (Bernstein i Kok, 2009) i povećati produktivnost (Hinloopen, 2003), doprinijeti većoj kvaliteti outputa (Terziovski i Guerrero-Cusumano, 2009), omogućiti diferencijaciju od konkurencije (Rosenbusch, Brinckmann i Bausch, 2011) i bolju responzivnost (Craighead, Hult i Ketchen, 2009), poboljšati organizacijsku uspješnost (Damanpour i Evan, 1984; Terziovski, 2010), povećati zadovoljstvo poslom i smanjiti stopu apsentizma (European Economic and Social Committee, 2011) te omogućiti stvaranje održive konkurentne prednosti (Tushman i O'Reilly, 1996; Bos-Nehles i Janssen, 2015).

S obzirom na to da organizacije **kroz inovacije osiguravaju poslovni uspjeh i kontinuitet poslovanja**, ne iznenađuju činjenice da: (1.) većini vrhovnih menadžera inovacije predstavljaju poslovni prioritet, (2.) istraživanje i razvoj predstavlja jednu od glavnih poslovnih funkcija i (3.) tržišni lideri izdvajaju značajan dio financijskih sredstava za istraživačko-razvojne aktivnosti.

Inovacijski ciljevi nisu samo u fokusu poslovnih organizacija, oni su sastavni **dio ekonomskih politika i institucionalnih odluka** samih država, međuvladinih pa čak i supranacionalnih političko-ekonomskih zajednica. Primjerice, *Europska komisija* (2010) je donijela strategiju "Europe 2020", u kojoj je naglasila svoju proinovacijsku politiku te istaknula ključnu ulogu inovacija u usponu iz negativnih ekonomskih ciklusa te kao preduvjet stvaranja "inovativne unije". *Ujedinjeni narodi* otišli su korak dalje te na svojoj Glavnoj skupštini donijeli rezoluciju da se 21. travnja obilježava kao *Svjetski dan kreativnosti i inovacija* (Ujedinjeni narodi, 2017). Već duži niz godina inovacije čine i jedan od kriterija u sklopu indeksa globalne konkurentnosti (eng. *Global Competitiveness Index – GCI*; WEF, 2019), a provodi se i godišnje komparativno istraživanje *Europska ljestvica uspješnosti u inoviranju* (eng. *European Innovation Scoreboard – EIS*; Europska komisija, 2022), kako bi se pratila i procijenila uspješnost inoviranja širom europskog kontinenta pomoću 27 različitih inovacijskih pokazatelja. Prema vrijednosti GCI za 2019. godinu, Republika Hrvatska zauzima 63. mjesto, dok se prema EIS-u u 2022. godini nalazi pri samom dnu ljestvice inovatora.

## Praktični kutak 1.1.

## Europska ljestvica uspješnosti u inoviranju za 2022. godinu



Izvor: EIS (2022). *European Innovation Scoreboard 2022 and Regional Innovation Scoreboard 2021*. European Commission. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis>  
Objavljeno s dopuštenjem Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) licence.

Izraženi zahtjevi i potrebe za inovacijama, kako oni vanjski, tako i unutarnji, prepoznati su i u javnom sektoru. Vlade širom svijeta nastoje stvoriti inovacijske (eko)sustave te očekuju da njihove državne agencije (Suseno i sur., 2020) i javna poduzeća inovacijama ostvare postav-

## Praktični kutak 1.2.

**Strateški cilj 1. “Konkurentno i inovativno gospodarstvo”****Misao vodilja:**

“Samo produktivno, inovativno i zahvaljujući tome konkurentno gospodarstvo može se prilagoditi izazovima globalnih promjena, ali i ponuditi prilike za ostvarivanje očekivanja različitih skupina stanovništva. U natjecanju na tržištu, kvalitetom, inovacijama i učinkovitošću u proizvodnji poduzetništvo, privatni sektor i radnici stvaraju novu vrijednost, nova radna mjesta i nove prilike za sadašnje sudionike na tržištu rada, kao i za generacije koje će tek ući na tržište rada.”

