POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I INOVATIVNOGA RADNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA

Strižić, Ivan

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:135113

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija - smjer Menadžment

POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I INOVATIVNOGA RADNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA

Diplomski rad

Ivan Strižić

Zagreb, travanj, 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija - smjer Menadžment

POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I INOVATIVNOGA RADNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR

Diplomski rad

Ivan Strižić, 0067540281

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

Zagreb, travanj, 2022.

SAŽETAK

U današnjem svijetu okarakteriziranim naglim razvojem tehnologije, najbržim protokom informacija ikada u povijesti i sveobuhvatnom globalizacijom, organizacije se suočavaju s jedinstvenim problemom opstanka na nikad kompetitivnijem tržištu proizvoda i usluga. Jedan od načina da organizacija razvije konkurentsku prednost upravo je kroz razvoj inovacija. Preduvjet za inovaciju je inovativno radno ponašanje zaposlenika, odnosno više etapni inovativni proces kojim su obuhvaćeni svi stadiji inovacije, od njenog osmišljanja do njene implementacije.

Brojni znanstveni članci napisani su na temu inovativnoga radnog ponašanja i transformacijsko vodstvo se često spominje kao temeljni pokretač takvo ponašanja. Transformacijsko vodstvo predstavlja oblik vodstva u kojem lideri na radikalan način mijenjaju oblik ponašanja sljedbenika koji u fokus stavljaju ciljeve organizacije i daju od sebe više nego što je to od njih očekivano. Na taj način moguće je kod zaposlenika potaknuti inovativno ponašanje.

U empirijskom dijelu rada istražuje se povezanost ova dva pojma na primjeru Privredne banke Zagreb te je u uzorak uzeto 56 zaposlenika iz različitih odjela banke. Zaposlenici su odgovarali na dva anketna upitnika, jedan vezan uz ocjenjivanje oblika vodstva nadređenih osoba te jedan temeljen na samoprocjeni inovativnoga ponašanja. Na temelju rezultata dobivenih iz istraživanje može se utvrditi povezanost između transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika.

Ključne riječi: inovativno radno ponašanje, transformacijsko vodstvo, inovacije

ABSTRACT

In today's world characterised by rapid technological development and the fastest flow of information ever recorded in human history, combined with ever growing globalisation, many organisations are faced with the danger of not being able to survive in a highly competitive market. One of the ways in which organisations can keep their competitive edge is by producing and implementing different types of innovations. For that to come through, it is necessary for the organisation's work force to develop innovative work behaviour, which can be defined as a multi-staged innovative process which includes everything from idea generation to implementation of an innovation.

Many articles have been written on the topic of innovative work behaviour and transformational leadership continues to be one of the prevalent factors that can have an effect on innovative work behaviour. Transformational leadership is a type of leadership in which leaders radically change their employee's behaviour in a way where they start focusing more on organisational goals than their own individual ones. They perform above and beyond expectations.

The empirical research investigates the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour. The research was conducted on a sample of 56 employees from different departments within Privredna banka Zagreb. Employees were given 2 questionnaires and asked to assess their supervisor's type of leadership and to rate their own work behaviour. Based on the results obtained from the research, it can be concluded that transformational leadership can positively affect innovative work behaviour.

Key words: transformational leadership, innovative work behaviour, innovation

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 1

2. DEFINIRANJE I STILOVI VODSTVA 3

2.1 Pojmovno određenje vodstva 3

2.2 Pregled osnovnih teorija vodstva 4

2.3 Transformacijsko i transakcijsko vodstvo 6

2.3 Dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva 8

3. KONCEPTUALIZACIJA INOVATIVNOGA RADNOG PONAŠANJA 12

3.1 Inovacijski imperativ i važnost inovacija u organizacijama 12

3.2 Pojam inovacije i inovativnoga radnog ponašanja 13

3.3 Dimenzije i faze inovativnoga radnog ponašanja 17

3.4 Formalnost inovativnoga radnog ponašanja te radikalne i inkrementalne inovacije 21

4. TRANSFORMACIJSKO VODSTVO I INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE 22

4.1 Uloga vodstva na inovativno ponašanje zaposlenika 22

4.2 Povezanost transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja 25

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA NA INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA 29

