

# POVEZANOST KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA S INOVATIVNIM PONAŠANJEM ZAPOSLENIKA

---

Sesar, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:928769>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-20**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**POVEZANOST KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA S  
INOVATIVNIM PONAŠANJEM ZAPOSLENIKA**

**Diplomski rad**

**Ana Sesar**

**Zagreb, lipanj 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**POVEZANOST KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA S  
INOVATIVNIM PONAŠANJEM ZAPOSLENIKA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND  
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR**

**Diplomski rad**

**Student: Ana Sesar**

**JMBAG: 0067528257**

**Mentor: dr.sc. Matija Marić**

**Zagreb, lipanj 2022.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad/ seminarski rad / **prijava teme diplomskog rada** isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

4. srpnja 2022.

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

4. srpnja 2022.

## **SAŽETAK**

Dinamična poslovna okolina, kao i brzorastuće tržište stavlja niz izazova pred poduzeća i njihove organizacije. Jedan od tih izazova postizanje inovativnosti. Shodno tome, svaka organizacija u svojoj strukturi mora imati vođu koji će znati motivirati i usmjeriti svoje sljedbenike da na brz, efikasan i inovativan način ostvare željene poslovne ciljeve i svojim djelovanjem unaprijede poslovanje. Povezanost kvalitetnog odnosa vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem tema je kojom se ovaj diplomski rad bavi. Da bi se ostvario kvalitetan odnos potrebno je da se isti temelji na obostranom utjecaju, a sve je češće vođenje koje se temelji na reciprocitetu. Razvijanje vještina vođenja, pružanje potpore i pomoći te motiviranje ključni su za ostvarivanje poslovnih uspjeha i ciljeva. Kvalitetno vođenje dovodi do veće slobode zaposlenika koji u tom slučaju postaju kreativniji, a njihovo radno ponašanje inovativno. Postoji niz čimbenika koji stvaraju pozitivan utjecaj na inovativno radno ponašanje, a detaljnije o njima i općenito o povezanosti kvalitetnog odnosa vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem slijedi u nastavku diplomskog rada.

## **KLJUČNE RIJEČI**

Inovativno ponašanje; Kvaliteta odnosa; LMX teorija; Reciprocitet; Vodstvo

## **SUMMARY**

A dynamic business environment as well as a fast-growing market poses a number of challenges to companies and their organizations. One of these challenges is innovation. Consequently, each organization must have a leader in its structure who will know how to motivate and direct its followers to quickly, efficiently and innovatively achieve the desired business goals and improve their business. The connection between the quality relationship between a leader and an employee with innovative behavior is the topic of this thesis. In order to achieve a quality relationship, it is necessary that it is based on mutual influence, and there is an increasing leadership based on reciprocity. Developing leadership skills, providing support and assistance, and motivation are key to achieving business success and goals. Quality leadership leads to greater freedom of employees who in this case become more creative, and their work behavior innovative. There are a number of factors that create a positive impact on innovative work behavior, and more details about them and in general about the relationship of quality relationship between leader and employees with innovative behavior follows in the continuation of the thesis.

## **KEY WORDS**

Innovative behavior; Relationship quality; LMX theory; Reciprocity; Leadership

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ULOGA KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA U RADNOM KONTEKSTU .....	3
2.1. Specifičnosti teorije kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u području vodstva... 4	
2.2. Odrednice recipročnosti između vođe i zaposlenika.....	8
2.3. Ishodi recipročnosti između vođe i zaposlenika.....	10
3. INOVATIVNO PONAŠANJE KAO POŽELJNI RADNI ISHOD ZAPOSLENIKA .....	13
3.1. Značaj inovativnog ponašanja zaposlenika u organizacijama.....	14
3.2. Odrednice inovativnog ponašanja zaposlenika .....	17
3.3. Uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju inovativnog ponašanja zaposlenika .....	19
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA S INOVATIVNIM PONAŠANJEM ZAPOSLENIKA .....	23
4.1. Metodologija istraživanja.....	23
4.2. Rezultati istraživanja .....	26
4.3. Ograničenja istraživanja.....	45
5. ZAKLJUČAK .....	47
LITERATURA.....	49
POPIS SLIKA .....	53
POPIS TABLICA.....	54

# **1. UVOD**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovog diplomskog rada bazira se na temi povezanosti inovativnog ponašanja zaposlenika s odnosom između vođe i zaposlenika. Cilj rada usmjeren je na utvrđivanje kvalitete odnosa sa nadređenim, odnosno vođom pridonosi razvitku inovativnog radnog ponašanja, odnosno predlaganju novih ideja i njihovoj implementaciji. Niz je segmenata na koje utječe kvaliteta odnosa izazvana inovativnim ponašanjem zaposlenika, a to su radna uspješnost, želja za daljnjom suradnjom, produktivnost te nove prilike kao i potpore u radu. Sukladno inovativnim idejama i rješenjima, život se godinama značajno mijenjao, kako na privatnom tako i na poslovnom području. Obzirom na stalne promjene, zahtjeva se stalni napredak i učenje od strane zaposlenika kako bi mogli doprinijeti svom radnom okruženju, organizaciji, poduzeću i slično. Valja naglasiti kako razvoj inovacija unutar kompanija nije jednostavan što u konačnici rezultira relativno malim brojem onih koji ulažu i investiraju u istraživanje i razvoj. Niz poduzeća bazira se na povijesnim podacima, dok je za uvođenje inovacija potrebno temeljiti planove na budućim pretpostavkama, a tek nekolicina poduzeća razmišlja u tom smjeru.

Najvažniji segment cjelokupnog procesa inovacija je čovjek. Svako poduzeće pojedincu treba pružiti prostor unutar kojeg pojedinac može stvarati, osmišljavati i uvoditi te uz smjernice vođe realizirati inovacije u najboljem mogućem pravcu. Sukladno navedenom, uspjeh poslovanja bazira se na međusobnoj suradnji vođe i zaposlenika, obzirom da taj odnos ima značajnu ulogu kod ostvarivanja dugoročnih ciljeva.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prvi dio rada sastavljen je temeljem pregleda stručne i znanstvene literature poput knjiga, izvještaja, članaka i internetskih sadržaja. Za potrebu izrade ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje te su u analizi korišteni primarni podaci dobiveni pomoću tehnike anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno na konačnom uzorku od 55 zaposlenika. Za inovativno ponašanje zaposlenika koristio se mjerni instrument koji su razvili de Jong i denHartog (2010.). Što se tiče kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika, koristio se mjerni



instrument razvijen od strane Graena i Uhl-Bien (1995.). Prikupljene su i dodatne kontrolne varijable poput spola, dobi, vrste ugovora i prisutnosti participativnog vodstva. Nadalje, povezanost kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika, kao i inovativnog ponašanja zaposlenika ispitalo se pomoću deskriptivne statističke te korelacijske analize.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sadržava uvod, glavni teorijski dio, empirijski istraživački dio te zaključak. Prvo poglavlje pripada uvodnom dijelu u kojem se navodi područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. Glavni teorijski dio rada podijeljen je u dva poglavlja. Prvo se poglavlje odnosi na ulogu kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u radnom kontekstu. Unutar tog poglavlja navode se specifičnosti teorije kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u području vodstva, zatim odrednice recipročnosti između vođe i zaposlenika te njeni ishodi. Drugo poglavlje odnosi se na inovativno ponašanje u smislu poželjnog radnog ishoda zaposlenika. Unutar ovog poglavlja govori se o značaju inovativnog ponašanja zaposlenika u organizacijama i odrednicama takvog ponašanja. Također, detaljnije se objašnjava uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju inovativnog ponašanja zaposlenika. Empirijski istraživački dio rada četvrto je poglavlje u kojem se istražuju mišljenja zaposlenika o povezanosti kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika te je temeljem njega obrađena navedena tema. Sukladno tome, u četvrtom se poglavlju navodi metodologija istraživanja, obrađeni su rezultati koji su i grafički prikazani te su navedena ograničenja istraživanja. U posljednjem, petom poglavlju naveden je zaključak temeljem provedenog istraživanja.

U radu se također navodi korištena literatura, tablično su prikazane slike i grafički prikazi koji u radu popraćuju tekst i navode, priložen je primjer anketnog upitnika te je također priložen životopis autorice ovog diplomskog rada.

## **2. ULOGA KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA U RADNOM KONTEKSTU**

Vodstvo je vrlo važan segment uspješnog poslovanja poduzeća što ukazuje na važnost kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika unutar neke organizacije. To potvrđuje i činjenica da je vođenje poslovanja u današnje vrijeme vrlo izazovno i dinamično. Okolina je često nepredvidiva, stoga je kvalitetno vodstvo temeljni faktor postizanja uspjeha. Kvalitetan vođa je glavni čimbenik uspješnog vođenja, a njegov je zadatak motivirati svoje zaposlenike i usmjeravati ih na izvršavanje određenih zadataka. Također, vođa mora pružiti osjećaj sigurnosti i istovremeno slobodu kako bi zaposlenici doprinijeli ostvarivanju ciljeva svojim djelovanjem i samostalnim razmišljanjem. Prema Karliču i Hadelan-u (2011), dobar vođa mora imati viziju, mora biti spreman brzo reagirati i snaći se u situacijama koje mu nisu poznate, mora posjedovati dobre motivacijske i komunikacijske vještine, a najvažnije je da je upoznat s vlastitim mogućnostima.

Kvalitetan odnos između vođe i zaposlenika ima veliki značaj u poslovanju. Takav odnos je definiran kao dvosmjernan, a temelji se na obostranom utjecaju. To jest, javlja se utjecaj zaposlenika na vođu te utjecaj vođe na zaposlenika. Primjerice, vođa ne može uspješno ostvariti predviđene ciljeve ukoliko zaposlenik pruža otpor i ne pruža potporu svojem vođi. Također, zaposlenik jednako tako ne može uspješno izvršiti zadatak ukoliko mu vođa ne pruža potporu već otpor. Interakcija samog vođe i zaposlenika događa se unutar neke situacije. Ta situacija može stvoriti pozitivan, negativan ili pak neutralan utjecaj po pitanju uspješnog vodstva. Sukladno navedenom, vrlo je važna korelacija vođe i zaposlenika s ciljem djelovanja na određenu situaciju uz afirmaciju njenog pozitivnog djelovanja te minimiziranja, odnosno eliminiranja njenog negativnog djelovanja. Takav način djelovanja zahtjeva promjene pojedinih karakteristika zaposlenika i vođe u svrhu stvaranja optimalnog odnosa (Buble, 2011).

Kako bi odnos vođe i zaposlenika bio kvalitetan i svojim djelovanjem pridonosio uspješnom poslovanju, važno je imati kompetentnu osobu koja zna na koji način pristupiti određenoj situaciji, ali i zaposleniku. Pružanje potpore i pomoći svojim podređenima nije dovoljno da bi se ostvario poslovni uspjeh. Važno je razvijati vlastite vještine u svrhu što boljeg vođenja ljudi kako bi postigli svoj maksimum. Postoje četiri osnovne varijable vodstva koje je potrebno dovesti u ravnotežu, a koje daju rezultat uspješnog izvršavanja ciljeva, odnosno

zadataka. Također, te je varijable važno i održavati u ravnoteži. Te su varijable sljedeće (Buble, 2006):

- vođa (sposobnost, motivacija, moć)
- sljedbenici (osobine, znanja i vještine, motivacija)
- ciljevi (ciljevi grupe, ciljevi poduzeća)
- okolina (interna okolina, eksterna okolina)

Sukladno navedenom, u određenoj stabilnoj ili dinamičnoj okolini, sposoban vođa s određenim vještinama i motivacijom te zaposlenici podjednake karakteristika međusobno djeluju te čine glavne faktore vodstva koje može biti ili uspješno ili neuspješno (Buble, 2011).

## **2.1. Specifičnosti teorije kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u području vodstva**

Vodstvo je sastavljeno od recipročnih odnosa (Romig, 2009). Reciprocitet predstavlja proces društvene interakcije između ljudi, odnosno može se reći da je to obrazac razmjene kroz koji je međusobna ovisnost vođe i zaposlenika uzrokovana radom te se on na taj način ostvaruje (Gouldner, 1960). Vodstvo predstavlja proces usmjeravanja ponašanja zaposlenika prema ostvarenju određenog cilja, a usmjeravanje se odnosi na navođenje ljudi da slijede određeni put i ponašaju se na određeni način (Certo, Certo, 2008). Vodstvo je sastavljeno od tri elementa (Gotal, 2013):

1. Vođa
2. Sljedbenik (zaposlenik)
3. Situacija

Obzirom na navedeno, vodstvo obuhvaća tip karaktera, stavove, poziciju i iskustvo vođe. Zatim, tip karaktera, stavove sljedbenika, odnosno zaposlenika te povezanost unutar grupe. Sve navedeno povezano je sa situacijom, odnosno prirodom zadatka, tipom organizacije, korporativnom kulturom, faktorima djelatnosti te socioekonomskom i političkom situacijom. Uspješnost ili neuspješnost vodstva u nekoj situaciji određuju isključivo vođe i zaposlenici. To jest, sposobnost ili nesposobnost vođe, odnosno zaposlenika, kao i njihova znanja, vještine i osobnost te motivacija stvaraju utjecaj na vodstvo i njegov ishod prilikom određene situacije.

Jedna od ključnih odrednica vodstva je utjecaj obzirom da se pomoću djelotvornog utjecaja usmjerenog na ponašanje ostvaruju određeni organizacijski ciljevi. Definicija utjecaja temelji se na aktualiziranoj i manifestiranoj sposobnosti grupe ili samog pojedinca da djeluju na ponašanje ostalih, kao i da ih usmjeravaju, nadziru provođenje normi i naloga te u konačnici realiziraju sve određene zadatke i interese (Bahtijarević – Šiber et al, 2008). Moć je usko povezana s utjecajem obzirom da moć predstavlja temelj utjecaja. Drugim riječima, potencijalna sposobnost utjecanja na ponašanje drugih predstavlja moć, a realizirana moć predstavlja utjecaj. Sukladno navedenom, može se reći kako djelovanje jedne osobe na vrijednosti, stavove i ponašanje drugih rezultira utjecajem u obliku učinka. Buble (2011) navodi tri osnovne skupine strategija utjecaja koje vođe koriste u svrhu utjecanja na promjenu vrijednosti, stavova i ponašanja svojih podređenih:

- strategija odmazde
- strategija razboritosti
- strategija reciprociteta

Navedene se strategije u praksi mogu koristiti pojedinačno. Međutim, kombinacija svih navedenih strategija stvara snažniji utjecaj, stoga vođe često upotrebljavaju sve tri strategije. Što se tiče strategije odmazde, ona se najčešće provodi kod formalnog autoriteta obzirom da je okarakterizirana kao osobna prijetnja koja rezultira strahom podređenih zaposlenika. Unutar ove strategije postoje dva najčešća mehanizma koju vođe koriste, a to su zastrašivanje i prisila. Primjerice, ukoliko zaposlenici ne prihvate zahtjeve vođe, tada se javlja prisila, odnosno prijetnja sankcijama. Te se sankcije najčešće manifestiraju kroz kažnjavanje ili uskraćivanje nagrada koje su im obećane.

Strategija koja se temelji na uvjeravanju vođe, odnosno njegovim sposobnostima uvjeravanja je strategija razboritosti. Primjerice, vođa zaposlenicima ukazuje na činjenice kojima potvrđuju kako zadani ciljevi imaju smisla. Kao i kod prethodne strategije, strategija razboritosti također ima dva mehanizma kroz koja se ostvaruje, a to su apeliranje na osobne vrijednosti, odnosno ciljeve, te iznošenje potreba, odnosno činjenica. Vođe putem iznošenja činjenica najdjelotvornije uvjeravaju svoje podređene o postavljenim ciljevima, njihovom smislu, ali i izvedivosti. Time se stvara utjecaj na prihvaćanje i efektivno ostvarivanje postavljenih ciljeva. Uz iznošenje činjenica, apel na osobne vrijednosti također stvara utjecaj na pristanak ka ostvarivanju određenih ciljeva.

Obostrano zadovoljstvo temeljna je karakteristika strategije reciprociteta. Drugim riječima, interesi vođe, baš kao i interesi zaposlenika, su istovremeno zadovoljeni. Postizanje reciprociteta između vođe i zaposlenika postiže se dodvoravanjem i pogađanjem. Kada je riječ o dodvoravanju, tada se govori o obliku strategije koja nije toliko česta, a zasniva se na prijateljstvu i naklonosti što u konačnici stvara određene socijalne obveze. Pogađanje je češći oblik strategije, a uključuje sporazum u kojem obje strane dobivaju. Obje su strane upoznate s prednostima, kao i troškovima sporazuma te sukladno tome teže zaključivanju sporazuma unutar kojeg dolazi do zadovoljavajućeg ishoda za obje strane.

Jedina teorija vodstva koja ukazuje na razlike koje su moguće između vođe i sljedbenika i ocjenjivačkog vodstva s točke gledišta je LMX teorija (engl. leader-member exchange). Navedena teorija ukazuje na podjednaku važnost utjecaja podređenih na vođu, baš kao i utjecaj vođe na podređene. U LMX teoriji posebno se naglašava učinkovita razmjena između vođe i zaposlenika jer upravo o njoj ovisi učinkovito vodstvo. Dakle, LMX teorija usmjerena je isključivo na odnose između vođe i zaposlenika. Dansereau i suradnici (1975) navode kako osobne karakteristike, ali i druge značajke utječu na način rada podređenih s vođom i obrnuto, no naglasak je stavljen na važnost komunikacije u vodstvu. Sukladno LMX teoriji, učinkovito se vodstvo javlja kada se komunikacija vođe i zaposlenika temelji na međusobnom povjerenju, predanosti i poštovanju. Robbins i Coulter (2010) navode da vodstvo prema LMX teoriji vodstva ukazuje na kreiranje unutarnjih i vanjskih grupa od strane vođe s naglaskom da bolje performanse, značajnije zadovoljstvo u poslu i manje grešaka čine oni koji se nalaze unutar grupe.