**Prioritetna područja javnih politika:**

1. Razvoj globalno konkurentne, zelene i digitalne industrije
2. Razvoj poduzetništva i obrta
3. Razvoj znanosti i tehnologije
4. Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma
5. Poticanje razvoja kulture i medija

Odabrane ciljne vrijednosti do 2030. godine:

- indeks globalne konkurentnosti (GCI): iznad 45. mjesta
- udio ukupnih izdataka za istraživanje i razvoj u BDP-u: 3,0%
- Europska ljestvica uspjeha u inoviranju (EIS): iznad 18. mjesta

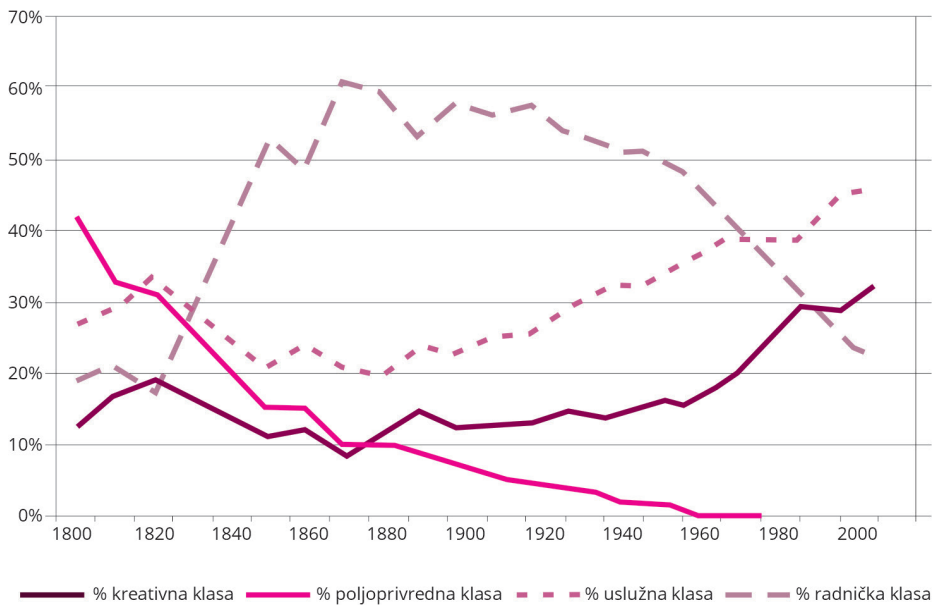
Izvor: [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2021-01-14/165903/NAC\\_RAZVOJ-NA\\_STRATEGIJA\\_RH\\_2030.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2021-01-14/165903/NAC_RAZVOJ-NA_STRATEGIJA_RH_2030.pdf)

ljene ciljeve i dosegnu veću učinkovitost (PWC, 2015). Tako je Republika Hrvatska objavila *Strategiju poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.-2020.* (Narodne novine, 2014). *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine* (Narodne novine, 2021) također ističe **važnost inovacija kroz strateški cilj 1.** “Konkurentno i inovativno gospodarstvo” šireg razvojnog smjera “Održivo gospodarstvo i društvo”. Unatoč spomenutim strateškim inicijativama, udio državnih proračunskih sredstava namijenjenih istraživanju i razvoju za 2019. godinu iznosio je još uvijek niskih 0,78% (DZS, 2020), primarno se orijentirajući na opće unaprjeđenje znanja financirano iz fondova visokih učilišta (46,8%).

Konačno, ugledni svjetski časopis *The Economist* (Frymire, 2006), kao i vodeći političari (npr. bivši britanski premijer *Tony Blair* izjavio je 2000. godine da su “kreativnost i inovacije srce uspješnog poslovanja”; Unsworth i Parker, 2003), stavili su inovacijski potencijal u prvi plan. Ako tome pridodamo i rastuću zastupljenost “kreativne klase”, za koju se procjenjuje

## Praktični kutak 1.3.

## Struktura klasa radne snage od 1800. do 2010. godine (primjer SAD-a)



Raspodjela zanimanja i prosječna godišnja plaća (u USD) po klasama radne snage:

- **kreativna klasa:** menadžeri, stručnjaci (arhitekti, inženjeri, liječnici, istraživači, pravnici, programeri i sl.), umjetnici, sportaši, medijski djelatnici (70.714 USD)
- **radnička klasa:** zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji, rukovatelji postrojenjima i strojevima, industrijski proizvođači i sastavljači strojeva, građevinski djelatnici, jednostavna zanimanja (36.991 USD)
- **uslužna klasa:** administrativni službenici, vojna, uslužna i trgovačka zanimanja (ugostitelji, prodajno osoblje, zaštitari, zdravstveni djelatnici i sl.) (29.188 USD)
- **poljoprivredna klasa:** poljoprivrednici, šumari, ribari i lovci (24.324 USD)

Izvor: Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, str. 42 i 46. Objavljeno s dopuštenjem.

da obuhvaća između jedne trećine i polovine radno sposobne populacije u razvijenim zemljama (Florida, 2012), kao i niz uspješnih inovacijskih priča inspirirajućih poslovnih vođa

(npr. *Steve Jobs, Jack Welch, Bill Gates i Alan G. Lafley*), moguće je zaključiti da je **inovacijski imperativ** sve snažnije izražen u našim poslovnim i privatnim životima.

Iako postoji opći konsenzus o tome da su inovacije poželjna pojava koja donosi pozitivne promjene (Damanpour, 2020; Marić, 2020) i osigurava prosperitet (Patterson, Kerrin i Gatto-Roissard, 2009), treba imati na umu da inovacijske aktivnosti zahtijevaju značajne, ponekad vrlo specifične resurse poput rijetkih sirovina ili stručnjaka s vrlo specijaliziranim znanjima. Treba biti svjestan i mogućih **neželjenih ishoda inovacijskog procesa** (tzv. “tamna strana” inovacija). Primjerice, kako je riječ o riskantnom i upravljački zahtjevnom procesu s niskom stopom uspjeha (Rosenbusch, Brinckmann i Bausch, 2011), to se može negativno odraziti na poslovni rezultat (npr. velika investicijska ulaganja nisu polučila željeni ili pravovremeni povrat) i ugroziti imidž organizacije (npr. niža kvaliteta usluge od uobičajene), ali i demotivirati zaposlenike i utjecati na njihovo radno ponašanje (npr. razočarenje i gubitak samopouzdanja, neangažiranost na radu) zbog dehumanizacijskog učinka. Dodatno, postoje inovacije koje dovode do zlouporabe s neželjenim posljedicama (npr. neispravna primjena proizvoda na štetu drugih) i inovacijske aktivnosti kojima se ne upravlja na željeni način (npr. neiskorišten tržišni potencijal novog proizvoda zbog izostanka pratećih marketinških aktivnosti).

## ● 1.2. Višerazinski model inovacija u organizaciji

Inovacije su rezultat ili ishod djelovanja pojedinaca/zaposlenika, grupa/timova i cjelovitih organizacija/poslovnih mreža. Različite skupine znanstvenika iz različitih područja (od poduzetništva, teorije organizacije i strateškog menadžmenta, preko organizacijske i socijalne psihologije do međunarodnog poslovanja) orijentirane su na različite **razine analize** (Damanpour i Schneider, 2006), proučavajući pritom specifične (ujedno i povezane) aspekte inovacijskog menadžmenta.

Iako je na pojedinačnoj, grupnoj, ali i organizacijskoj i mrežnoj razini moguće prepoznati brojne **čimbenike utjecaja na inovativne ishode** (Zhou i Shalley, 2003; de Jong i den Hartog, 2010), većina istraživanja u posljednjih 50-ak godina uglavnom se bavila problematikom kreativnosti i inovativnosti zasebno promatrajući navedene razine analize. Najveći interes znanstvenika (mjereno brojem objavljenih radova; vidjeti Zennouche, Zhang i Wang, 2014) iskazan je za organizacijsku razinu inovativnosti (50,2%), zatim slijede pojedinačna (31,3%) i grupna razina inovacija (15,8%), dok su vrlo rijetko zastupljena istraživanja interakcije između tih razina, tzv. višerazinska perspektiva (2,7%). Prije stavljanja naglaska na brojne interakcije između razina, potrebno je sažeto opisati glavne odrednice inovativnosti na pojedinačnoj, grupnoj i organizacijskoj razini.