5.1 Metodologija istraživanja 29

5.2 Rezultati istraživanja 32

6. ZAKLJUČAK 51

POPIS LITERATURE 53

POPIS SLIKA 57

POPIS TABLICA 57

ŽIVOTOPIS AUTORA 58

1. UVOD

1.1 Područje i cilj rada

U ovom radu istražuje se utjecaj stil vodstva, konkretno transformacijskog vodstva na inovativno radnog ponašanje zaposlenika. Inovacije su prioritet svih modernih organizacija te značajan izvor konkurentske prednosti. Upravo iz tog razloga postoji veliki broj istraživanja napisan na temu organizacijske inovativnosti.

Stil vodstva je također pojam kojim se znanstvenici bave već desetljećima, a kako bi utvrdili utjecaje vodstva na razne aspekte organizacije pa tako i na ljudske resurse. Među mnogim teorijama vodstva, 70-ih godina 20. stoljeća, počinje se spominjati transformacijsko vodstvo kao novi oblik vodstva, koji je vrlo primjenjiv u dinamičnim uvjetima i vrlo pogodan za razvoj inovacija. Ciljevi rada au utvrditi karakteristike i specifičnosti transformacijskoga vodstva, odrediti gradivne elemente transformacijskog vodstva, precizno postaviti okvire definicije inovativnoga radnog ponašanja, teoretski promotriti međusoban utjecaj ta dva pojma te naposljetku napravit empirijsko istraživanje na primjeru jedne organizacije.

1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu su korišteni sekundarni izvori, poglavito znanstveni članci iz akademskih časopisa objavljenih na internetu te knjiga u digitalnom formatu. Također, provedeno je empirijsko istraživanje koje se sastoji od dva anketna upitnika. Prvi upitnik je Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) upitnik koji su razvali Bass i Avolio (1990.) i kojim je ispitano mišljenje zaposlenika o obliku vodstva nadređene osobe, a drugi anketni upitnik, kojeg su osmislili De Jong i Den Hartog (2010.), bavi se procjenom inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika.

1.3 Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod u kojem su definirani područje, cilj, izvori i metode prikupljanja podataka. Drugo, treće i četvrto poglavlje čine teorijski dio rada. U drugom poglavlju pojmovno se određuje vodstvo unutar organizacije, navode se

osnovni oblici podjela vodstva te se detaljnije promatra transformacijsko i transakcijsko vodstvo. U trećem poglavlju precizno definirano je inovativno radno ponašanje zaposlenika, te navodimo od kojih se dimenzija sastoji. Također se radi podjela inovacija na inkrementalne i radikalne. U posljednjem teorijskom dijelu promatramo međusobnu vezu između vodstva, odnosno konkretno transformacijskog vodstva i inovativnog radnog ponašanja.

U petom poglavlju opisujemo metodologiju istraživanja napravljenog na primjeru PBZ-a te razmatramo dobivene rezultate istraživanja, a u šestom poglavlju donosimo zaključak na temelju teorijskog i empirijskog dijela rada.