Dakle, dvije su temeljne skupine unutar ove teorije, a to su sljedbenici izvan i sljedbenici unutar grupe. Sljedbenici koji se nalaze unutar grupe karakterizirani su kao sljedbenici visokog povjerenja, često dolazi do interakcije, raznih formalnih i neformalnih nagrada te potpora. Za razliku od sljedbenika unutar grupe, sljedbenike izvan grupe karakterizira poprilično nisko povjerenje, potpora je slaba, a nagrade se dijele vrlo rijetko, skoro nikada (Liden, Dienesch, 1996). Sukladno navedenom, vođa preferira nagrađivanje onih zaposlenika s kojima nastoji imati bolje odnose, dok s druge strane dolazi do kažnjavanja onih zaposlenika s kojima vođa nije ostvario uspješan poslovni odnos. Avolio i suradnici (2009) naglašavaju kako istraživanja ukazuju na činjenicu da zaposlenici unutar grupe bilježe bolje poslovne rezultate, u poslovnom su smislu zadovoljniji te su spremni pomoći. No, jednako tako smatraju kako postoje određeni nedostaci LMX teorije, a kao glavni nedostatak spominje se

mjerljivost. Drugim riječima, treba obratiti pažnju na glavne postavke mjerenja, obzirom da se iste nisu promijenile od samih početaka ove teorije.

Dakle, vodstvo se može definirati kao odnos između vođe i sljedbenika, u ovom slučaju zaposlenika, a unutar takvog odnosa prepoznaje se moć koju vođe upotrebljavaju u svrhu obavljanja postavljenih zadataka od strane zaposlenika putem određenih strategija ne bi li se ostvario cilj. Moć se u radnom kontekstu može definirati kao sposobnost djelovanja na vjerovanja, stavove i postupke zaposlenika. Prema Northouse-u (2010) u organizacijama postoje dva izvora moći, a to su:

1. Moć položaja – proizlazi iz određenog položaja unutar formalnog sustava organizacije; odnosi se na mogućnost utjecaja vođe zbog višeg položaja od ostalih zaposlenika, a uključuje moć zakona, nagrade i prisile
2. Moć osobe – proizlazi iz činjenice da je vođa u očima zaposlenika stručan i simpatičan; vođa se ponaša na način koji je zaposlenicima važan, a uključuje moć stručnosti i uzora

Obzirom da je pojam moći definiran kao potencijalna sposobnost kojom pojedinac utječe na ponašanje nekog drugog pojedinca ili grupe, u poslovnom se smislu može reći kako vodstvo upotrebljava moć u svrhu postizanja određenih ciljeva poduzeća pomoću svojih podređenih. Buble (2011) navodi pet osnovnih tipova moći koje vodstvo upotrebljava u tu svrhu:

1. Stručna moć – moć koja podrazumijeva znanja i vještine vođe te obuhvaća ono područje unutar kojeg vođa posjeduje veće znanje; svaki pokušaj širenja stručne moći izvan područja znanja vođe, dovodi do nepovjerenja i gubljenja stručne moći
2. Legitimna moć – hijerarhijski položaj vođe; formalni autoritet vođe; najmanja legitimna moć unutar organizacije pripada nadzorniku, dok najveća pripada predstavniku
3. Nagradna moć – temelji se na potencijalnom nagrađivanju podređenih, sukladno uspješnom izvršavanju zadataka; intenzitet nagradne moći zavisi od vrste i visine nagrade, no ujedno i od povjerenja zaposlenika kako će nagradu zaista i dobiti
4. Referentna moć – bazirana je na identifikaciji zaposlenika i vođe, želji za istom te osjećaju jedinstva; referentna moć raste sukladno stupnju identifikacije zaposlenika s vođom, što dovodi do privlačnosti funkcije

5. Prisilna moć – podrazumijeva raspolaganje raznim sankcijama od strane vođe ukoliko zaposlenici ne izvršavaju zadatke sukladno danim uputama, odnosno ne ponašaju se u skladu s očekivanjima vođe; primjer takvih sankcija je suspenzija, smanjenje plaće, otkaz i slično

Reakcije zaposlenika na korištenje bilo koje navedene moći mogu biti razne. Primjerice, kod nekih se zaposlenika može potaknuti veći angažman što podrazumijeva entuzijastično prihvaćanje i provođenje svih zadataka koje je vođa zadao. S druge strane, moguća je i situacija gdje zaposlenici pod prisilom izvršavaju zadatke te je u tom slučaju riječ o udovoljavanju vođi, odnosno njegovim zahtjevima. Ukoliko prilikom izvršavanja zadataka dolazi do odbijanja ili namjernog sabotiranja od strane zaposlenika, u tom se slučaju radi o otporu podređenih.

Valja naglasiti kako konsenzus po pitanju definiranja vodstva ne postoji, no vodstvo se u globalu smatra kao recipročan proces unutar kojega međusobno sudjeluju vođa i zaposlenik.

## **2.2. Odrednice reciprocnosti između vođe i zaposlenika**

Reciprocitet podrazumijeva procese koji upravljaju društvenom interakcijom među pojedincima, odnosno obrascu razmjene kroz koji se ostvaruje međusobna ovisnost sudionika koja je uzrokovana podjelom rada (Gouldner, 1960). Reciprocitet ima veliki značaj u društvenom sustavu obzirom na karakteristike vitalnog principa društva te ključne intervenirajuće varijable. Uz zajednička društvena pravila i navedene varijable stvara se društvena stabilnost. Norma reciprociteta može se tumačiti ispitivanjem različitih elemenata, odnosno komponenti procesa, uključujući ekvivalenciju, neposrednost i interes. Kombinirajući navedene elemente reciprociteta, osiguravaju se mehanizmi putem kojih dolazi do održivosti, odnosno stabilnosti društvenih sustava (Uhl-Bien, Maslyn, 2003).

Promatrajući teorijske navode, kao najbolji pristup vođenju uz elemente reciprociteta, javlja se transformacijski pristup. Robbins i Judge (2009) navode kako su najbolji i najučinkovitiji vođe transformacijskog vodstva. Transformacijsko vodstvo predstavlja proces unutar kojeg se ljudi mijenjaju, a uključuje emocije, etiku, vrijednosti, norme te dugoročne ciljeve. Osim navedenog, također uključuje zadovoljavanje potreba zaposlenika te procjenu njihovih motiva (Gotal, 2013).

U transformacijskom pristupu javljaju se dva tipa vodstva, a to su (Northouse, 2010):

- transakcijsko vodstvo
- transformacijsko vodstvo

Transakcijsko se vodstvo bazira na razmjeni između vođe i zaposlenika. Primjerice, u slučaju kada zaposlenik ispuni i nadmaši očekivanja vođe, vođa mu ponudi promaknuće. Što se tiče transformacijskog vodstva, može se reći kako se radi o procesu unutar kojeg se stvara suradnja zaposlenika s drugima, temeljem čega nastaje povezanost koja u konačnici utječe na povećanje motivacije i morala, kako kod vođe, tako i kod zaposlenika. U tom procesu vođa vodi brigu o potrebama i motivima zaposlenika te im nastoji pomoći ostvariti ciljeve (Gotal, 2013).

Razlika navedenih tipova vodstva nalazi se u odnosu prema ljudima. Za transakcijsko vodstvo je karakterističan racionalni vođa s učinkovitim rezultatima i koji je usmjeren ka izvršavanju zadataka te ostvarivanju kratkoročnih ciljeva u poduzeću. Takve rezultate ostvaruje putem kontroliranja, naređivanja i pružanjem materijalnih kompenzacija. Ovakva vrsta vodstva ne stvara dobru organizacijsku klimu što potvrđuje i činjenica da nisu uključene emocionalne kompetencije. S druge strane, vođa u transformacijskom vodstvu usklađen je s dinamikom suvremenog poslovanja. To podrazumijeva usmjerenost ka dugoročnim ciljevima poduzeća, formiranje kvalitetnih odnosa sa svim zaposlenicima te visoku razinu empatije i brige prema zaposlenicima, kao i emocionalnu inteligenciju. Vođe ovakvim stilom vodstva stavljaju naglasak na intrinzičnu motivaciju zaposlenika te njihov osobni razvoj, a važno je i naglasiti kako teže usklađivanju želja i potreba zaposlenika s željenim organizacijskim ishodima. Time vođe kod svojih zaposlenih potiču odanost te ih inspiriraju u pogledu na nadilaženje vlastitih očekivanja (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013). Emocionalna inteligencija, to jest posjedovanje emocionalnih kompetencija je neizostavno u ovoj vrsti vodstva obzirom da vođa nastoji motivirati svoje sljedbenike u smjeru nadilaženja osnovnih zadataka i prepreka koje se javljaju prilikom razvijanja vlastite kreativnosti i razmišljanja. Također, vođa utječe na razvoj moralnih i etičkih standarda, pruža pozitivnu energiju tijekom djelovanja te mobilizira sljedbenike. Da su emocionalne kompetencije veoma važne za uspjeh poslovanja navodi i Buble (2011) koji smatra da pokazivanje pozitivnih emocija rezultira pozitivnim učincima na poslovanje, no ukoliko se zanemare rezultati mogu biti poražavajući. Emocionalne kompetencije vođe temelj su stvaranja uzajamnog odnosa koji uključuje povjerenje, razumijevanje, predanost i odanost. Uzajaman odnos vođe i zaposlenika utječe na veću



motiviranost, stvaranje inspiracija te u konačnici zaposlenik pruža maksimalan potencijal u vidu određenog zadatka. Treba naglasiti kako takav način vodstva stvara sinergijski efekt koji rezultira ostvarenjem dugoročnih ciljeva poduzeća, a ujedno dolazi do rasta i razvoja pojedinca, ali i cjelokupne organizacije u kojoj djeluje.

Utjecaj emocionalnih kompetencija koje posjeduju vođa, zaposlenici, ali i poduzeće je snažan. Prema Goleman-u (2014), emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost prepoznavanja osobnih osjećaja te osjećaja drugih, kao i vlastite motivacije te kvalitetnog upravljanja s vlastitim emocijama, ali i odnosima. Prema njegovim navodima postoji društvena i osobna emocionalna inteligencija. Društvena emocionalna inteligencija odnosi se na socijalna znanja i vještine, dok je osobna usmjerena na samoregulaciju, samosvijest te motivaciju. Dakle, emocionalna inteligencija vrlo je važna u poslovanju, a transformacijski stil vođenja se najviše temelji na emocionalnoj inteligenciji te ju najviše implementira u svoje vodstvo. Da bi odnos vođe i zaposlenika bio recipročan, važno je da vođu krasi karakteristike savjesnosti, empatičnosti, poštenja te brige za svoje nadređene. Također, nužno je da ih motivira i potiče da budu što bolji, bodri te usmjerava ka izvršavanju cilja. Takav pristup rezultira zadovoljstvom svih sudionika i uspješnim izvršavanjem zadataka. Osim toga, postavljaju se čvrsti dugoročni i održivi temelji za rast pojedinca i poduzeća općenito. Međutim, iako je emocionalna inteligencija važan segment vodstva, jednako je važno izbjeći slijepo praćenje obrasca ponašanja i znati prepoznati određene situacije temeljem kojih je potrebno provesti prilagodbu radi što boljeg poslovnog rezultata. Dakle, vodstvo se ne temelji isključivo na prihvaćanju naredbi koje je zadao vođa, već i na sposobnostima koje uključuju inovativnost i kreativnost te svakako motiviranost da se individualni stavovi prilagode organizacijskim stavovima u svrhu što boljeg učinka (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

### **2.3. Ishodi reciprocnosti između vođe i zaposlenika**

Uzajaman odnos vođe i zaposlenika često rezultira ishodima koji su veći od očekivanih. U suvremenom poslovanju sve više organizacija koristi transformacijsko vodstvo. Razlog tome je individualizirani pristup te osobno razvoj sljedbenika. Takvim se pristupom potiče maksimalan potencijal zaposlenika, a ujedno se javlja motivacija kojom zaposlenici otkrivaju vlastite interese sa svrhom ostvarivanja dobrobiti organizacije. Također, ovim se pristupom zaposlenicima pruža osjećaj suradnje što dovodi do maksimalnog učinka, obzirom da se

zaposlenici temeljem transformacijskog vodstva osjećaju kao dio organizacije u punom smislu.

Uzimajući u obzir prethodne navode, može se ispitati na koji će način takav odnos između vođe i zaposlenika utjecati na organizacijske rezultate. U slučaju kada je riječ o vrsti ishoda kao što je radni učinak u odnosu na stav kao komponenta koja pokazuje značajan utjecaj, potrebno je identificirati obrasce povezanosti motiva reciprociteta i ishoda, odnosno stupanj vođenja reciprociteta vlastitim interesima u odnosu na obostrane interese. Valja naglasiti kako nije logično od pojedinaca očekivati namjerno upuštanje u ona ponašanja kojima ugrožavaju svoje interese. Primjerice, to može biti namjerno umanjivanje osobnih pokazatelja uspješnosti. Takav bi način ponašanja negativno utjecao na zaposlenost pojedinca u budućnosti te bi se javila intrizična bol nastala namjernim lošim izvedbama (Uhl-Bien, Maslyn, 2003). Umjesto upuštanja u takvu vrstu ponašanja koja bi se negativno odrazila na cjelokupnu izvedbu, pojedinci pažnju usmjeravaju na vlastiti interes te tome prilagođavaju svoje ponašanje (Organ, 1990). Također, zaposlenici sa slabije kvalitetnim odnosom pažnju usmjeravaju na vlastiti interes uz savjesno obavljanje zadataka, obzirom na izravnu povezanost s procjenama vođe o uspješnosti posla. Odnosno, briga za vlastiti interes kod zaposlenika sa slabijom kvalitetom odnosa ne razlikuje se od onih s kvalitetnijim odnosom, u onim ishodima koji su direktno povezani sa zapisima o uspješnosti, kao što je savjesnost i učinak.

Postoje pojedinci koji nisu u potpunosti predani izvršavanju zadataka ili su nezadovoljni cjelokupnim vodstvom, a Organ (1990) navodi kako će se takvi pojedinci u većini slučajeva povući uz diskrecijsko ponašanje. Najčešće se radi o slučaju kada pojedinac nema osjećaj da mu organizacija pruža onu količinu podrške koju bi htio. Sukladno tome, radni stavovi zaposlenika čiji je odnos s vođom slabiji, znatno su niži. Pritom se misli na predanost, percipiranu organizacijsku podršku i na ponašanje u kvalitetnijim razmjenama s obostranim interesom, što podrazumijeva diskrecijsko ponašanje i veću brigu za ostale sudionike. Dakle, zaposlenici koji su zadovoljni odnosom s vođom, pokazati će pozitivne stavove i ponašanje koje pomaže organizaciji (Organ, 1990).

Također postoji i negativan reciprocitet, a on predstavlja sukobljene odnose koji su karakterizirani vlastitim interesima, mržnjom te sabotražom na način da svaka strana negativno utječe i spriječi postizanje ciljeva druge strane (Liden et al, 1997). Treba naglasiti kako je negativan reciprocitet iznimno nefunkcionalan, što u konačnici rezultira nepoželjnim

ishodima ponašanja. Takva vrsta ponašanja neprihvatljiva je te se više očekuje kod onih zaposlenika čiji je odnos s vođom slabiji.

### 3. INOVATIVNO PONAŠANJE KAO POŽELJNI RADNI ISHOD ZAPOSLENIKA

Poslovni resursi kao što su organizacijska podrška i podrška vođe, motivacijskog su potencijala, a dostupnost tih resursa utječe na povećanje angažmana zaposlenika što dovodi do pozitivnih rezultata rada zaposlenika kao pojedinca (Demerouti et al, 2001). Kako bi se postigao angažman kojim pojedini zaposlenik doprinosi funkcioniranju poslovanja, potrebno je uložiti fizičku, kognitivnu te emocionalnu energiju. Visoka razina motiviranosti može se postići ukoliko se ulaže rad, trud i vrijeme. Posvećenost je temelj obzirom da se njome pridaje značaj prilikom traženja inspiracije te rješenja za određeni poslovni izazov ili nastali problem. Niz je čimbenika koji stvaraju pozitivan utjecaj na inovativno radno ponašanje, a to su (Bakker, Geurts, 2004.):

- razina plaće
- mogućnost napretka
- ugodna radna atmosfera
- jasnoća posla
- donošenje odluka

Uz navedeno, kao jedan o ključnih čimbenika koji utječe na promjenu posla ili na negodovanje na radnom mjestu jest odnos između vođe i zaposlenika, odnosno posvećenost vođe prema zaposleniku kao pojedincu. Kako bi karijera zaposlenika napredovala, podrška vođe ključan je segment, osobito iz razloga što napredak karijere zaposlenika istovremeno potiče uvođenje inovacija u posao. Angažiranost zaposlenika može se potaknuti autonomijom, povratnom informacijom te pametnim iskorištavanjem vještina čime zapravo dolazi do ulaganja veće količine vremena i napora zaposlenika u posao koji obavlja uz želju da svakim danom postigne bolje rezultate od prethodnog. Treba napomenuti kako je radni angažman kognitivno-afektivni motivacijski rad kojeg karakterizira snaga, predanost i apsorpcija (Schaufeli, Bakker, 2004). Uzimajući u obzir kako angažirani zaposlenici stvaraju vitalnost opstanka, održivost i rast, vođe sve češće njeguju svoje odnose sa zaposlenicima. Temelj kvalitetnog odnosa vođe i zaposlenika je u odanosti, međusobnom povjerenju, ali svakako i u poštovanju najviše razine. Pojedincima čiji se odnos s vođom temelji na ta tri čimbenika, vođe pružaju veću podršku, ali i pomoć u obliku smjernica kako bi izbjegli potencijalne pogreške i probleme. Osim navedenog, zaposlenici lakše preuzimaju veće rizike, obzirom da posjeduju

psihološku sigurnost, a jednako tako imaju pristup resursima pomoću kojih lakše postižu određene ciljeve i pružaju veći angažman.