2. DEFINIRANJE I STILOVI VODSTVA

2.1 Pojmovno određenje vodstva

Pojam „vodstvo“ je širok, čest u svakodnevnom žargonu te vrlo općenit u svom značenju. Upravo iz tog razloga brojni autori probali su definirati pojam organizacijskog vodstva, što dokazuje sama izjava *Stodgila (1974.)* u kojoj kaže kako ima gotovo jednako različitih definicija vodstva kao autora koji su probali definirati taj pojam. Pojam vodstvo odnosno „leadership“ je vrlo star te u engleskom jeziku se prvi put spominje u 13. stoljeću. Vodstvo je vrlo fluentan pojam koji je zavisan o kontekstu kulture i vremena uz koji je vezan. Neke karakteristike vođe u određenim trenucima i kulturama su pozitivne dok su u drugima potpuno neprihvatljive. Zadnjih pedeset godina, uzrokovano sve većim izazovima vanjske okoline, organizacije prepoznaju sve veću ulogu vodstva te se vodstvo postaje fokus mnogih znanstvenih radova u kojima autori nude svoje definicije vodstva ovisno o potrebama istraživanja. *Hicks i Gullet (1975.)* kažu da je lider osoba koja daje instrukcije i kontrolira ljude s ciljem ispunjavanja unaprijed određenih ciljeva. *Cuban (1988.)* opisuje vođu kao osobe koje oblikuju ciljeve, motivacije i postupke drugih osoba. Često su inicijatori promjena nužnih za ostvarivanje sadašnjih i budućih ciljeva. Ova definicija ne govori samo o ispunjavanju postojećih ciljeva, već i kreaciji novih te koristeći pojam kao što je „motivacija“ odvaja pojam „vođa“ od pojma „menadžer“. Vođa inspirira svoje podređene za razliku od menadžera ili administratora koji ih usmjerava instrukcijama i kontrolom. Upravo je to ono što diferencira modernu definiciju vođe od prijašnjih – jednaka je težnja stavljena kako na formalne tako i na neformalne oblike vodstva unutar grupe. *Bass* (1990.) dodaje još jednu dimenziju vodstvu kada kaže da različiti ljudi unutar iste grupe mogu preuzeti ulogu vođe ovisno o okolnostima i potrebama. Ovakva definicija vodstva dinamičnija je od prethodnih koje podrazumijevaju striktnu, vertikalnu i jednosmjerno hijerarhijsku top - down definiciju vodstva. Unatoč tome što postoji pregršt varijacija pojma vodstva, ono što povezuje koncepte vodstva različitih autora je sama srž vodstva, a to je upravo usmjeravanje ljudi u određenom smjeru predviđenom za ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Kako bi razumijevanje pojma vodstva bilo konciznije, razmotrit ćemo četiri dimenzije vodstva *(Kesting i sur., 2016.):*

1. Ljudi – po svojoj prirodi, pojam vodstvo podrazumijeva postojanje dvije grupe ljudi – sljedbenike i lidere. Dinamika između te dvije grupacije može biti implicitna ili eksplicitna, kao i kratkoročna ili dugoročna. Ukoliko ne postoji jasna razlika između ove dvije grupe, pojam vodstvo gubi svoj smisao.
2. Metode – svrha vodstva je potaknuti te usmjeriti ljudi da djeluju u zacrtanom smjeru kako bi se postigli određeni ciljevi. Kako bi postigao navedeni efekt, vođa na raspolaganju ima niz instrumenata kao što su; inspiriranje, poticanje, mentorstvo, nagrađivanje ili kažnjavanje sljedbenika.
3. Učinci – učinak vodstva je određeni obrazac ponašanja kod sljedbenika. Oni mogu utjecati na povećanje razine entuzijazma, predanosti, produktivnosti i kreativnosti zaposlenika.
4. Cilj – svaki oblik vodstva povezan je s određenim ciljem. Ciljevi mogu biti općenite prirode kao što, ali i vrlo konkretne, kao što je povećanje razine produktivnosti ili kreativnosti kod zaposlenih. Vodstvo uvijek ima svoji zacrtani smjer te u kontekstu ovog rada, smjer vodstva je usmjeren prema povećanju inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika.

Ove četiri dimenzije omogućavaju sistematski pregled svakog oblika vodstva tako što rastavljaju vodstvo na četiri osnovna gradivna elementa koja se mogu, svaki zasebno, promatrati. Bitno je naglasiti kako cilj istraživanja o vodstvu nije puko definiranje vodstva, već pronalazak što efikasnijeg oblika vodstva za određeno organizacijsko okruženo te njegov utjecaj na različite aspekte ponašanja sljedbenika odnosno podređenih unutar organizacije.

2.2 Pregled osnovnih teorija vodstva

Oblik vodstva unikatan je za svako radno okruženje te različiti izazovi zahtijevaju različite pristupe vodstvu. Krucijalno je da svaka organizacija prepozna svoje snage, mane, unutarnje i vanjsko okruženje te sukladno tome kreira i primjeni različite oblike vodstva. Znanstvena literatura navodi mnoge podijele teorija vodstva no u ovom radu odlučili smo se na pet osnovnih podjela:

1. autoritativno
2. participativno
3. karizmatično
4. transakcijsko
5. transformacijsko vodstvo

Svaki oblik vodstva ima svoje prednosti i mane te svaka organizacija koja želi maksimizirati svoje performanse i produktivnost mora upotrijebit različite oblika vodstva ovisno o situaciji u kojoj se nalazi.