Vještine i obrazovanje imaju velik značaj po pitanju razvoja inovativnog ponašanja zaposlenika. Inovativnim se ponašanjem ukazuje na iskustvo, znanje i stručnost pojedinca prilikom vlastitog poslovnog usmjerenja. Inovacijsko ponašanje zaposlenika definira se kao ponašanje zaposlenika prema razvoju novih proizvoda, razvoju novih tržišta ili poboljšanju poslovnih rutina u svojoj radnoj organizaciji (Amo, Kolvereid, 2005). Prema Amo-u (2010) inovacijsko se ponašanje temelji na racionalnom djelovanju aktera, a također se smatra kako zaposlenik djeluje sukladno svojoj percepciji situacije, a ne temeljem određene objektivne istine. Obzirom na navedeno, razne organizacije sve češće uvode inovacije ne bi li osigurale dobrobit, međutim usvajanje inovacija od zaposlenika zahtjeva ulaganje znatnijeg truda. Inovativno ponašanje uključuje stvaranje noviteta, stoga je važna koncentracija i apsorbiranost zaposlenika u vlastiti posao (Agarwal et al, 2012).

### **3.1. Značaj inovativnog ponašanja zaposlenika u organizacijama**

Posljednjih su se godina uložili značajni istraživački napori po pitanju vještina vodstva, i to s namjerom poduke pojedinih članova na koji način upravljati, motivirati i voditi sukladno postavljenim ciljevima i željenim ponašanjima. Neck i suradnici (1999) navode da je svakom pojedincu potrebna samoprocjena pomoću koje će jačati samosvijest o svom ponašanju, samomotivaciji te samokontroli ponašanja uslijed neugodnih situacija. Kada je riječ o samosvijesti, treba napomenuti kako ona pomaže identificirati ponašanje koje je potrebno promijeniti ili poboljšati prilikom određenih intenzivnih situacija gdje se zahtjeva samokontrola. Važno je da svi zaposlenici radno iskustvo doživljavaju kao nešto ugodno i nagrađujuće jer na taj način osjećaj sposobnosti, samokontrole i kompetencije raste, a shodno tome dolazi i do povećanja učinka, što u konačnici daje pozitivan rezultat poslovanja. Prema Manz-u (1992), postoje određeni psihološki obrasci sukladno kojima zaposlenik prilagođava misao u svrhu doživljavanja prepreke kao određeni izazov ili poteškoću. Primjerice, zaposlenik koji na poteškoću gleda kao na izazov, iskorištava priliku da upravo u lošem trenutku tržišta iskoristi vlastite sposobnosti i vještine na što je moguće bolji način. Prilikom tog procesa, vođe zapažaju pozitivne radnje svojih zaposlenika, odnosno pozitivno iskorištavanje prepreka te se temeljem saznanja o takvim sposobnostima svojih zaposlenika, vođe povezuju na nekoj novoj višoj razini sa njima. S druge strane, zaposlenik koji razmišlja

pesimistično i nekonstruktivno u slučaju nailaska na prepreku, prema mišljenju Seligman-a (1991), stvara sukob i ima nefunkcionalne misli koje dovode do stresne i problematične klime u radnoj okolini. Kako bi se takav scenarij izbjegao, potrebna je samoprocjena unutar koje zaposlenici samosvjesno zapažaju nefunkcionalne misli koje je potrebno promijeniti s onim mislima koje su funkcionalne i pozitivnije za cjelokupnu organizaciju. Osim navedenog, negativne misli treba rješavati i putem razgovora sa samim sobom kako bi se misli i ponašanje olakšali te kako bi se postigla bolja slika o samom sebi. Mentalne slike pozitivnih misli imaju uspješan utjecaj na sam rad zaposlenika, no jednako tako i na inovativno ponašanje zaposlenika u organizaciji.

Stvaranje novih ideja nezaobilazno je za uspjeh organizacije, stoga je važno da zaposlenici razvijaju usko povezanu kreativnost ne bi li stvorili neku novu i inovativnu ideju (Mumford, Gustafson, 1988). Premda se često naglašava povezanost kreativnosti inovativnosti, važno je napomenuti kako je inovativnost znatno složeniji proces obzirom da se kreativne ideje prvo moraju razviti, a zatim i modificirati. Inovacija u radnoj organizaciji, prema Scott-u i Bruce-u (1994) zamišljena je u obliku složenijeg ponašanja, a sastoji se od tri faze:

1. Faza prepoznavanja ideja
2. Faza traženja ideja
3. Faza rješavanja novonastalih problema

Zaposlenik nastoji pronaći način na koji će promovirati svoje ideje osmišljene sa svrhom rješavanja problema, a istovremeno nastoji izgraditi podršku, kako unutar, tako i izvan radne organizacije. Takvim načinom zaposlenik stvara model inovacije koju je moguće upotrijebiti, odnosno primijeniti unutar određene grupe ili cjelokupne radne organizacije. Kada je u pitanju kreativno vodstvo, Phelan i Young (2003) ukazuju na poveznicu unutarnjeg procesa zaposlenika koji konstruktivno i svjesno usmjeravaju svoje misli i namjere ka ostvarenju svojih ciljeva, ali i ciljeva organizacije. To čini na način da se dovodi do samosvjesnosti i kontrole nad svojim mislima te takav pristup implementira na razvoj situacije u poslovanju. Razvoj situacije podrazumijeva rješavanje nastalih poteškoća, rješavanje određenih iznenadnih problema te uspješno vođenje veće grupe zaposlenika. Treba naglasiti kako se pred inovativne zaposlenike stavljaju zahtjevne situacije koje iziskuju znatne napore ne bi li se implementirao inovacijski proces i postigla stabilnost i sigurnost, a istovremeno izbjegao rizik i neizvjesnost (Scott, Bruce, 1994). Drugim riječima, postoji mogućnost da zaposlenik čije je ponašanje inovativno, naiđe na veliki otpor, a kako bi se uspješno suprotstavio

moćnim otporima, potrebno je razviti kognitivne mehanizme pomoću kojih neće posustati u određenim budućim inovativnim ponašanjima i idejama. Ovaj segment u inovativnom ponašanju zaposlenika od iznimne je važnosti ukoliko se u obzir uzme velik broj zaposlenika koji često pružaju otpor novim idejama, promjenama i procesima, bez obzira što su šanse za poboljšanjem od trenutnog stanja iznimno velike. Navedena tvrdnja daje odgovor na pitanje zašto relativno mali broj poduzeća uvodi inovativnosti u svoje poslovanje i radi u skladu s razvojem, a jednako tako vrlo mali broj zaposlenika uspješno realizira svoje inovativne ideje.

Da bi se postigao cjelokupan organizacijski uspjeh, važnost inovativnog ponašanja je na visokoj razini, što podrazumijeva kontinuirano inoviranje proizvoda, usluga te radnih procesa, no jednako tako i usmjeravanje pažnje na znanstvene teme istraživačkih radova, ističu de Jong i den Hartog (2010). Osvrnuvši se na prošlost, može se zaključiti kako inovativnost nije imala značajnu ulogu u radnim organizacijama, dok je s vremenom inovativnost postala temeljni čimbenik organizacijskog uspjeha. To dokazuje i tvrdnja kako je upravljanje inovacija usko povezano s upravljanjem kvalitetom, no isto tako i s korporativnim poduzetništvom. Često se u literaturi može naići na isticanje razlika između kreativnosti i inovativnosti. Tako se za kreativnost navođi kako uključuje istraživanje i generiranje ideja, dok inovacije uključuju poticanje i provedbu ideja. Temeljem toga, Vande Ven (1986) te Scott i Bruce (1994) su generiranje ideja uključili u pojedinačne mjere inovativnog radnog ponašanja zaposlenika.

Treba naglasiti kako se u posljednjih nekoliko desetljeća važnost načina na koji bi se organizacije trebale odnositi prema svojim zaposlenicima znatno povećala. Prema Patterson-u (2001), u praksi se sugerira model poslovanja u kojemu organizacije predstavljaju platforme za zaposlenike kao pojedince, a ne model u kojemu zaposlenici predstavljaju resurse organizacije. To znači da zaposlenici pristupaju obavljanju zadataka shodno načinu na koji se prema njima postupa. Dakle, jedna od temeljnih mogućnosti kojima organizacije mogu postati inovativnije je putem poticanja inovativnog radnog ponašanja svojih zaposlenika (Agarwal, 2014). Jedan od najvažnijih elemenata inovativnog ponašanja zaposlenika u organizaciji je organizacijska pravednost. No osim toga, važno je i znanje koje je potrebno za inoviranje proizvoda i usluga. Sukladno tome, tvrdnja kako je inovacija povezana sa znanjem i dijeljenjem znanja u organizacijama opravdana (Akram et al, 2016). Brojne studije koje istražuju upravljanje znanjem u organizaciji potvrđuju kako dijeljenje znanja među zaposlenicima poboljšava organizacijsku izvedbu, primjerice sposobnost apsorpcije i sposobnost inovacije (Yesil, Dereli, 2013). Valja napomenuti da je dijeljenje znanja u organizaciji jedan od ključnih elemenata u organizacijskom rastu i konkurentnosti, a

zadržavanje znanja za sebe moglo bi negativno utjecati na cjelokupnu organizaciju i općenito na njezin opstanak (Lin, 2007). Ono što se može zaključiti iz navedenog jest činjenica kako organizacijska pravednost te dijeljenje znanja u organizaciji dovodi do povećanja mogućnosti inovativnog ponašanja, kao i do poticanja zaposlenika u smjeru inovativnosti. Shodno navodima, organizacijska pravednost utječe na pozitivno ponašanje i djelovanje u smjeru inovativnosti u organizacijama.

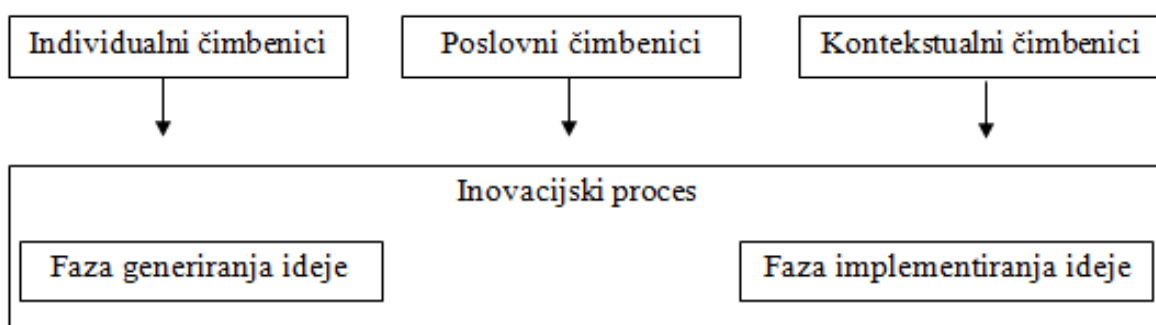
### 3.2. Odrednice inovativnog ponašanja zaposlenika

Postoje razna istraživanja čiji je cilj istražiti čimbenike inovativnog ponašanja zaposlenika. Sukladno istraživanju Hammond-a i suradnika (2011), zaključeno je kako postoje tri skupine antecedenata inovativnih učinaka pojedinaca, a to su:

1. Individualni čimbenici koji uključuju osobine i demografske karakteristike
2. Poslovni čimbenici – primjerice: složenost posla, autonomija i očekivanja
3. Kontekstualni čimbenici – organizacijska klima, organizacijski resursi, podrška percipiranog nadzora i tip vodstva

Na slici 1. u nastavku prikazan je model antecedenata inovativnih učinaka u inovacijskom procesu.

Slika 3.1. Model inovativnih učinaka u inovacijskom procesu



Izvor: izrađeno prema: Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>

Također, autori West i Farr (1989) u istraživanju koje je starijeg datuma, zaključuju kako postoji pet temeljnih čimbenika koji stvaraju utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika:



1. Individualne karakteristike zaposlenika
2. Organizacijske karakteristike
3. Komunikacija
4. Dizajn posla
5. Odnosi u timu

Nekoliko je individualnih karakteristika zaposlenika koje stvaraju utjecaj na inovativno ponašanje, primjerice:

- stupanj obrazovanja koji podrazumijeva veće inovativno ponašanje, ukoliko je i stupanj obrazovanja viši
- proaktivno ponašanje zaposlenika
- spremnost zaposlenika na rizik
- poduzetnički način razmišljanja zaposlenika

Osim navedenih karakteristika, na stupanj inovativnosti zaposlenika ovisi i samo radno mjesto, odnosno opis posla koji se može značajno razlikovati od posla do posla te samim time postoje radna mjesta na kojima su mogućnosti za razvoj inovacija puno veće i jednostavnije. Uspješan razvoj inovacija definitivno ovisi o autonomiji radnika, o stupnju kontrole, jasno razrađenim i raspisanim zadacima i jasno definiranim rezultatima koji moraju biti zadovoljeni. Inovativno ponašanje može se povezati sa jednom vrstom promocije novih inovativnih ideja u samoj organizaciji, što u pravilu predstavlja ključnu fazu. To znači kako zaposlenik ideju treba prezentirati preostalim članovima tima te će na taj način utjecati na kvalitetu timskog odnosa i dati mu na važnosti kada je u pitanju razvoj inovativnog ponašanja. Komunikacijski odnos također je ključan čimbenik jer se kvalitetnom komunikaciju razmjenjuju bitne informacije i smjernice koje mogu dovesti do kvalitetnih i inovativnih rješenja u određenim situacijama. Dobra komunikacija može dovesti i do prepuštanja donošenja odluka zaposlenicima do određene razine, a isto tako i autonomije po pitanju dizajniranja svoga posla, sve u svrhu postizanja što boljeg inovativnog ponašanja. Način vođenja koji podrazumijeva otvorenu komunikaciju te pružanje resursa u svrhu provođenja novih inovativnih projekata, pogoduje inovativnom ponašanju zaposlenika (Hartjes, 2010). Međutim, treba napomenuti kako odnos vođe i zaposlenika nije jedini odnos koji treba njegovati. Odnos pojedinog zaposlenika s ostalim radnim kolega, kao i sa ljudima izvan organizacije, jednako je važan. Prvenstveno iz razloga što se na taj način prepoznaju problemi i generiraju rješenja temeljem potencijalnih iskustva ili razmjenom ključnih informacija.

Nadalje, važno je naglasiti inovacijsku strategiju organizacije koja također ima pozitivan utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika ukoliko je pravilno definirana. Svakako, Oukes (2010) navodi da poticanje zaposlenika da razvija inovacije putem sustava nagrađivanja također dovodi do pozitivnog djelovanja na inovativno ponašanje.

Zaposlenici koji posjeduju poduzetničke karakteristike, prema istraživanjima Hartjes-a (2010), imaju veću sklonost kreirati inovacije. Jednako tako, javlja se i pozitivna korelacija inovativnog ponašanja i proaktivnog ponašanja. Može se reći kako kreativnost zaposlenika može imati ključnu ulogu kod inovativnog ponašanja zaposlenika. Međutim, pomoću dizajna posla, zaposlenici čija je kreativna sposobnost manja, također mogu do značajne razine razviti određenu inovativnu ideju. Svakako je važno da organizacijska klima pruža potporu svojim zaposlenicima, jer u tom slučaju mogu bez pritiska izražavati svoje stavove prema određenim idejama i situacijama, obzirom da ne postoji striktno autoritativno vođenje od strane vođe. Osim navedenog, potrebno je da organizacija teži napretku i gledanju u budućnost, jer u protivnom zaposlenici neće biti motivirani ukoliko primijete da ulažu trud, a organizacija u kojoj djeluju zadržava trenutno stanje duže razdoblje. Patterson i suradnici (2009) navode da ukoliko zaposlenici osjete da za potrebe obavljanja posla moraju biti kreativni, velika je vjerojatnost da će prihvatiti rizik i ponašati se inovativno i kreativno. Motivacija zaposlenika jednako tako stvara utjecaj na inovativno ponašanje, a najčešće se manifestira kroz nagrađivanje zaposlenika. Uz sve navedeno, kao važan čimbenik inovativnog ponašanja je i razina hijerarhije. To ukazuje na problem koji se javlja u organizacijama čija hijerarhija ima čitav niz razina vodstva, stoga često dolazi do težeg dobivanja potpore za razvijanje ideja zaposlenika.

### **3.3. Uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju inovativnog ponašanja zaposlenika**

Kvalitetan odnos između vođe i zaposlenika ključan je za poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika. Potpora vođe podrazumijeva omogućavanje, podršku i promicanje inovativnog ponašanja svojih zaposlenika, uz opskrbljivanje svim potrebnim resursima kako bi potaknuo što bolji rezultat. Kvalitetan odnos vođe i zaposlenika stvara organizacijsku klimu koja je poželjna za provođenje inovativnog ponašanja zaposlenika. Dakle, istraživanje novih ideja, ohrabrivanje od strane vođe te podrška, ključni su za promicanje inovativnosti kod zaposlenika (Baden-Fuller, Stopford, 1992). Prema navodima Koetzier-a i Alon-a (2013),

važno je da strateški menadžment provodi nagrađivanje zaposlenika za nove ideje, da tolerira neuspjeh te istovremeno stvara programe u svrhu promocije poduzetničke kulture. Također, ciljevi, baš kao i dodijeljene uloge zaposlenicima, moraju biti jasni, a suradnja u poduzeću mora biti omogućena kako bi se razvili procesi kojima bi se komercijalizirala ideja. Treba naglasiti kako su u cijelom procesu važni stavovi vođe prema inicijativama zaposlenika jer upravo oni stvaraju utjecaj na razinu predanosti zaposlenika, a predanost zaposlenika usko je povezana s porastom inovativnosti zaposlenika (Waters, 2000). Sukladno navedenom, uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika potiče poželjnu organizacijsku klimu unutar koje zaposlenici motivirano unaprjeđuju i stvaraju nove ideje, odnosno ponašaju se inovativno.

Klima u organizaciji može biti proinovacijska u slučaju da zadovoljava sve postavljene kriterije. Proinovacijska klima je klima koja se javlja u organizacijama koje kontinuirano proizvodi nove, inovativne ideje i proizvode. Podupiranje kreativnosti glavna je karakteristika takvih organizacija, a ona se provodi putem pružanja slobode i vremena unutar kojega zaposlenici razvijaju vlastite ideje. Također, komunikacija je okarakterizirana kao iskrena i posve otvorena. Ono što je također važno jest, stručnost zaposlenika u području kojim se bavi. Zaposlenik ne smije biti pod pritiskom kako bi mogao što bolje sagledati određeni problem i razmisliti o adekvatnom načinu rješavanja istog. To najčešće zahtjeva kreativno razmišljanje, a ono ponekad podrazumijeva iskorak od uigranih procedura te pristup sa potpuno obrnute strane. Nadalje, osim novčanih nagrada, pohvala i slično, motivacija koja se pokazala kao učinkovitija je intrinzična motivacija. Međutim, sinergija interne i eksterne motivacije zaposlenika ukazuje na najbolje rezultate unutar neke organizacije.

Organizacija može utjecati na inovativnost zaposlenika sljedećim aspektima (Amabile, 1997):

- organizacijska motivacija usmjerena na inovacije
- resursi
- menadžment

Da bi se određena organizacija usmjerila ka inovativnosti, potrebno je krenuti od najvišeg menadžmenta organizacije. No, srednji i niži menadžment također imaju velike uloge u poticanju i razvijanju inovacija i inovativnog ponašanja zaposlenika. Neke od glavnih odlika orijentacije koje su usmjerene prema inovativnosti su:

- sustav vrijednosti temeljen na inovativnosti i kreativnosti
- izbjegavanje statusa quo – orijentiranost prema riziku

- pozitivan osjećaj među članovima tima temeljem vlastitih djelovanja
- ofenzivna taktika – pokušaj rješavanja problema, umjesto čekanja i čuvanja vlastitih pozicija

Osim navedenih aspekata, dužnost vođe je osigurati resurse kojima bi se inovacije mogle razvijati. Ti resursi podrazumijevaju vrijeme koje je predviđeno za razvijanje inovacije, stručnost zaposlenika, određeni materijalni resursi, procesi koji se provode unutar organizacije, relevantne informacije koje zaposlenici mogu iskoristiti za što bolje i inovativnije ideje, mogućnost dodatnog obrazovanja te svakako organizacija poduzeća. Uzimajući u obzir činjenicu da su inovativnost i kreativnost povezani i utječu na sustav vrijednosti, važno je naglasiti kako Amabile (1997) navodi da je kreativnost karakterizirana kao individualna. To dovodi do činjenice kako je radniku potrebno pružati dovoljno motivacije ne bi li dobio priliku raditi ono što voli i pritom sposobnost kreativnosti dovesti na najvišu razinu. Dakle, uloga menadžmenta, odnosno vođe je iznimno važna jer moraju usmjeravati organizaciju prema ostvarenju ciljeva uz kontinuirano stvaranje ugodne radne atmosfere unutar koje zaposlenici motivirano i nesmetano razvijaju i generiraju nove i inovativne ideje.

Proinovacijska se klima, prema definiciji Ekvall-a (1996), sa stajališta zaposlenika gleda kao karakteristika organizacije. To znači da je određena organizacija spremna na učenje te je njena klima usmjerena na inovativne i kreativne procese. Sukladno prethodnim navodima, Ekvall (1996) također ukazuje na ohrabrivanje zaposlenika u svrhu generiranja svojih ideja i na pomaganje organizaciji ne bi li postigla rast i povećala efikasnost poslovanja. Treba naglasiti, da dobra organizacijska klima utječe na produktivnost cjelokupne organizacije. Međutim, jednako tako, vodstvo, organizacijska kultura te resursi utječu na organizacijsku klimu te produktivnost. Dakle, kvalitetan odnos vođe i zaposlenika uzajaman je jer stvaraju međusobno djelovanje na čitavu organizaciju i njeno općenito poslovanje. To dokazuju i navodi Ekvall-a (1996) da loša organizacijska klima utječe na loše poslovne rezultate, bez obzira koliko dobrim resursima raspolaže određena organizacija. Shodno navedenom, razni su čimbenici koji utječu na inovativno ponašanje zaposlenika i na krajnji rezultat poslovanja organizacije. Poprilično je jasno kako su inovacije postale važan segment razvoja poslovanja, opstanka i općenitog uspjeha organizacije. Smjernice ponašanja koje daje menadžment temelj su za stvaranje inovativnog ponašanja zaposlenika. Također, razina slobode i dobra komunikacija vođe i zaposlenika ključni su za uspjeh. Jednako tako, važno je naglasiti kako vođa svojim zaposlenicima mora davati dovoljno izazovne zadatke u svrhu motiviranja.

Međutim, treba pripaziti da zadaci ne budu previše izazovni jer u suprotnom može doći do gubitka motivacije. Također, uloga kvalitetnog vođe jest znati prepoznati sposobnosti svojih zaposlenika kako bi ih mogao pravilno raspodijeliti u procesu rješavanja određenih problema. Nerijetko, da bi se zadržao kvalitetan odnos vođe i zaposlenika, vođa treba biti strpljiv obzirom da je kreativan rad poprilično rizičan, a rezultati istoga mogu biti vidljivi tek nakon nekog izvjesnog vremena. Dakle, pristup vođe mora biti stručan i pažljiv kako bi se potaknulo inovativno ponašanje zaposlenika i kako bi se ostvarili svi postavljeni ciljevi organizacije.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI KVALITETE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA S INOVATIVNIM PONAŠANJEM ZAPOSLENIKA**

Istraživanje povezanosti kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem zaposlenika prikazano je u ovom dijelu diplomskog rada. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika, u svrhu donošenja zaključka o međusobnom odnosu vođe i njegovih podređenih s naglaskom na inovativno ponašanje zaposlenika u radnom kontekstu.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu pisanja, i za potrebe ovog diplomskog rada, provedeno je empirijsko istraživanje među zaposlenicima. Pritom je korištena tehnika anketnog upitnika, a upitnik je distribuiran putem online alata *Google Forms*. Navedeno istraživanje provedeno je u svrhu otkrivanja osobnih mišljenja i stavova zaposlenika u pogledu na kvalitetu odnosa sa svojim vođom te prisutnost inovativnog ponašanja. Drugim riječima, nastoje se donijeti zaključci o povezanosti inovativnog ponašanja zaposlenika i kvalitete odnosa vođe i zaposlenika. Također, cilj istraživanja je ukazati na odrednice kojima se kvaliteta odnosa vođe i zaposlenika i inovativno ponašanje mogu podići na višu razinu.

Anketni upitnik sastavljen od ukupno 28 pitanja, a predviđeno vrijeme za ispunjavanje iznosilo je 5 minuta. Prvi dio upitnika sastavljen je od demografskih pitanja poput dobi, spola te vrste ugovora (je li zaposlenik zaposlen na određeno ili neodređeno vrijeme). Demografska, odnosno osobna pitanja nude mogućnost odabira jednog od ponuđenih odgovora (nominalna skala), dok su preostala pitanja sastavljena na način da ispitanici označavaju jednu od pet ponuđenih frekvencija. To jest, ispitanik iznosi mišljenja kroz ljestvicu Likertovog tipa koja je složena od vrijednosti brojeva od „1“ do „5“. Broj „1“ na ljestvici Likertovog tipa označava najmanju vrijednost, dok broj „5“ označava najveću vrijednost. Brojevi označavaju sljedeće vrijednosti:

- 1 – vrlo rijetko / nimalo / u potpunosti ne razumije / u potpunosti neće upotrijebiti / u potpunosti neće / nepovjerenje u potpunosti / iznimno loš
- 2 – rijetko / malo / ne razumije / neće upotrijebiti / neće / nepovjerenje / loš

- 3 – povremeno / osrednje / nisam siguran/sigurna / nisam siguran/sigurna / osrednje povjerenje / osrednji
- 4 – često / puno / razumije / upotrijebiti će / hoće / povjerenje / dobar
- 5 – vrlo često / iznimno puno / u potpunosti razumije / u potpunosti će upotrijebiti / u potpunosti hoće / povjerenje u potpunosti / iznimno dobar

Na pitanje o dobi zaposlenika ispitanici su mogli odabrati jedan od ukupno četiri ponuđena odgovora. Odgovori koji su ponuđeni ispitanicima su dobne skupine od 18 do 25 godina, od 26 do 35 godina, od 36 do 45 godina te od 46 i više godina.

Također, demografsko pitanje na koje su ispitanici odgovorili jest pitanje o vrsti ugovora o radu, odnosno je li ispitanik zaposlen na određeno ili neodređeno vrijeme. Pitanje o tipu zaposlenja postavljeno je u svrhu donošenja zaključka o predanosti i zalaganju zaposlenika na određenim projektima. U praksi vrlo često dolazi do premalog zalaganja zaposlenika u situaciji kada je isti zaposlen na određeno vrijeme. Razlog tome je nedostatak motiviranosti obzirom na činjenicu kako će zaposlenik nakon završetka određenog projekta završiti s poslovnim odnosom te zbog toga ne vidi smisao ulaganja sebe u određeni projekt. No, jednako tako zaposlenik takvu situaciju može gledati i s pozitivne strane. Zaposlenik ima priliku pokazati sve svoje vještine i ukoliko se pokaže dovoljno dobrim postoji vjerojatnost da vođa temeljem pozitivnih poslovnih rezultata odluči zadržati zaposlenika.

Drugi dio anketnog upitnika obuhvaća nezavisne varijable poput kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i inovativnog ponašanja zaposlenika. Od zaposlenika se htjelo saznati koliko su često u potrazi za novim idejama, metodama i alatima te pronalaze li nove načine rješavanja problema. Korišten je mjerni instrument razvijen od strane de Jonga i den Hartog (2010.). Među ostalim pitanjima pronašlo se i "U kojoj mjeri posvećuje pozornost na pitanja koja nisu dio njegovog svakodnevnog posla."

Potom su rješavali pitanja o kvaliteti odnosa s vođom (kao autoritetu te samim povjerenjem prema svom vođi). Za ovu varijablu korišten je mjerni instrument razvijen od strane Graen-a i Uhl-Bien (1995.). Osim zadovoljstva vođe s obavljanjem posla od strane zaposlenika, važno je da vođa razumije probleme i potrebe svojih zaposlenika na poslu. Shodno tome, ispitanici su odgovarali na pitanje koliko vođa razumije potrebe zaposlenika te su izrazili svoja mišljenja glede toga ocijenivši pomoću ljestvice Likertovog tipa.

Razina povjerenja bitan je segment svakog odnosa i ima važan utjecaj kod donošenja odluka obzirom da donošenje pravilnih odluka utječe na poslovanje u konačnici. Sukladno tome, od ispitanika se tražilo da na pitanjima ocjene razinu povjerenja prema svom vođi, zbog čega čvrsto brane i opravdavaju njegove odluke u trenucima kada on nije prisutan te nije u mogućnosti izvršiti ih.

Prema teoriji odnosa između vođe i zaposlenika, sloboda i neovisnost važni su za razvijanje kvalitetnog odnosa između vođe i zaposlenika, a sukladno tome postavljeno je pitanje u kojoj mjeri vođe pružaju svojim zaposlenicima mogućnost za slobodom i neovisnosti. Participativno vodstvo je mjereno s instrumentom korištenim od strane de Jonga i den Hartog (2010.).

Dotaknulo se pitanje zalaganja i sudjelovanje na sajmovima i drugim događajima. Sajmovi, seminari, konferencije i slično, događaji su na kojima se zaposlenici redovito upoznaju sa nekim novim metodama, načinima i alatima temeljem kojih se razvijaju inovativne ideje. Sukladno tome, od ispitanika se nastoji saznati koliko često posjećuju sajmove, seminare i slično.

Uzimajući u obzir izvršavanje vlastitih zadataka, putem anketnog upitnika želi se saznati koliko često ispitanici daju prijedloge za unaprjeđenje trenutnih proizvoda i usluga njihove organizacije. Pokazivanje entuzijazma važno je za stvaranje pozitivnog ozračja unutar određene organizacije, a sljedećim se pitanjem nastoji saznati koliko ispitanici šire entuzijazam za inovativne ideje kod važnih članova organizacije. Osim širenja entuzijazma među vodećim članovima organizacije, važno je i uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju kako bi ista pridonijela što boljem poslovnom rezultatu. Provedenim pitanjima nastoji se saznati koliko često ispitanici pokušavaju uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju.

Nadalje, uvođenje inovativnih ideja u postojeću radnu praksu vrlo je važno za održavanje uspješnosti poduzeća. Sukladno tome, idućim pitanjem nastoji se saznati koliko često ispitanici sustavno uvode inovativne ideje u postojeću radnu praksu unutar svoje organizacije. Za kraj anketnog upitnika, ispitanici su prema vlastitom mišljenju morali odgovoriti u kojoj mjeri svojim inovativnim odlukama privlače nove suradnike.

Anketni je upitnik je bio distribuiran putem društvenih mreža. Upitnik je bio dostupan za ispunjavanje od 1. svibnja do 3. svibnja 2022. godine. Ciljani uzorak bio je minimalno 50 ispitanika, a anketni upitnik je u konačnici ispunilo 55 ispitanika. Važno je naglasiti kako je



anketni upitnik anonimnog karaktera. Nakon zatvaranja upitnika i prestanka prikupljanja odgovora, svi su dobiveni odgovori obrađeni, a dobiveni rezultati prikazani su pomoću analiza i grafičkih prikaza u nastavku. Odgovori koji otkrivaju dob, spol i vrstu zaposlenja prikazani su takozvanim „tortnim“ grafikonima, dok su preostali odgovori koji se odnose na mišljenja i stavove ispitanika prikazani stupičastim grafikonima.

Konačni uzorak čini 55 odgovora od kojih se 22 odnosi na muškarce i 33 na žene, što je u prosjeku 40% muškaraca i 60% žena. Anketni upitnik najviše je rješavalo ispitanika starosti od 26 do 35 godina, što predstavlja čak 54,5% uzorka. Na temelju tog saznanja, ne može se reći kako je uzorak reprezentativan, no možemo prikazati dobivene rezultate na temelju uzetog uzorka. Također je važno spomenuti, kako je 63,6% ispitanika zaposleno na neodređeno vrijeme, a ostatak na određeno vrijeme.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U tablici 4.1. provedena je deskriptivna analiza prikupljenih podataka na temelju varijabli spola, dobi, inovativnog ponašanja zaposlenika, kvalitete odnosa s vođom i participativnog vodstva. Kod osnovnih deskriptivnih pokazatelja, prosječna vrijednost inovativnog ponašanja zaposlenika je 3,620, dok je najčešća vrijednost 2. Standardna devijacija je označena kao 0,907 jedinica što je manje od standardne devijacije kvalitete odnosa s vođom i participativnog vodstva koje su u ovom slučaju 0,907, odnosno 0,950 jedinica. Prosječna vrijednost kvalitete odnosa s vođom iznosi 3,917, dok prosječna vrijednost participativnog vodstva iznosi 3,667. Najčešća vrijednost za kvalitetu odnosa s vođom i prisutnost participativnog vodstva je 4.

*Tablica 4.1. Osnovni deskriptivni pokazatelji*

Varijabla	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Spol	1,589	2	2	0,496
Dob	2,679	2	2	0,834
Inovativno ponašanje zaposlenika	3,620	3,700	3,200	0,841
Kvaliteta odnosa s vođom	3,723	3,917	4	0,907
Participativno vodstvo	3,601	3,667	4	0,950

U korelacijskoj analizi izračunati su *Pearsonovi* koeficijenti korelacije, a koji se nalaze u tablici 4.2. U istoj tablici označeni su i značajni koeficijenti korelacije. Kod ženskog spola, značajno je prisutnija veća kvaliteta odnosa s vođom. Kod ugovora na neodređeno, značajno je prisutnija veća razina inovativnosti kvalitete odnosa s vođom i participativnog vodstva.

Inovativnost značajno i snažno korelira s kvalitetom odnosa s vođom s participativnim vodstvom, kao i s inovativnim ponašanjem zaposlenika. Kvaliteta odnosa s vođom snažno i pozitivno korelira s participativnim vodstvom i inovativnim ponašanjem. Dob ne korelira značajno niti s jednom varijablom.

Dakle, intenzitet pozitivne korelacije je najsnažniji između kvalitete odnosa s vođom i participativnog vodstva, između kvalitete odnosa s vođom i inovativnog ponašanja te između participativnog vodstva i inovativnosti. Posebno je zanimljivo što ugovor na neodređeno ima pozitivan odnos s inovativnosti kvalitete odnosa s vođom i participativnim vodstvom.

Provedena je regresijska analiza sa zavisnom varijablom inovativnog ponašanja zaposlenika i prikazana u tablici 4.3. Koeficijent determinacije ove regresijske analize iznosi 0,647, što znači da čak 64,7% promjene varijance inovativnog ponašanja zaposlenika možemo protumačiti sa zadanim nezavisnim varijablama u modelu (spol, dob, vrsta ugovora, kvaliteta odnosa s vođom).

Tablica 4.2. Tablica korelacija

Varijable	Spol	Dob	Ugovor	Inovativnost	Kvaliteta odnosa s vođom	Participativno vodstvo	Inovativno ponašanje
Spol	1	-,061	-,047	,0198	,268*	,199	,161
Dob	-,061	1	-,033	,012	-0,40	-,104	,170
Ugovor	-,047	-,033	1	,372**	,295*	,377**	,130
Inovativnost	,198	,012	,372**	1	,764**	,775**	,767**
Kvaliteta odnosa s vođom	,268*	-,040	,295*	,764**	1	,878**	,766**
Participativno	,199	-,	,377**	,775**	,878**	1	,681**

vodstvo		,104					
Inovativno ponašanje	,161	,170	,130	,767**	,766**	,681**	1

Demografske varijable dob, spol i vrsta ugovora nemaju značajan odnos s inovativnim ponašanjem zaposlenika (značajnost je iznad 0,05). Međutim, može se zaključiti iz B-koeficijenata kako bi, u prosjeku, povećanje dobi za jednu jedinicu povećalo inovativno ponašanje zaposlenika za 0,760 jedinica. Za spol bi se moglo iz B koeficijenta zaključiti kako su muškarci, u prosjeku, više skloni inovativnom ponašanju. Što se tiče vrste ugovora, B koeficijent u regresijskoj analizi sugerira da će se, u prosjeku, povećati inovativno ponašanje u situaciji kada zaposlenik ima ugovor na neodređeno.