U autoritativnom vodstvu, vođa komunicira svojim podređenima koje zadaće moraju izvršiti kako bi se izvršio određeni zadatak. Autoritativan vođa nema potrebe motivirati svoje sljedbenika, jer njihova intrinzična motivacija se ne smatra bitnim faktorom. Vođa se smatra apsolutnim kontrolorom – sljedbenici moraju izvršiti zadatke točno onako kako je to vođa zamislio. Ovakav oblik vodstva uvelike ograničava kreativnost zaposlenika, te njihovu predanost radnom zadatku. Podređeni nisu uključeni u proces donošenja odluka već izvršavaju instrukcije točno onako kako su im zadane. Razina informacija koja im je dostupna je niska dok vođa zadržava većinu informacija za sebe, a kanali komunikacije su slabo razvijeni. Kontrola nadređenog nad podređenima se uglavnom oslanja na mjere nagrada i kažnjavanja te u tom pogledu ovakav oblik vodstva dijeli sličnosti s transakcijskim vodstvom. Autoritativno vodstvo ima i svoje prednosti kao što su brzi odgovori na različite unutarnje i vanjske izazove kroz centralizirano i vremenski efikasno donošenje odluka, jasni hijerarhijski lanac odgovornosti te konzistentni rezultati *(Northouse, 2012.).*

Participativno vodstvo, često nazvano i demokratsko vodstvo, predstavlja oblik vodstva u kojem se zaposlenike motivira da sudjeluju u procesu donošenja odluka, prezentiraju svoje ideje u raznim poslovnim procesima te se na taj način potiče njihova kreativnost pri rješavanju kompleksnih radnih problema. Za razliku od autoritativnog oblika vodstva u kojem samo vođa ima pristup informacijama i sustav donošenja odluka je vrlo centraliziran, u participativnom obliku vodstva, nadređeni razvija komunikacijske kanale sa zaposlenicima, razvija neformalan odnos s njima, polaže povjerenje u njih da im daje pristup informacijama i sluša njihove ideje. Nit vodilja ovakvog vodstva je da „više glava bolje misli“. Participativno vodstvo se ne oslanja

na financijske nagrade ili kazne pri motiviranju, odnosno kažnjavanju zaposlenika kao što je to slučaj kod autoritativnog vodstva, već se smatra da će uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja pobuditi kod zaposlenika intrinzično motivaciju za samoaktualizacijom na radnom mjestu. Participativna oblik vodstva vrlo je efikasan u organizacijama koje se nalaze u volatilnom okruženju koje traži pristup inovacijama i kreativan pristup rješavanju problema. S druge strane, mana ovog tipa vodstva je česti vrlo sporo donošenje odluka uzrokovano nedefiniranom hijerarhijom unutar organizacije *(Chynoweth, 2008.).*

Temelje karizmatičnog vodstva prvi je postavio Weber davne 1947. godine. On je postavio tripartitnu klasifikaciju autoriteta koju čine; karizmatski autoritet, tradicionalni autoritet te pravna vlast. Prema Weberu, karizma se smatra osobinom natprosječnih ljudi koja vrijedi kao dovoljno nadnaravna da sljedbenici takvu osobu smatraju natprirodnom, odnosno nadljudskom. Vođa posjeduje iznimne sposobnosti i stvara i stvara oblik idolopoklonstva kod sljedbenika. *House (1977.)* je artikulirao Weberov koncept dalje na način da je prepoznao da sljedbenici pripisuje određene atribute svojim vođama koje su toliko iznimne da izazivaju afektivnu predanost sljedbenika prema ličnosti vođe. Na temelju te teorije, znanstvenici su pokušali definirati koje su to ključne karakteristike karizmatičnog vodstva koje uzrokuju takav efekt kod sljedbenika. *Conger i Kanungo (1998.)* identificirali su četiri ključne karakteristike u takvom obliku vodstva; posjedovanje i sposobnost artikuliranja vizije, spremnost na preuzimanje rizika u procesu ispunjavanja vizije, empatija prema potrebama sljedbenika te sklonost inovativnom ponašanju. Karizmatično vodstvo zanimljivo je za ovaj rad jer se često poistovjećuje s transformacijskim vodstvom. *Robert House*, začetnik znanstvenog istraživanja o karizmatičnom vodstvu izjavio je da postoje tek male razlike između ta dva vodstva. Do istog zaključka također su došli i Conger te Kanungo. S druge strane, Bass i Avolio, kao vodeći znanstvenici po pitanju transformacijskog vodstva, kažu kako je karizmatično vodstvo tek komponenta transformacijskog vodstva, kao šireg pojma.