Pokazalo se kako dvije varijable imaju značajan odnos s inovativnim ponašanjem zaposlenika. Ukoliko se kvaliteta odnosa s vođom poveća za jednu jedinicu, inovativno ponašanje zaposlenika će se, u prosjeku, povećati za 0,545 jedinica. Ako se participativni stil vodstva poveća za jednu jedinicu, inovativno ponašanje zaposlenika će se, u prosjeku, povećati za 1,255 jedinica. Dakle, na temelju B koeficijenata, može se zaključiti kako je participativno vodstvo nešto važniji preduvjet za inovativno ponašanje zaposlenika u odnosu na kvalitetu odnosa s vođom.

Tablica 4.3. Regresijska analiza sa zavisnom varijablom inovativnog ponašanja zaposlenika

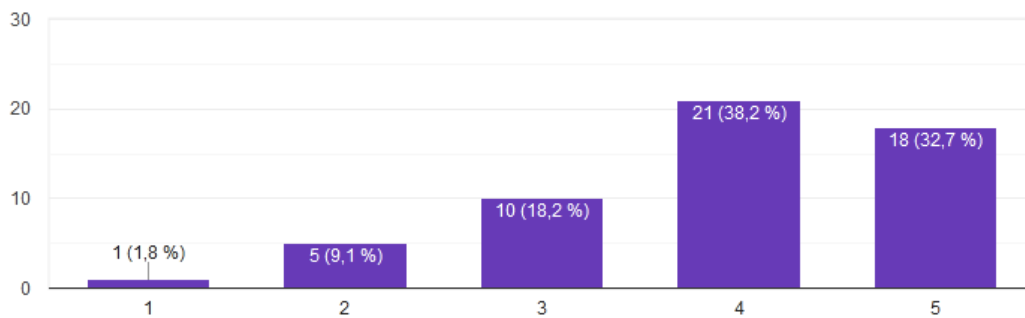
Varijable	Beta koeficijent	Standardna pogreška	Signifikantnost
$\beta_0$	4,522	4,585	0,329
Spol	0,492	1,497	0,744
Dob	0,760	0,860	0,381
Vrsta ugovora	1,925	1,580	0,229
Kvaliteta odnosa s vođom	0,545	0,280	0,057
Participativno vodstvo	1,255	0,544	0,025

U nastavku su prikazane slike frekvencije odgovora na provedeni upitnik za sva pitanja vezana za kvalitetu odnosa s vođom i inovativnog ponašanja zaposlenika. Kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika mjerena je s ukupno šest čestica (pitanja), dok je inovativno

ponašanje zaposlenika mjereno s ukupno deset čestica (pitanja). U nastavku su odgovori na pitanja prikazani na slikama. Prvih šest pitanja odnose se na kvalitetu odnosa između vođe i zaposlenika, a deset pitanja nakon toga odnosi se na inovativno ponašanje zaposlenika. Konačno, na kraju su prikazane i frekvencije odgovora za sva ostala pitanja iz upitnika (kontrolne varijable).

Odgovori na prvo pitanje prikazani na slici 4.1. većinom su pozitivni, tek je 1,8%, odnosno jedan ispitanik odgovorio kako njegov vođa, prema njegovom mišljenju nije nimalo zadovoljan poslom koji obavlja. Nadalje, 9,1% ispitanika smatra da je vođa malo zadovoljan, a 18,2% smatra da je vođa osrednje zadovoljan njihovim obavljanjem posla. Najviše ispitanika (38,2%) odgovorilo je sa puno, dok je 32,7% odgovorilo da je vođa iznimno puno zadovoljan s obavljanjem njihovog posla. Prosječan odgovor na ovo pitanje je 3,9 što znači da je prema mišljenju ispitanika zadovoljstvo vođe s obavljanjem posla na visokoj razini.

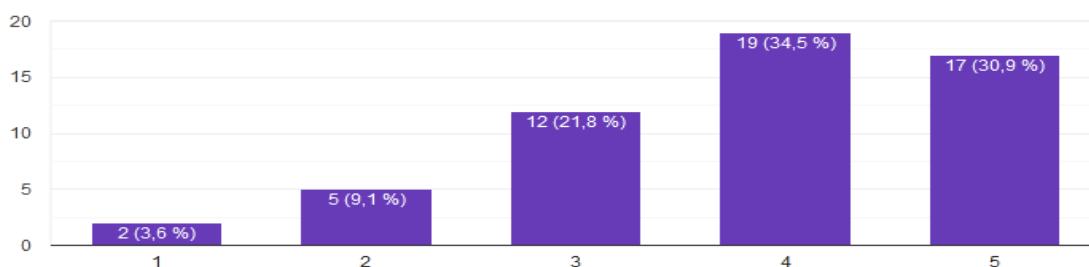
*Slika 4.1. Pitanje „Po Vašem mišljenju, u kojoj je mjeri Vaš vođa zadovoljan poslom koji obavljate?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Osim zadovoljstva vođe s obavljanjem posla od strane zaposlenika, važno je da vođa razumije probleme i potrebe svojih zaposlenika na poslu. Shodno tome, ispitanici su na idućem pitanju izrazili svoja mišljenja glede razumijevanja problema i potreba zaposlenika od strane vođe.

Slika 4.2. Pitanje „U kojoj mjeri Vaš vođa razumije Vaše probleme i potrebe na poslu?“

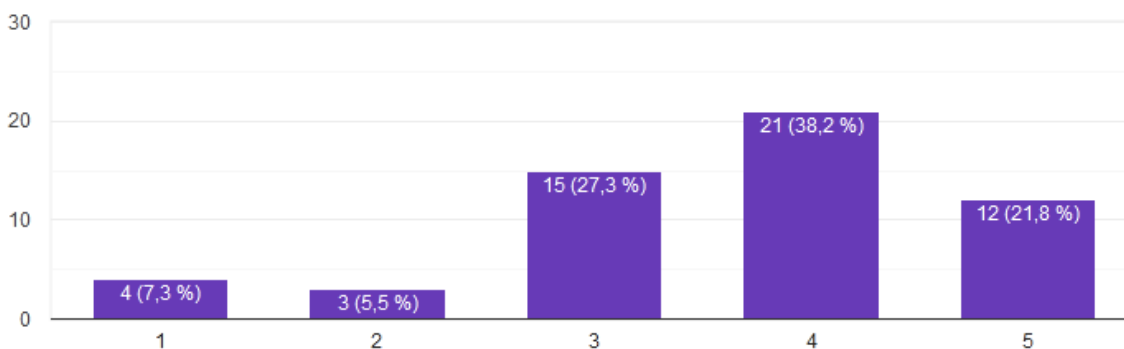


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Pogledom na sliku 4.2. može se primijetiti da se većina ispitanika izjasnila kako vođa razumije (34,5%), odnosno u potpunosti razumije (30,9%) probleme i potrebe svojih zaposlenika. Tek su dva ispitanika (3,6%) odgovorila da vođa u potpunosti ne razumije njihove probleme i potrebe, a njih pet (9,1%) se izjasnilo da ne razumije. Nešto više od petine ispitanika (21,8%) izjasnilo se kako nije sigurno razumije li njihov vođa njihove probleme i potrebe. Prosječan odgovor je 3,8 što u konačnici znači da prema mišljenju ispitanika vođa razumije problem i potrebe svojih zaposlenika na poslu.

Premda vođe već imaju formalno ugrađen autoritet, u svrhu što bolje poslovne izvedbe može doći do upotrebe moći od strane vođe ne bi li pružao pomoć prilikom rješavanja određenih poslovnih problema. Sukladno tome, na iduće pitanje ispitanici iskazuju svoja mišljenja o tome hoće li, i u kojoj mjeri vođa upotrijebiti svoju moć kako bi im pomogao prilikom rješavanja potencijalnih poslovnih problema. U nastavku slijede rezultati.

Slika 4.3. Pitanje „Unatoč formalno ugrađenom autoritetu Vašeg vođe, u kojoj mjeri smatrate da će vođa upotrijebiti svoju moć ne bi li Vam pomogao riješiti Vaše poslovne probleme?“



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

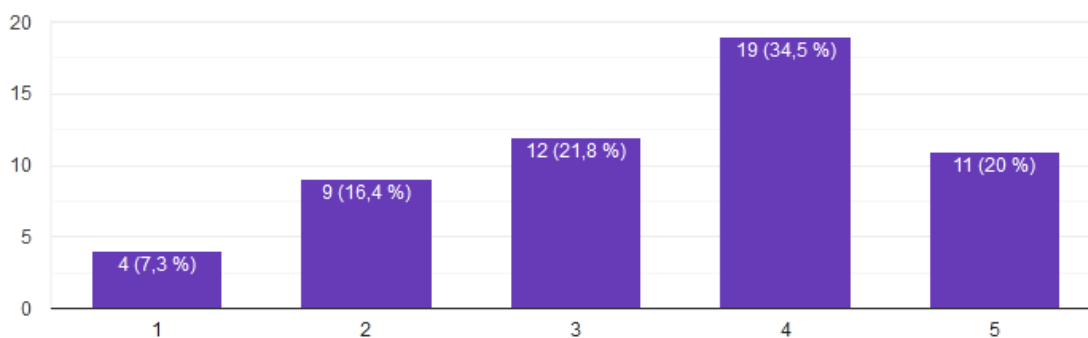
Najviše ispitanika (38,2%) na trećem se pitanju izjasnilo kako smatraju da bi vođa upotrijebio svoju moć u svrhu pomoći prilikom rješavanja poslovnih problema, a 21,8% se izjasnilo da bi u potpunosti upotrijebio svoju moć. Zanimljivo je da više od četvrtine ispitanika (27,3%) nije

sigurno bi li vođa upotrijebio svoju moć, 5,5% izjasnilo se kako ne bi upotrijebio, a 7,3% odgovorilo je da vođa u potpunosti ne bi upotrijebio vlastitu moć da im pomogne prilikom rješavanja mogućih poslovnih problema. Prosječan odgovor ispitanika je 3,6 što znači da većina ispitanika smatra kako bi u svrhu što boljeg poslovnog rezultata, vođa upotrijebio svoju moć i pomogao zaposlenicima riješiti određene nastale probleme.

Također, u svrhu što boljeg poslovanja, nameće se pitanje bi li vođa pristao pomoći svojem zaposleniku u problematičnoj situaciji, pritom stvarajući trošak samome sebi. Odgovori na navedeno pitanje slijede na slici 4.

U pogledu na sliku 4 vidljivi su razni odgovori, međutim većina odgovora usmjerena je ka mišljenju da bi vođa prije „spasio“ svog zaposlenika istovremeno stvarajući sebi trošak nego li što to ne bi učinio. To dokazuju i rezultati prema kojima je vidljivo da je 34,5% ispitanika odgovorilo da bi vođa to učinio, odnosno 20% da bi vođa to u potpunosti učinio. Međutim, 21,8% ispitanika nije sigurno bi li vođa sebi stvorio trošak i „spasio“ ih od mogućih poslovnih problema. Također, 16,4% ispitanika izjasnilo se kako vođa to ne bi učinio, odnosno 7,3% da u potpunosti ne bi učinio. Budući da je prosječna vrijednost kojom su ispitanici odgovorili na ovo pitanje 3,4, može se zaključiti ispitanici nisu sigurni kako bi vođa pristupio u ovakvim situacijama.

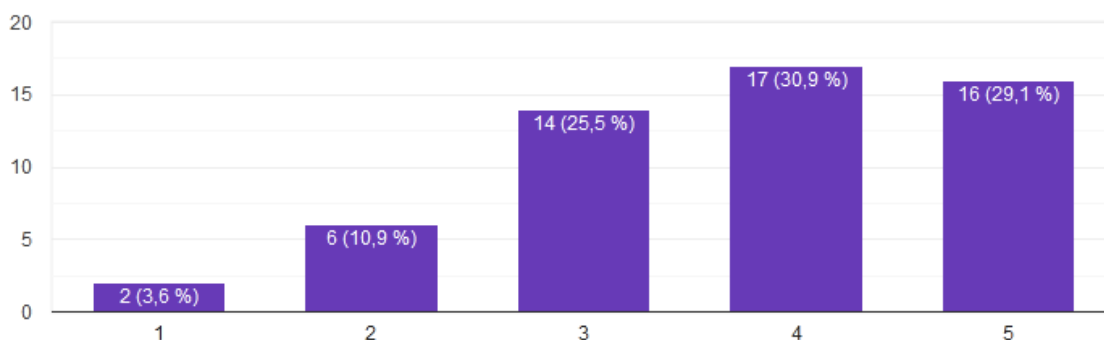
*Slika 4.4. Pitanje „U kojoj mjeri smatrate da bi Vas Vaš vođa "spasio" od problema istovremeno stvarajući sebi trošak?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Nadalje, razina povjerenja bitan je segment svakog odnosa i ima važan utjecaj kod donošenja odluka obzirom da donošenje pravilnih odluka utječe na poslovanje u konačnici. Sukladno tome, od ispitanika se tražilo da na idućem pitanju ocjene razinu povjerenja prema svom vođi, zbog čega čvrsto brane i opravdavaju njegove odluke u trenucima kada on nije prisutan te nije u mogućnosti izvršiti ih. Rezultati slijede u nastavku.

*Slika 4.5. Pitanje „Kojom biste ocjenom označili razinu povjerenja prema svom vođi, zbog čega čvrsto branite i opravdavate njegove odluke u trenucima kada on nije prisutan te nije u mogućnosti izvršiti ih?“*

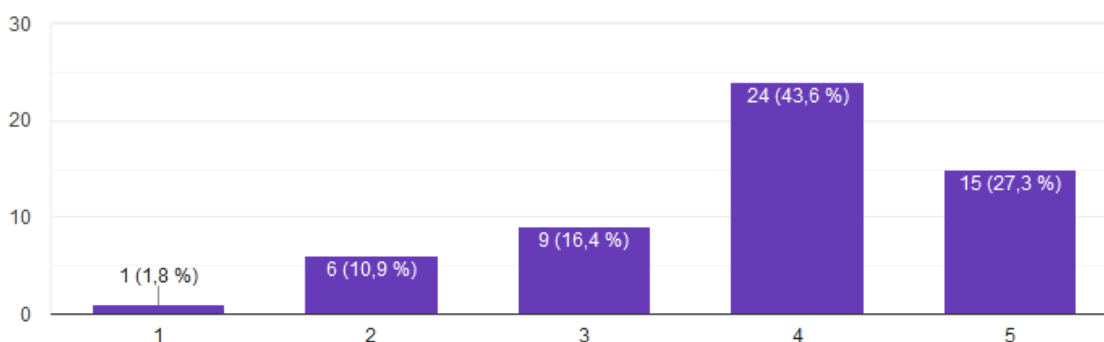


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Četvrtina ispitanika (25,5%) na peto pitanje je odgovorila kako je njihovo povjerenje osrednje, dok se 30,9% izjasnilo kako ima povjerenja te 29,1% kako u potpunosti ima povjerenja u svog vođu. S druge strane, 10,9% ispitanika izjasnilo se kako nema povjerenja te 3,6% ispitanika u potpunosti nema povjerenja prema svom vođi. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili svoju razinu povjerenja prema svom vođi je 2,8. Sukladno tome, razina povjerenja koju ispitanici imaju prema svom vođi, kao i čvrsta obrana i opravdanje njegovih odluka u onim trenucima u kojima on nije prisutan i ne može ih izvršiti je osrednja.

Putem anketnog upitnika, također se nastoji saznati kojom ocjenom bi zaposlenici ocijenili svoj radni odnos s vođom, što je prikazano u nastavku, a na što se odnosilo posljednje šesto pitanje o kvaliteti odnosa između vođe i zaposlenika prikazano na slici 4.6..

*Slika 4.6. Pitanje „Kojom biste ocjenom ocijenili svoj radni odnos s vođom?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

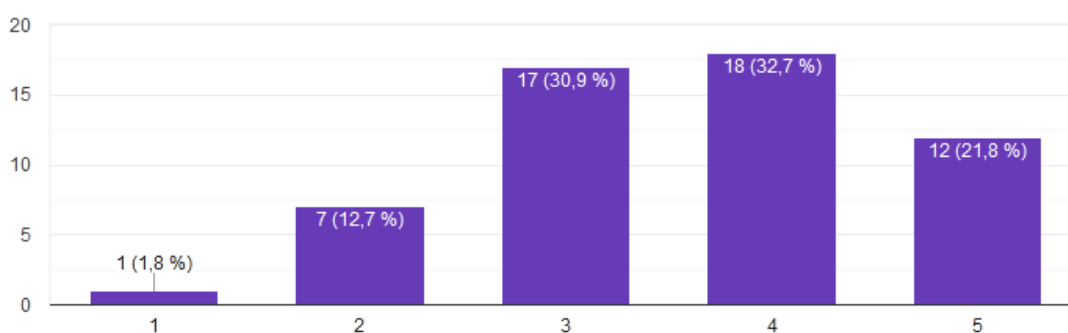
Ispitanici su na šesto pitanje mogli odgovoriti u rasponu ocjena od iznimno lošeg do iznimno dobrog radnog odnosa. Tek je jedan ispitanik (1,8%) odgovorio kako je njegov radni odnos s

vođom iznimno loš, dok je šest ispitanika (10,9%) odgovorilo da je odnos loš. Nadalje, da je odnos osrednji smatra 9 ispitanika (16,4%), a najviše ispitanika, njih 24 (43,6%) smatra da je njihov odnos dobar. Nešto više od četvrtine ispitanika (27,3%) izjasnilo se kako ima iznimno dobar odnos sa svojim vođom. Prosječan odgovor na ovo pitanje je 3,8 što znači da većina ispitanika smatra kako je njihov odnos s vođom dobar.

**Slijede i tri pitanja za mjerenje participativnog vodstva (slika 4.7., 4.8. i 4.9.).** Osim ocjenjivanja vlastitog odnosa sa vođom, ispitanici su se na idućem pitanju izjasnili u kojoj mjeri smatraju da je njihovom vođi stalo do njihovog mišljenja, što prikazuju rezultati na slici 4.7.

Jedan ispitanik izjasnio se kako smatra da je njegovom vođi nije nimalo stalo do njegovog mišljenja, dok je njih 7 (12,7%) odgovorilo da njihovom vođi stalo u malim količinama. Znatna postotak zabilježen je kod osrednjeg odgovora, čak trećina ispitanika (30,9%) smatra da je vođi osrednje stalo do njihovog mišljenja. Nadalje, nešto više od trećine ispitanika (32,7%) odgovorilo je da njihovom vođi puno stalo, odnosno 21,8% da je iznimno puno stalo do mišljenja njegovih zaposlenika. Sukladno dobivenim rezultatima, prosječna ocjena je 3,6, a to ukazuje da ispitanici smatraju kako je njihovom vođi u znatnoj mjeri stalo do njihovog mišljenja.

*Slika 4.7. Pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je Vašem vođi stalo do Vašeg mišljenja?“*

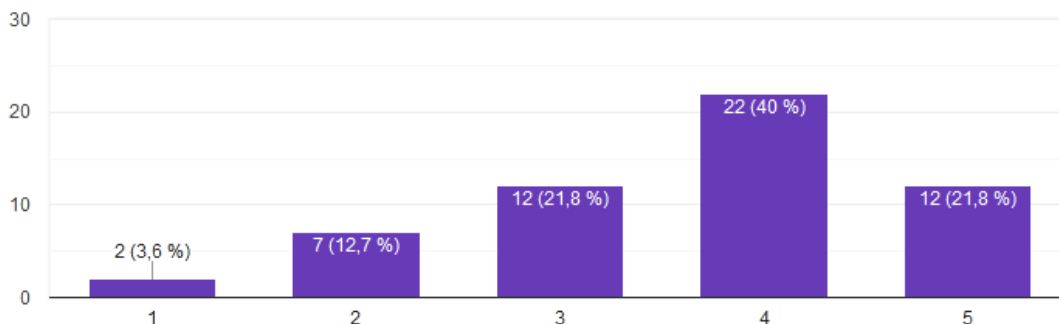


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Slijedi pitanje na koje su se ispitanici izjašnjavali u kojoj mjeri ih vođa savjetuje i omogućuje im da samostalno utječu na odluke koje se tiču dugoročnih planova, a rezultati su prikazani u još jednom stupičastom grafikonu.



Slika 4.8. Pitanje „U kojoj Vas mjeri vođa savjetuje i omogućuje Vam da samostalno utječete na odluke o dugoročnim planovima?“

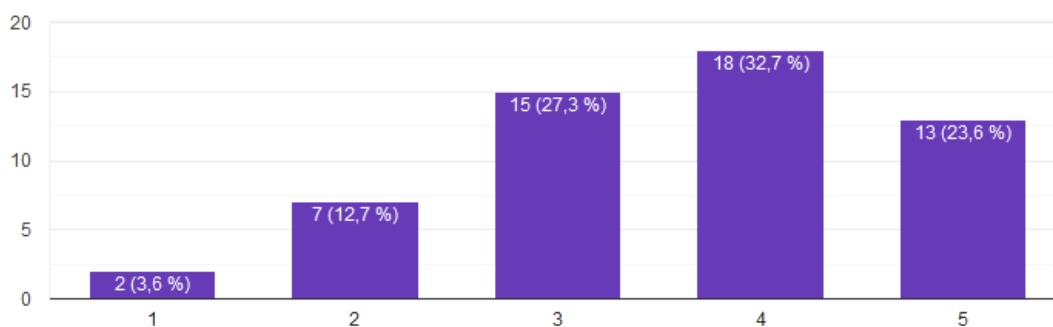


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Na ovo pitanje 40% ispitanika odgovorilo je kako ih vođa puno savjetuje i omogućuje samostalno odlučivanje. Jednaki postotak ispitanika (21,8%) izjasnio se da ih vođa iznimno puno savjetuje i pruža samostalno odlučivanje, odnosno da to čini osrednje. Da ih malo savjetuje i omogućava odlučivanje odgovorilo je 12,7% ispitanika, a dvoje ispitanika (3,6%) izjasnilo se da vođe to nimalo ne čine. Ispitanici su u prosjeku na ovo pitanje odgovorili sa 3,6 što ukazuje na činjenicu kako vođe osrednje do puno ulažu u savjetovanje i omogućavanje samostalnog odlučivanja po pitanju dugoročnih planova.

Prema teorijskim navodima, sloboda i neovisnost važni su za razvijanje kvalitetnog odnosa između vođe i zaposlenika, a sukladno tome postavljeno je pitanje u kojoj mjeri vođe pružaju svojim zaposlenicima mogućnost za slobodom i neovisnosti. Grafički prikaz 9 prikazuje rezultate na ovo pitanje.

Slika 4.9. Pitanje „U kojoj Vam mjeri vođa pruža mogućnosti za slobodom i neovisnosti?“

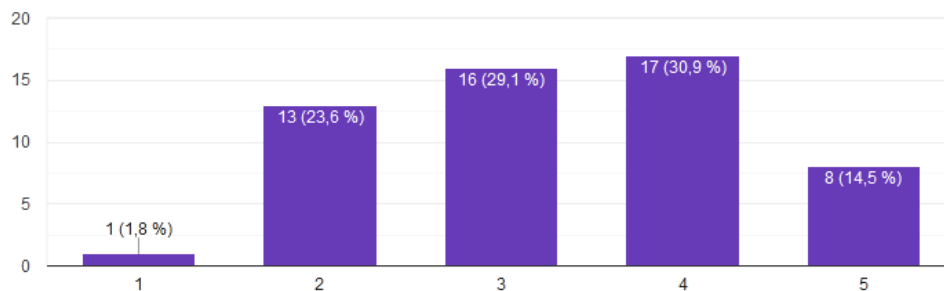


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Više od trećine ispitanika (32,7%) izjasnilo se kako im vođa pruža puno mogućnosti za slobodom i neovisnosti, a 23,6% ispitanika odgovorilo je da im pruža iznimno puno. S druge

strane, dvoje ispitanika izjasnilo se kako im vođa nimalo ne pruža takve mogućnosti, dok je 12,7% odgovorilo da su takve mogućnosti u malim količinama. Da su te mogućnosti osrednje, odgovorilo je 27,3% ispitanika. Iz dobivenih rezultata može se izvući prosječna vrijednost 3,6 koja upućuje na činjenicu kako vođe ispitanika pružaju značajnu mogućnost da djeluju slobodno i neovisno.

*Slika 4.10. Pitanje „U kojoj mjeri posvećujete pozornost pitanjima koja nisu dio Vašeg svakodnevnog posla?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

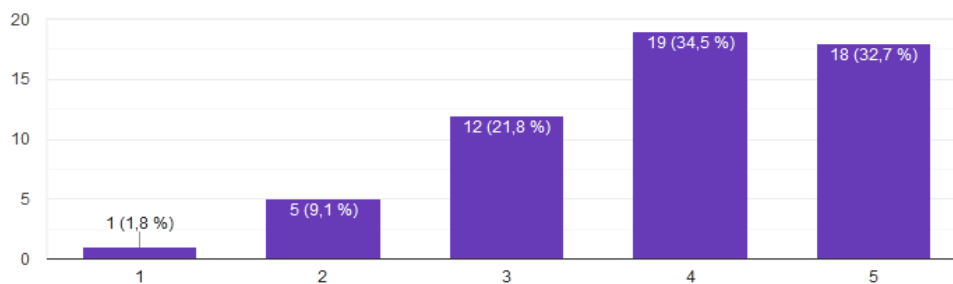
Na navedeno pitanje, kao i na svako iduće, ispitanici su odgovarali putem linearnog mjerila, odnosno odabirom jedne od pet vrijednosti Likertove ljestvice. Najnižu vrijednost označava broj 1 – „vrlo rijetko“, dok najveću označava broj 5 – „vrlo često“. Sukladno vidljivim rezultatima iz prethodnog grafičkog prikaza, ispitanici su odgovorili šaroliko. Tek je jedan ispitanik (1,8%) odgovorio kako vrlo rijetko posvećuje pozornost onim pitanjima koja nisu dio njegovog svakodnevnog posla. S druge strane, 8 ispitanika (14,5%) odgovorilo je kako je riječ o vrlo čestom posvećivanju pozornosti. Najviše ispitanika, njih 17, odnosno 30,9% označilo je da često posvećuje pozornost, 16 ispitanika (29,1%) povremeno, a njih 13 (23,6%) rijetko posvećuje pozornost pitanjima koja nisu dio njegovog svakodnevnog posla. Prosječna vrijednost kojom su ispitanici odgovorili na ovo pitanje je 3,3, što bi značilo da ispitanici u prosjeku povremeno posvećuju pozornost na ona pitanja koja se ne tiču njihovog svakodnevnog posla.

Iduće pitanje zahtjeva da ispitanici odgovore koliko često razmatraju na koji način bi se stvari u poslovanju mogle unaprijediti, a grafički prikaz u nastavku prikazuje dobivene rezultate.

Prema dobivenim podacima ispitanika, može se zaključiti da većina ispitanika često razmatra kako da unaprijede stvari u svom poslovanju. Postotak od 34,5% pokazuje da 19 ispitanika često razmatra načine kako unaprijediti stvari, a odmah nakon toga 32,7%, odnosno 18 ispitanika razmatra vrlo često. Tek jedan ispitanik (1,8%) to čini vrlo rijetko, a 5 ispitanika

(9,1%) rijetko. Povremeno razmatra nešto više od petine ispitanika, odnosno 21,8%. Prosječni odgovor ispitanika je 3,9.

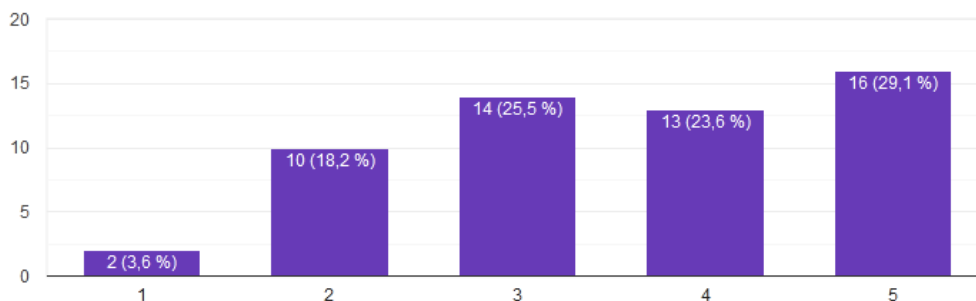
*Slika 4.11. Pitanje „Koliko često razmatrate na koji način bi se stvari mogle unaprijediti?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Nadalje, na idućem grafičkom prikazu prikazani su odgovori ispitanika na pitanje koliko često su u potrazi za novim alatima, tehnikama i metodama rada. Ovo pitanje nadovezuje se na prethodno pitanje o razmatranju načina na koji bi se stvari u poslovanju ispitanika mogle unaprijediti.

*Slika 4.12. Pitanje „Koliko često ste u potrazi za novim alatima, tehnikama i metodama rada?“*

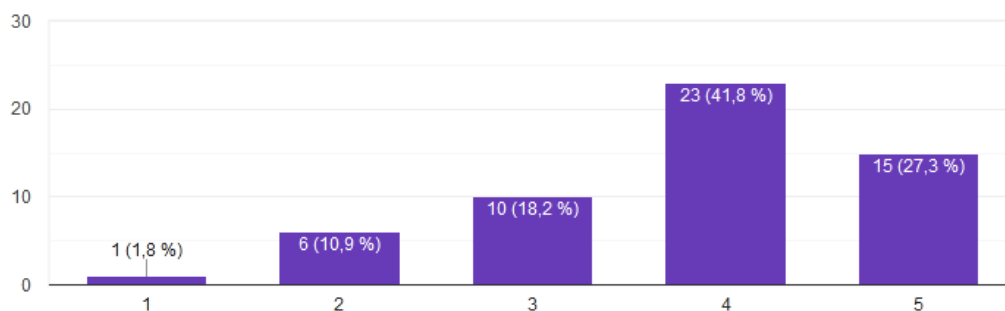


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Premda je ovo pitanje povezano sa prethodnim pitanjem, iz dobivenih rezultata može se zaključiti da četvrtina ispitanika (25,5%) tek povremeno traži nove alate, tehnike i metode rada, a njih 18,2% traži rijetko, odnosno 3,6% vrlo rijetko. Preostalih 23,6% ispitanika traži često, dok 29,1% traži vrlo često. Prosječna vrijednost kojom su ispitanici odgovorili je 3,6, što znači da su ispitanici nešto češće u potrazi za nekim novim alatima, tehnikama i metodama rada kojim bi unaprijedili svoje poslovanje.

Pitanjem broj 7. nastoji se saznati koliko često ispitanici generiraju originalna rješenja problema, a odgovori su prikazani u nastavku.

Slika 4.13. Pitanje „Koliko često generirate originalna rješenja problema?“

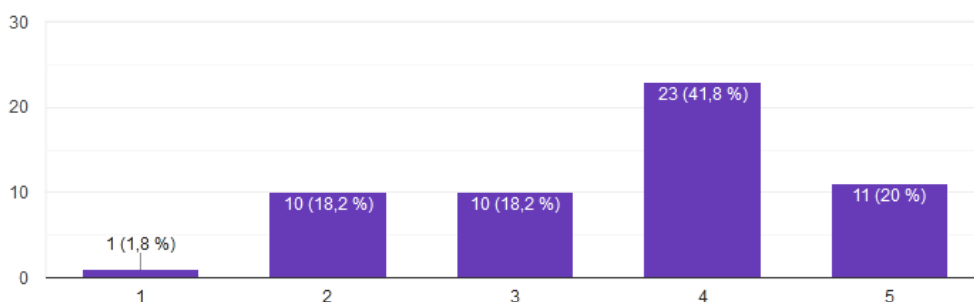


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Najviše ispitanika, njih 41,8% na ovom je pitanju odgovorilo da često generiraju originalna rješenja problema, a njih 27,3% vrlo često. Preostali ispitanici, odnosno 18,2% odgovorili su da povremeno generiraju originalna rješenja, 10,9% rijetko te 1,8% vrlo rijetko. Prosječna vrijednost odgovora je 3,8 te se može zaključiti da se većina ispitanika okreće ka originalnim rješenjima problema.

Nadale, u anketnom je upitniku postavljeno pitanje kojim se želi dobiti odgovor koliko često ispitanici pronalaze nove načine obavljanja zadataka, a grafički prikaz 8 prikazuje rezultate.

Slika 4.14. Pitanje „Koliko često pronalazite nove načine obavljanja zadataka?“

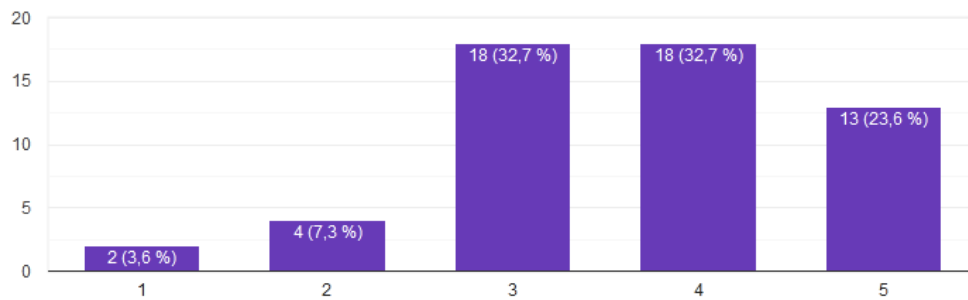


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Sukladno vidljivim rezultatima iz grafičkog prikaza 8, može se zaključiti kako je više od pola ispitanika dalo odgovor da često (41,8%) ili vrlo često (20%) pronalaze nove načine na koje obavljaju svoje zadatke. Jednak postotak ispitanika, 18,2% odgovorilo je da povremeno, odnosno vrlo rijetko pronalaze nove načine, dok 1,8% vrlo rijetko nastoji pronaći nove načine obavljanja zadataka. Prosječan odgovor na ovo pitanje je 3,6, iz čega se zaključuje da većina ispitanika često pronalaze nove načine kojima bi obavljali zadatke.

Pokazivanje entuzijazma važno je za stvaranje pozitivnog ozračja unutar određene organizacije, a sljedećim se pitanjem nastoji saznati koliko ispitanici šire entuzijazam za inovativne ideje kod važnih članova organizacije. U nastavku slijedi prikaz dobivenih rezultata.

*Slika 4.15. Pitanje „U kojoj mjeri širite entuzijazam za inovativne ideje kod važnih članova organizacije?“*



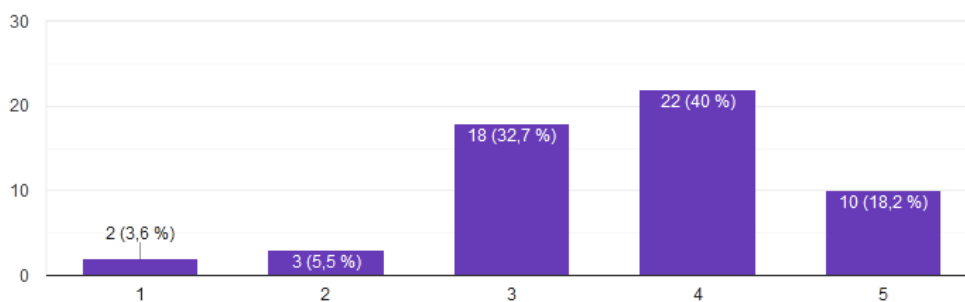
Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Podjednak postotak ispitanika (32,7%) odgovorio je kako povremeno, odnosno često šire entuzijazam za inovativne ideje kod važnih članova organizacije. Njih 13 od ukupno 55 (23,6%), odgovorilo je da to čine vrlo često, a 7,3% rijetko, odnosno 3,6% vrlo rijetko. To ukazuje na prosječnu vrijednost od 3,7 što znači da većina ispitanika često šire entuzijazam u organizacijskom okruženju kada su u pitanju inovativne ideje.