2.3 Transformacijsko i transakcijsko vodstvo

Začetnik teorije o transformacijskom vodstvu je J. M. Burns. U svojoj knjizi „Vodstvo“ (1978.) Burns je pokušao pronaći koncept kojim bi objasnio radikalne promijene koje lideri mogu izazvati kod sljedbenika te je udario temelje transformacijskog vodstva. Kasnije pojam

transformacijskog vodstva dalje je razvijan od strane mnogih autora, no u tome je posebno prednjačio B. M. Bass. Iako je njegovo tumačenje transformacijskog vodstva zasnovano na temeljima koje je ranije postavio Burns, postoje izvjesne razlike između njihovih pogleda na transformacijsko vodstvo. *Burns (1978.*) definira transformacijsko vodstvo kao proces kroz koji lideri i sljedbenici pomažu jedni drugima da postignu višu razinu motivacije. Prema *Bassu (1985.)*, u transformacijskom vodstvu, vođe potiču i inspiriraju sljedbenike za postizanje velikih uspjeha te u procesu razvijaju svoje vještina vodstva. To čine na dva načina; kroz prepoznavanje potreba podređenih i usmjeravanja njihovih potreba s ciljevima grupe, lidera i organizacije. Burns tvrdi kako transformacijsko vodstvo transformacijsko vodstvo može upražnjavati svako unutar organizacije, neovisno o poziciji. *Bass (1985.)* promatra transformacijsko vodstvo kroz utjecaj koji vođa ima na sljedbenike. Kada sljedbenici osjećaju privrženost, poštovanje i divljenje prema svom vođi i motivirani su da djeluju izvan standardnih očekivanja, vođe su u poziciji da transformiraju njihovo radno ponašanje na tri načina:

1. Skretanje pozornosti s individualnih želja i interesa na ciljeve cjelokupne grupe ili organizacije
2. Ukazivanje na važnost rezultata predstojećih zadataka
3. Potpora lidera sljedbenicima u vlastitoj samoaktualizaciji

Burns (1978.) razlikuje dva tipa vodstva; transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Prema njegovoj teoriji ta dva tipa vodstva predstavljaju dijametralne suprotnosti. Bass, s druge strane, tvrdi da su ova dva tipa vodstva komplementarni u svojoj namjeni te da je nužno za organizaciju da lider zna prakticirati oba načina vodstva. Kako bi mogli bolje razumjeti odnos ova dva vodstva potrebno je detaljnije definirati transakcijsko vodstvo. Dok se transformacijsko vodstvo oslanja na inspirativno djelovanje lidera i ukazivanje na važnosti organizacijskih ciljeva i uloga podređenih u njima, transakcijsko vodstvo se temelji na razmjeni, nagradama i kaznama. Lider posjeduje određena očekivanja od svojih sljedbenika koji su nagrađeni ukoliko ih ispune, a ukoliko ne, kažnjeni su (*Cho i sur., 2019.).*