Osim širenja entuzijazma među vodećim članovima organizacije, važno je i uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju kako bi ista pridonijela što boljem poslovnom rezultatu. Idućim se pitanjem nastoji saznati koliko često ispitanici pokušavaju uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju, što je prikazano na grafičkom prikazu 10 u nastavku.

Najviše ispitanika, njih 40% odgovorilo je da često uvjeravaju ljude da podrže inovativnu ideju. Nadalje, 18,2% odgovorilo je da to čini vrlo često, a 32,7% povremeno uvjerava ljude da podrže inovativnu ideju unutar svoje organizacije. Tek 5,5% to čini rijetko, odnosno 3,6% vrlo rijetko. U pogledu na dobivene rezultate, zaključno je kako je prosječna vrijednost kojom su ispitanici odgovorili 3,6, što ukazuje na činjenicu da većina ispitanika često nastoji uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju.

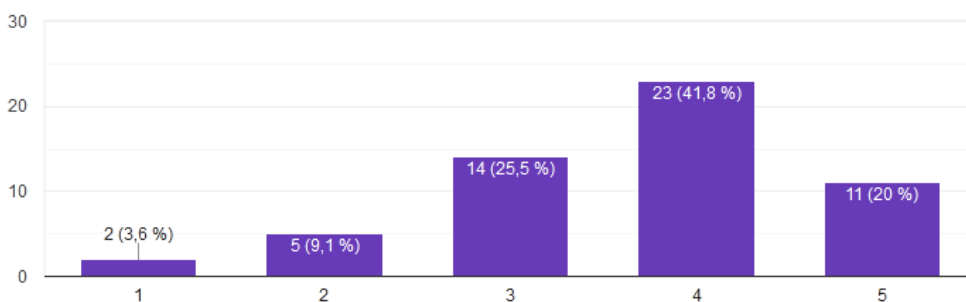
Slika 4.16. Pitanje „Koliko često pokušavate uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju?“



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Nadalje, uvođenje inovativnih ideja u postojeću radnu praksu vrlo je važno za održavanje uspješnosti poduzeća. Sukladno tome, idućim pitanjem nastoji se saznati koliko često ispitanici sustavno uvode inovativne ideje u postojeću radnu praksu unutar svoje organizacije. Na grafičkom prikazu 11 prikazani su odgovori ispitanika.

Slika 4.17. Pitanje „Koliko često sustavno uvodite inovativne ideje u postojeću radnu praksu?“



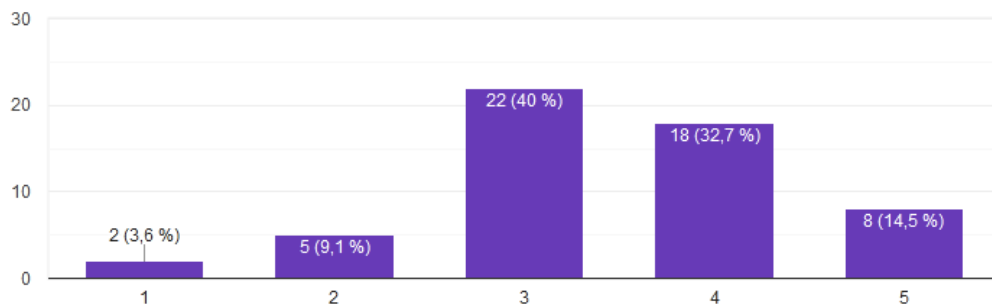
Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Iz vidljivih rezultata, 41,8% ispitanika izjasnilo se kako često sustavno uvode nove inovativne ideje, dok 20% ispitanika to čini vrlo često. Značajan broj ispitanika, njih 25,5% odgovorio je da to čini povremeno, 9,1% rijetko, a tek 3,6% ispitanika vrlo rijetko sustavno uvode inovativne ideje. Prosječni odgovor je 3,7 te se temeljem rezultata može zaključiti da da u prosjeku ispitanici često uvode inovativne ideje u postojeću radnu praksu.

Nastavno na pitanje o sustavnom uvođenju inovativnih ideja u postojeću radnu praksu, iduće se pitanje odnosi na doprinos ispitanika implementaciji novih ideja, odnosno koliko ispitanici prema njihovom mišljenju doprinose implementaciji novih ideja. Rezultati su prikazani na grafičkom prikazu 12.

Na ovo su pitanje ispitanici mogli odgovoriti u rasponu vrijednosti od „nimalo“ do „iznimno puno“. Najviše ispitanika, njih 40%, na ovo je pitanje odgovorilo sa osrednje, dok je 32,7% odgovorilo sa puno, odnosno 14,5% sa iznimno puno. Tek se 3,6% izjasnilo kako nimalo ne doprinose implementaciji novih ideja, a 9,1% izjasnilo se da malo doprinose. Prosječni odgovor ispitanika je 3,5, a to ukazuje na činjenicu da ispitanici naginju od osrednjeg prema punom doprinosu implementacije novih ideja.

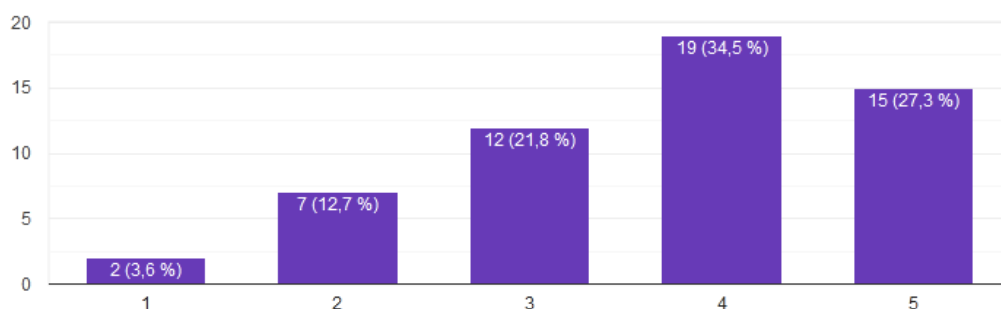
Slika 4.18. Pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko doprinosite implementaciji novih ideja?“



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Razvijanje novih stvari također je bitan segment kod uspješnog poslovanja, a samim time i kod kvalitetnog odnosa između vođe i zaposlenika. Sukladno tome, ispitanici su na iduće pitanje odgovarali koliko često nastoje razvijati nove stvari, što je prikazano grafičkim prikazom u nastavku.

Slika 4.19. Pitanje „Koliko često nastojite razvijati nove stvari?“

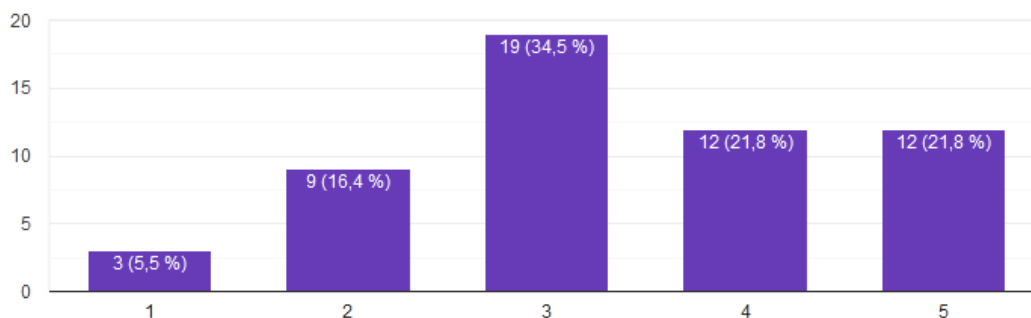


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Prema vidljivim rezultatima većina ispitanika teži ka čestom razvijanju novih stvari. Najviše ispitanika, 34,5% često nastoji razvijati nove stvari, a 26,3% vrlo često, što čini više od pola ispitanika. Povremeno nastoji razvijati nove stvari 21,8%, rijetko 12,7%, a vrlo rijetko tek 3,6% ispitanika. Prosječan odgovor ispitanika je 3,7.

Uzimajući u obzir izvršavanje vlastitih zadataka, putem anketnog upitnika želi se saznati koliko često ispitanici daju prijedloge za unaprjeđenje trenutnih proizvoda i usluga njihove tvrtke. Slijede rezultati u nastavku.

*Slika 4.20. Pitanje „Temeljem izvršavanja svojih zadataka, koliko često dajete prijedloge za unaprjeđenje trenutnih proizvoda i usluga Vaše organizacije?“*

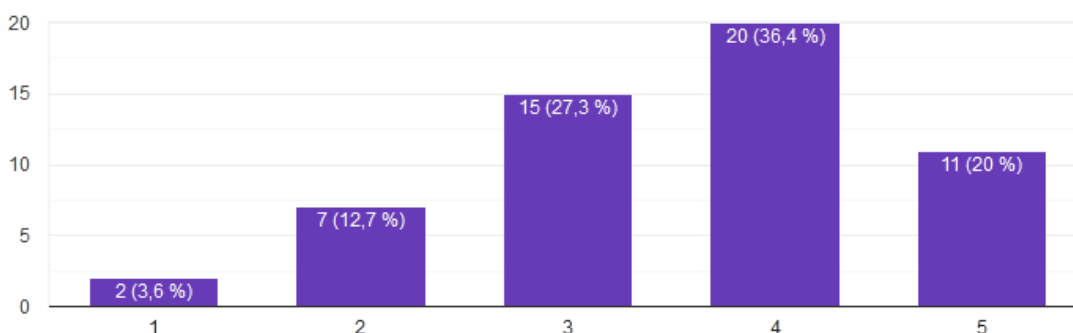


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Najveći postotak ispitanika (34,5%) izjasnio se kako povremeno nudi prijedloge kojima bi unaprijedio trenutne proizvode i usluge tvrtke u kojoj radi. Jednaki postotak ispitanika (21,8%) izjasnio se da to čini često, odnosno vrlo često. Međutim, više od petine ispitanika izjasnilo se da rijetko (16,4%), odnosno vrlo rijetko (5,5%) nudi prijedloge. Prema dobivenim rezultatima, zaključno je kako prosječan odgovor iznosi 3,4, odnosno ispitanici tek povremeno nude prijedloge sa svrhom unaprjeđenja proizvoda i usluga tvrtke za koju rade.

Nadalje, ispitanicima je ponuđeno pitanje da iz vlastite perspektive, odnosno prema vlastitom mišljenju navedu koliko aktivno doprinose razvoju novih proizvoda i usluga, a rezultati su u nastavku.

*Slika 4.21. Pitanje „Prema Vašem mišljenju, koliko aktivno doprinosite razvoju novih proizvoda i usluga?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

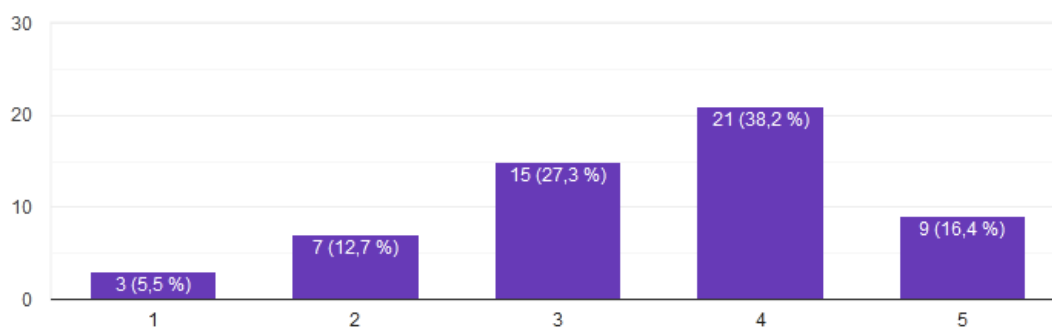


Na ovo se pitanje dvoje ispitanika (3,6%) izjasnilo kako smatraju da nimalo ne doprinose aktivnom razvoju novih proizvoda i usluga, a sedam ispitanika (12,7%) smatra kako je to u malim količinama. Nadalje, 27,3% smatra da osrednje doprinosi, 36,4% smatra da doprinosi puno, a 20% prema vlastitom mišljenju doprinosi iznimno puno. Obzirom na rezultate, prosječni odgovor je 3,6 što znači da ispitanici smatraju kako doprinose osrednje do puno u pogledu aktivnog razvoja novih proizvoda i usluga.

Za kraj anketnog upitnika, ispitanici su prema vlastitom mišljenju morali odgovoriti u kojoj mjeri svojim inovativnim odlukama privlače nove suradnike, a odgovori su prikazani na grafičkom slici 4.22. u nastavku.

Za razvoj poslovanja, važno je privući nove suradnike, a ispitanici su se na ovom pitanju izjasnili raznoliki, no najveći postotak ispitanika (38,2%) odgovorio je da privlači puno nove suradnike, dok njih 16,4% misli da privlači iznimno puno. Također, značajan postotak ispitanika (27,3%) smatra da je njihovo privlačenje novih suradnika osrednje, 12,7% smatra da je to u malim količinama, dok 5,5% smatra da nimalo ne privlače nove suradnike svojim inovativnim odlukama. Prema dobivenim rezultatima, prosječan odgovor je 3,5 te je sukladno tome zaključno da ispitanici, prema vlastitom mišljenju, osrednje do puno privlače nove suradnike svojim inovativnim odlukama.

*Slika 4.22. Pitanje „Prema Vašem mišljenju, u kojoj mjeri svojim inovativnim odlukama privlačite nove suradnike?“*

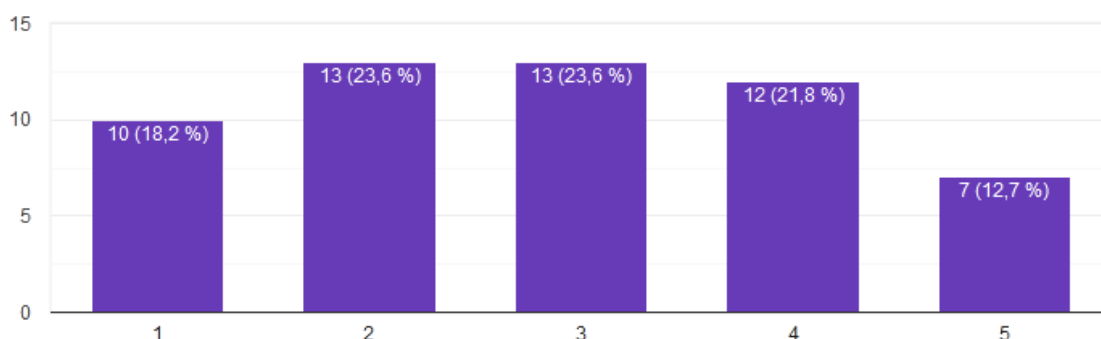


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Sajmovi, seminari, konferencije i slično, događaji su na kojima se zaposlenici redovito upoznaju sa nekim novim metodama, načinima i alatima temeljem kojih se razvijaju inovativne ideje. Sukladno tome, od ispitanika se nastoji saznati koliko često posjećuju sajmove, seminare i slično, a rezultati slijede u nastavku.

U pogledu na odgovore na navedeno pitanje može se zaključiti kako su raznoliki. Jednak postotak ispitanika (23,6%) odgovorio je rijetko, odnosno povremeno posjećuje sajmove, seminare i slično. Nešto manje, 21,8% ispitanika izjasnio se kako često posjećuje, dok 12,7% posjećuje vrlo često. Ono što je zanimljivo u odnosu na preostale odgovore jest činjenica kako značajan postotak od 18,2% vrlo rijetko posjećuje sajmove, seminare, konferencije i slično. Obradom ovih podataka zaključno je kako je prosječna vrijednost kojom su ispitanici odgovorili 2,9 što ukazuje na činjenicu da ispitanici tek povremeno posjećuju događaje poput seminara, sajмова, kongresa i slično.

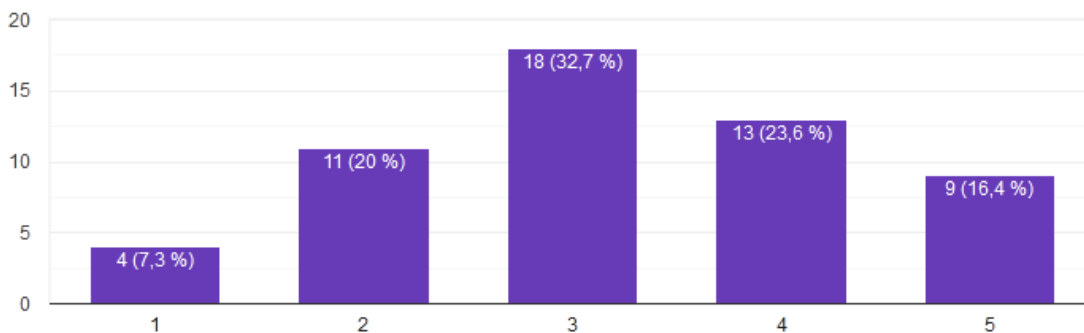
*Slika 4.23. Pitanje „Obzirom na razvijanje inovativnih ideja, koliko često posjećujete sajmove, seminare, konferencije i slično?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Nadalje, putem anketnog upitnika nastojalo se saznati koliko često ispitanici razmjenjuju informacije sa zaposlenicima drugih tvrtki sa zajedničkog tržišta, a odgovori slijede u nastavku.

*Slika 4.24. Pitanje „Koliko često razmjenjujete informacije sa zaposlenicima drugih tvrtki sa zajedničkog tržišta?“*

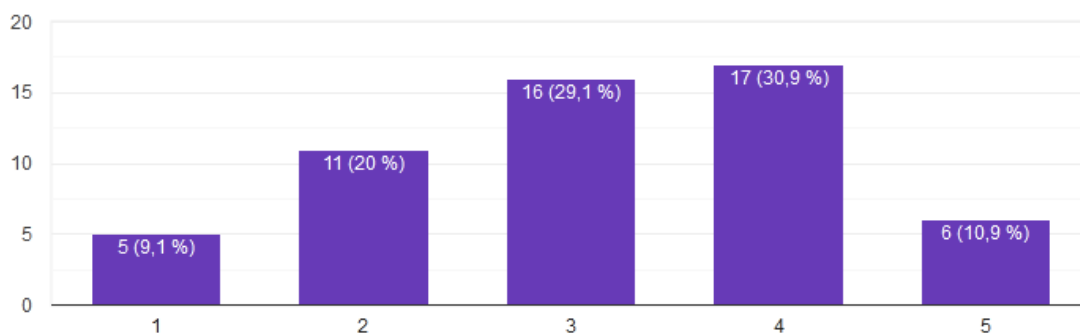


Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Više od trećine ispitanika (32,7%) izjasnilo se kako povremeno razmjenjuju informacije sa kolegama sa zajedničkog tržišta. Njih 23,6% to čini često, dok 16,4% to čini iznimno često. S druge strane, 7,3% vrlo rijetko razmjenjuje informacije, a 20% to čini rijetko. Kao što je i vidljivo na priloženom grafičkom prikazu, prosječna vrijednost je 3,2, a to znači da ispitanici povremeno razmjenjuju informacije sa ostalim zaposlenicima onih tvrtki koja se nalaze na zajedničkom tržištu.

Sukladno pitanju koje odnosi na posjećivanje seminara, sajmova, konferencija i slično, na ovom pitanju se nastoji saznati koliko često ispitanici ostaju u kontaktu s potencijalnim klijentima, ljudima sa raznih konferencija, sajmova, sveučilišta i slično. Grafički prikaz 12 u nastavku prikazuje dobivene rezultate.

*Slika 4.25. Pitanje „Koliko često ostajete u kontaktu s potencijalnim klijentima, ljudima sa raznih konferencija, sajmova, sveučilišta i slično?“*



Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Na ovom pitanju trećina ispitanika (30,9%) se izjasnila kako često ostaju u kontaktu s ljudima koje su susreli na nekom od poslovnih događanja. Također, njih 10,9% ostaje vrlo često u kontaktu. S druge strane, 9,1% ostaje vrlo rijetko, a 20% rijetko. Značajan postotak ispitanika (29,1%) odgovorio je kako tek povremeno ostaje u kontaktu s potencijalnim klijentima i ljudima koje su susreli na nekom od navedenih događaja. Prosječan odgovor iznosi 3,1, a to potvrđuje činjenicu kako je kontakt s potencijalnim klijentima i ljudima sa raznim konferencija, sajmova i slično kod ispitanika tek povremen.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Sukladno teorijskim navodima iz prvog dijela rada, nastojalo se provesti empirijsko istraživanje s ciljem povezivanja kvalitete odnosa vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem zaposlenika. Dobiveni rezultati ukazuju na niz zanimljivih zaključaka. Međutim, treba napomenuti kako provedeno istraživanje ima određena ograničenja, a pritom se misli na uzorak ispitanika. Uzorak od 55 ispitanika nedovoljan je za postizanje relevantnih rezultata, iako se temeljem istih mogu donijeti zaključci o mišljenjima i stavovima zaposlenika po pitanju povezanosti kvalitete odnosa vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem zaposlenika. Treba naglasiti kako su rezultati istraživanja indikativnog karaktera i ukazuju na osobna mišljenja ispitanika o odnosima s njihovim vođama te o njihovom inovativnom djelovanju unutar organizacija u kojima rade. Iz dobivenih se odgovora mogu donijeti zaključci na koji način zaposlenici vide sebe u određenim poslovnim situacijama te također kako doprinose svojim inovativnim ponašanjem poslovnom uspjehu, ali i odnosu sa vođom općenito.

Pitanja u anketnom upitniku sastavljena su na način da ispitanici odgovore jednom od pet ponuđenih vrijednosti koje označavaju određene vrijednosti sukladno postavljenom pitanju. Ta pitanja isključuju prva tri pitanja anketnog upitnika obzirom da se ona odnose na osobna, odnosno demografska pitanja kojima se želi saznati spol, dob i tip zaposlenja ispitanika. U pogledu na rezultate, anketni su upitnik ispunile većinom žene, a što se tiče dobne skupine ispitanika, više od pola ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 26 do 35 godina. Također, više je od dvije trećine ispitanika koji su zaposleni na neodređeno radno vrijeme. Preostala pitanja formirana su sa svrhom mjerenja povezanosti kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem. Pitanja obuhvaćaju inovativno radno ponašanje zaposlenika, participativno vodstvo procijenjeno od strane zaposlenika, radne kontakte s vanjskom poslovnom sredinom također procijenjeno od strane zaposlenika te inovativni učinak sa zaposlenikovom procjenom. Participativno vodstvo, radni kontakti s vanjskom poslovnom sredinom te inovativni učinak usko su povezani s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika te sukladno tome, dobiveni rezultati imaju dobru valjanost kriterija. Treba naglasiti da sudjelovanje u donošenju odluka te autonomija pozitivno utječu na zaposlenika što dovodi do generiranja i provedbe ideja. Također, važno je reći da participativno vodstvo utječe na povećanje intrinzične motivacije samog zaposlenika, a time dolazi i do njegove učinkovitosti, odgovornosti i kontrole. Društvena strana individualne inovacije je važan

segment individualnog ponašanja, stoga društvenu aktivnost s vanjskim suradnicima također treba svrstati među važnije čimbenike. Ono što se može zaključiti iz dobivenih rezultata anketnog istraživanja jest činjenica da postoji dovoljno prostora za poboljšanje komunikacije s vanjskim okruženjem na tržištu. Nadalje, razumijevanje inovativnog radnog ponašanja vrlo je važno u području individualnih inovacija. Sukladno rezultatima ispitanika, razumijevanje od strane vođe na visokoj je razini te shodno tome zaposlenici imaju mogućnost djelovati na najbolji mogući način.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovno okruženje u današnje je vrijeme veoma kompleksno, dinamično i neizvjesno. Sukladno tome, nužno je uskladiti način vođenja sa uvjetima poslovanja kako bi se ostvario kvalitetan odnos vođe i zaposlenika, građen prvenstveno na povjerenju. Ne postoji model vodstva koji prema pravilu odgovara svim sudionicima i situacijama u poslovnom svijetu. Međutim, kao što je tumačeno u ovom diplomskom radu, postoji nekoliko odrednica prema kojima se mogu prilagoditi stilovi vodstva i na taj način se postižu najučinkovitiji poslovni rezultati.

Suvremeno poslovanje izloženo je raznim izazovima što zahtjeva prilagođavanje organizacija da pravilno pristupe situaciji i adekvatno upravljaju njome. Osim nužnih promjena koje se odnose na organizacijsku strukturu i načine donošenja strategija i planova, važno je uvesti promjene u organizacijsku klimu, a naglasak je i na unaprjeđenju odnosa vođe prema zaposlenicima. Kvalitetan odnos vođe i zaposlenika ima snažan utjecaj na uspješnost poslovanja, stoga organizacije u svoje poslovanje sve češće uvode recipročan stil vodstva ne bi li svojim zaposlenicima pružili više slobode u izvršavanju zadataka.

Na taj se način postiže veće zadovoljstvo zaposlenika, a istovremeno je prisutna svijest zaposlenika da u određenim situacijama vođa mora pristupati autokratski ne bi li postigao zadani cilj. Ono što je svakako važno i treba naglasiti jest motiviranost zaposlenika. Motivacija zaposlenika je jedna od važnijih čimbenika poslovnog razvoja, a rezultira kvalitetnijim radom i većom kreativnosti koja upućuje na inovativno ponašanje zaposlenika. Motiviranje zaposlenika okarakterizirano je kao kompleksan proces obzirom da je svaki zaposlenik individualan. Stoga, od vođe se zahtjeva da pronađe način kako kod zaposlenika potaknuti kreativno razmišljanje s ciljem inovativnog ponašanja.

Rezultati istraživanja povezanosti kvalitete odnosa vođe i zaposlenika s inovativnim ponašanjem ukazuju na činjenice temeljem kojih se može zaključiti da ispitanici, odnosno zaposlenici generalno ostvaruju dobre odnose sa svojim vođama. Znatno broj ispitanika potvrđuje teorijske navode o motiviranosti zaposlenika. Odnosno, temeljem oslanjanja na svog vođu te uz međusobno povjerenje, zaposlenici osjećaju slobodu i motivaciju koju im vođa pruža ne bi li uveli nove inovativne ideje i tako unaprijedili svoje poslovanje. Rezultati ukazuju na sustavno razvijanje novih metoda, alata i ideja u postojeću radnu praksu. Međutim, treba naglasiti kako postoji prostor za poboljšanje po pitanju implementacije novih

ideja. Nadalje, sukladno provedenom istraživanju, može se zaključiti da ispitanici zadacima pristupaju inovativno, što znači da razmišljaju u smjeru novih načina rada, nastoje razmjenjivati informacije sa ostalim kolegama na tržištu, no još uvijek značajan postotak ispitanika nije usmjeren ka prikupljanju informacija putem raznih seminara, konferencija i slično. Obzirom da je temelj kvalitetnog odnosa vođe i zaposlenika reciprocitet, važno je da zaposlenici teže inovativnom radnom ponašanju i na taj način doprinesu uspješnom poslovanju u konačnici.

## LITERATURA

1. Agarwal (2014.), Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement, *Personnel Review*, 43, 41-73
2. Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. i Bhargava, S. (2012.), Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions, *Career Development International*, 17 (3), 208-230
3. Akram et al. (2016.), The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: An empirical study from China, *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126
4. Amabile, T. (1997.), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
5. Amo, B. W. (2010.), Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (2), 144-158
6. Amo, B. W., Kolvereid, L. (2005), Organizational strategy, individual personality and innovation behavior, *Journal of Enterprising Culture*, 13 (01), 7–19
7. Avolio, B., Walumbwa, F. O., Weber, T. (2009), Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Management Department Faculty Publications*, 60, 421-449
8. Baden-Fuller, C., Stopford, J. M. (1992), Rejuvenating the mature business: The competitive challenge, Routledge
9. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Poloski Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta, *Školska knjiga*, Zagreb
10. Bakker, A. B., Geurts, S. (2004), Toward a dual-process model of work-home interference, *Work and Occupations*, Vol. 31 No. 3, pp. 345-66
11. Brčić I., Malbašić S., Đukes. (2013), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64 (3), 279-296
12. Buble, M. (2006.), Osnove menadžmenta, *Sinergija*, Zagreb
13. Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, *M.E.P. d.o.o.*, Zagreb
14. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008), Moderni menadžment, 10. izdanje, *Mate*, Zagreb



15. Dansereau, F. J., Graen, G., Haga, W. J. (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
16. De Jong, J., Den Hartog, D. (2010), Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
17. Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M. and Schaufeli, W. B. (2001), Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control, *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 27, 279-286
18. Ekvall, G. (1996), Organizational Climate for Creativity and Innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105–123
19. Goleman, D. (2014), Emocionalna inteligencija u poslu, *Mozaik knjiga*, Zagreb
20. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Technical journal*, 7 (4), 405-413.
21. Gouldner, A. W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178
22. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., Zhao, X. (2011), Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis, *Psychology of Aesthetics Creativity & the Arts*, 5, 90-105
23. Hartjes, B. J. G. (2010), Aligning employee competences with organizational innovation strategy: A case study at B.V. Twentsche Kabelfabriek
24. Jakopec, A., Sušan, Z., Stamenković, S. (2013), Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom, *Suvremena psihologija*, 2, 185-202.
25. Karlić, T., Hadelan, L. (2011), Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, 2 (3), 67-72
26. Koetzier, W., i Alon, A. (2013), Why “low risk” innovation is costly: Overcoming the perils of renovation and invention, New York, Accenture
27. Liden, R. C., Sparrowe, R. T. and Wayne, S. J. (1997), Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future, *Research in Personnel & Human Resources Management*, 15, 47-119
28. Liden, R., Dienesch., R. (1996), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634

29. Lin, H. F. (2007), Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study, *International Journal of Manpower*, 28, 315-332
30. Manz, C. C. (1992), Self-leadership ... the heart of empowerment, *The Journal for Quality and Participation*, 15 (4), 80
31. Mumford, M. D., Gustafson, S. B. (1988), Creativity syndrome: Integration, application, and innovation, *Psychological Bulletin*, 103 (1), 27-43
32. Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (6), 477-501
33. Northouse, P. G. (2010), Vodstvo: teorija i praksa, *Mate*, Zagreb
34. Organ, D. W. (1990b), The subtle significance of job satisfaction, *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98
35. Oukes, T. (2010), Innovative work behavior, A case study at a tire manufacture
36. Patterson (2001), Developments in work psychology: Emerging issues and future trends, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 381-390
37. Patterson, F., Kerrin, M., Gatto-Roissard, G. (2009), Characteristics & Behaviors of Innovative People in Organizations, *NESTA Policy and Research Unit*, London
38. Phelan, S., Young, A. M. (2003), Understanding Creativity in the Workplace: An Examination of Individual Styles and Training in Relation to Creative Confidence and Creative Self-leadership, *The Journal of Creative Behavior*, 37 (4), 266-281
39. Robbins, S. P., Coulter, M. (2010), Management, 11th Edition, *Prentice Hall*, 363-397
40. Robbins, S. Judge, T. (2009), Organizacijsko ponašanje, *Mate*, Zagreb
41. Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607
42. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437
43. Seligman, M. E. P. (1991), Helplessness: On depression, development, and death, 2nd edition, New York, W.H. Freeman.
44. Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2003), Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29 (4), 511-532

45. Yesil, S., Dereli, S. F. (2013), An Empirical Investigation of the Organizational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208
46. Van de Ven, A. H. (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, 590–607
47. Waters, J. (2000), Achieving innovation or the Holy Grail: managing knowledge or managing commitment?, *International Journal of Technology Management*, 20 (5-8), 819-838
48. West, M. A., Farr, J. L. (1989), Innovation at Work: Psychological Perspectives, *Social Behavior*, 4, 15-30

## POPIS SLIKA

<i>Slika 3.1. Model inovativnih učinaka u inovacijskom procesu</i> .....	17
<i>Slika 4.1. Pitanje „Po Vašem mišljenju, u kojoj je mjeri Vaš vođa zadovoljan poslom koji obavljate?“</i> .....	29
<i>Slika 4. 2. Pitanje „U kojoj mjeri Vaš vođa razumije Vaše probleme i potrebe na poslu?“</i> ...	30
<i>Slika 4.3. Pitanje „Unatoč formalno ugrađenom autoritetu Vašeg vođe, u kojoj mjeri smatrate da će vođa upotrijebiti svoju moć ne bi li Vam pomogao riješiti Vaše poslovne probleme?“</i>	30
<i>Slika 4.4. Pitanje „U kojoj mjeri smatrate da bi Vas Vaš vođa "spasio" od problema istovremeno stvarajući sebi trošak?“</i> .....	31
<i>Slika 4.5. Pitanje „Kojom biste ocjenom označili razinu povjerenja prema svom vođi, zbog čega čvrsto branite i opravdavate njegove odluke u trenucima kada on nije prisutan te nije u mogućnosti izvršiti ih?“</i> .....	32
<i>Slika 4.6. Pitanje „Kojom biste ocjenom ocijenili svoj radni odnos s vođom?“</i> .....	32
<i>Slika 4.7. Pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je Vašem vođi stalo do Vašeg mišljenja?“</i> .....	33
<i>Slika 4.8. Pitanje „U kojoj Vas mjeri vođa savjetuje i omogućuje Vam da samostalno utječete na odluke o dugoročnim planovima?“</i> .....	34
<i>Slika 4..9. Pitanje „U kojoj Vam mjeri vođa pruža mogućnosti za slobodom i neovisnosti?“</i> .....	34
<i>Slika 4.10. Pitanje „U kojoj mjeri posvećujete pozornost pitanjima koja nisu dio Vašeg svakodnevnog posla?“</i> .....	35
<i>Slika 4.11. Pitanje „Koliko često razmatrate na koji način bi se stvari mogle unaprijediti?“</i>	36
<i>Slika 4.12. Pitanje „Koliko često ste u potrazi za novim alatima, tehnikama i metodama rada?“</i> .....	36
<i>Slika 4.13. Pitanje „Koliko često generirate originalna rješenja problema?“</i> .....	37
<i>Slika 4.14. Pitanje „Koliko često pronalazite nove načine obavljanja zadataka?“</i> .....	37
<i>Slika 4.15. Pitanje „U kojoj mjeri širite entuzijazam za inovativne ideje kod važnih članova organizacije?“</i> .....	38
<i>Slika 4. 16. Pitanje „Koliko često pokušavate uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju?“</i> ....	39
<i>Slika 4. 17. Pitanje „Koliko često sustavno uvodite inovativne ideje u postojeću radnu praksu?“</i> .....	39
<i>Slika 4.18. Pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko doprinosite implementaciji novih ideja?“</i> ..	40
<i>Slika 4.19. Pitanje „Koliko često nastojite razvijati nove stvari?“</i> .....	40

<i>Slika 4.20. Pitanje „Temeljem izvršavanja svojih zadataka, koliko često dajete prijedloge za unaprjeđenje trenutnih proizvoda i usluga Vaše organizacije?“</i>	41
<i>Slika 4.21. Pitanje „Prema Vašem mišljenju, koliko aktivno doprinosite razvoju novih proizvoda i usluga?“</i>	41
<i>Slika 4.22. Pitanje „Prema Vašem mišljenju, u kojoj mjeri svojim inovativnim odlukama privlačite nove suradnike?“</i>	42
<i>Slika 4.23. Pitanje „Obzirom na razvijanje inovativnih ideja, koliko često posjećujete sajmove, seminare, konferencije i slično?“</i>	43
<i>Slika 4.24. Pitanje „Koliko često razmjenjujete informacije sa zaposlenicima drugih tvrtki sa zajedničkog tržišta?“</i>	43
<i>Slika 4.25. Pitanje „Koliko često ostajete u kontaktu s potencijalnim klijentima, ljudima sa raznih konferencija, sajmova, sveučilišta i slično?“</i>	44

## **POPIS TABLICA**

<i>Tablica 4.1. Osnovni deskriptivni pokazatelji</i>	26
<i>Tablica 4.2. Tablica korelacija</i>	27
<i>Tablica 4.3. Regresijska analiza sa zavisnom varijablom inovativnog ponašanja zaposlenika</i>	28