Iako ovakav oblik vodstva na prvu može djelovati vrlo rigidno i restriktivno, on također ima ulogu u inovacijskom procesu. Transakcijski vođe jasno definiraju potrebne norme i standarde te zauzvrat nagrađuju zaposlenike ukoliko ih oni ispune te na taj način sudjeluju u izgradnji inovacijskog procesa. Sergio Marchionne, kreator inovativne klime unutar Fiata, bio je idealan

primjer transakcijskog vođe. Marchionne je bio zaslužan za preobrazbu Fiata u profitabilnu kompaniju uvođenjem manjih automobila s efikasnijom potrošnjom goriva koji su bili dostupni širokom tržištu kupaca. Sudjelovao je u reorganizaciji strukture organizacije, zamijenio je „staru gardu“ unutar organizacije s mlađom radnom snagom pred koju je stavio visoke standarde. Fiat je za njegovo vrijeme zabilježio najveći profit od postojanja kompanije *(Adegoke, M.N. i Walumbwa, F. O., 2009.).*

Iako su transformacijsko i transakcijsko vodstvo vrlo različiti oblici vodstva po svojoj prirodi, zbog kompleksne okoline često su oba oblika nužno za adekvatno poslovanje organizacije. Transformacijsko i transakcijsko vodstvo koriste različite načine motivacije svojih zaposlenika te iz tog razloga ne mogu biti jedno drugom supstitut, ali se mogu primjenjivati ovisno o situaciji. Transakcijsko vodstvo je pogodnije za stabilno, predvidivo okruženje, dok je transformacijsko vodstvo efikasnije u nestabilnom okruženju u kojem je nepreporučljivo zadržavati status quo.

2.3 Dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva

The Full Range Leadership model (FRLM) je model koji su razvili Bass i Avolio *(Avolio i Bass, 1991.)* u kojem se promatraju dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva ovisno o efikasnosti i involviranosti samog vodstva. Apscisa pokazuje stupanj uključenosti lidera u procesu vodstva, od pasivnog prema aktivnom vodstvu, dok ordinata pokazuje efekt koje vodstvo ima na svoje sljedbenike, grupu i okolnu u pogledu performanse, motivacije, afektivne predanosti. Kako bismo mogli bolje razumjeti ova dva tipa vodstva, promotrit ćemo dimenzije svakog vodstva zasebno. Tri dimenzije transakcijskog vodstva su:

1. Uvjetovano nagrađivanje – temelji sa na ekonomskoj i emocionalnoj razmjeni, postavljaju se jasni standardi i očekivanja te pripadajuće nagrade u slučaju ispunjavanja istih. Nagrada ne mora biti nužno financijska već može biti realizirana u pogledu raznih beneficija kao što su dodatni slobodni dani ili fleksibilno radno vrijeme, ali i u pogledu emocionalne nagrade kao što je pohvala ili priznanje. Ukoliko je adekvatno primijenjeno, uvjetno nagrađivanje može imati pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika *(Antonakis i House, 2013.).*

2. Upravljanje po potrebi – postoje dva oblika upravljanja po potrebi, pasivno i aktivno. U aktivnom, lider sudjeluju u procesu kontrolinga i aktivno traži moguće devijacije i probleme unutar organizacije. Žurno reagira na moguće povrede zacrtanih standarda te provodi korektivne akcije. Negativno djeluje na inovativnost i kreativnost u organizaciji jer zaposlenici obično guraju probleme „pod tepih". Za razliku od aktivnoga, u pasivnome upravljanju po potrebi lider ima široki raspon prihvaćenih standarda, nije aktivno uključen u proces nadzora, preferira zadržavanje statusa quo i izbjegava promjene te intervenira tek u slučaju kada su devijacije i problemi postali više nego očiti *(Kirkbride, 2006.).*
3. Laissez – faire – predstavlja vodstvo u kojem zapravo nema vodstva. Lider se povlači s pozicije vođe, ne pruža nikakav kurs kretanja za sljedbenike, ne donosi odluke, ne pruža potporu zaposlenicima te abdicira od bilo kakvih odgovornosti. Zaposlenici su često u sukobi jedni s drugima u pogledu njihovih uloga u i odgovornosti, pokušavaju uzurpirati poziciju vođe ili traže smjernice negdje drugdje unutar organizacije. Iako ovaj oblik (ne)vodstva ima zajedničkih elemenata s pasivnim upravljanjem po potrebi, ipak, zbog izostanka bilo kakvih karakteristike vodstva, neki autori ovaj oblik vodstva stavljaju u zasebnu kategoriju *(Avolio, 1999., Bass, 1998.).*

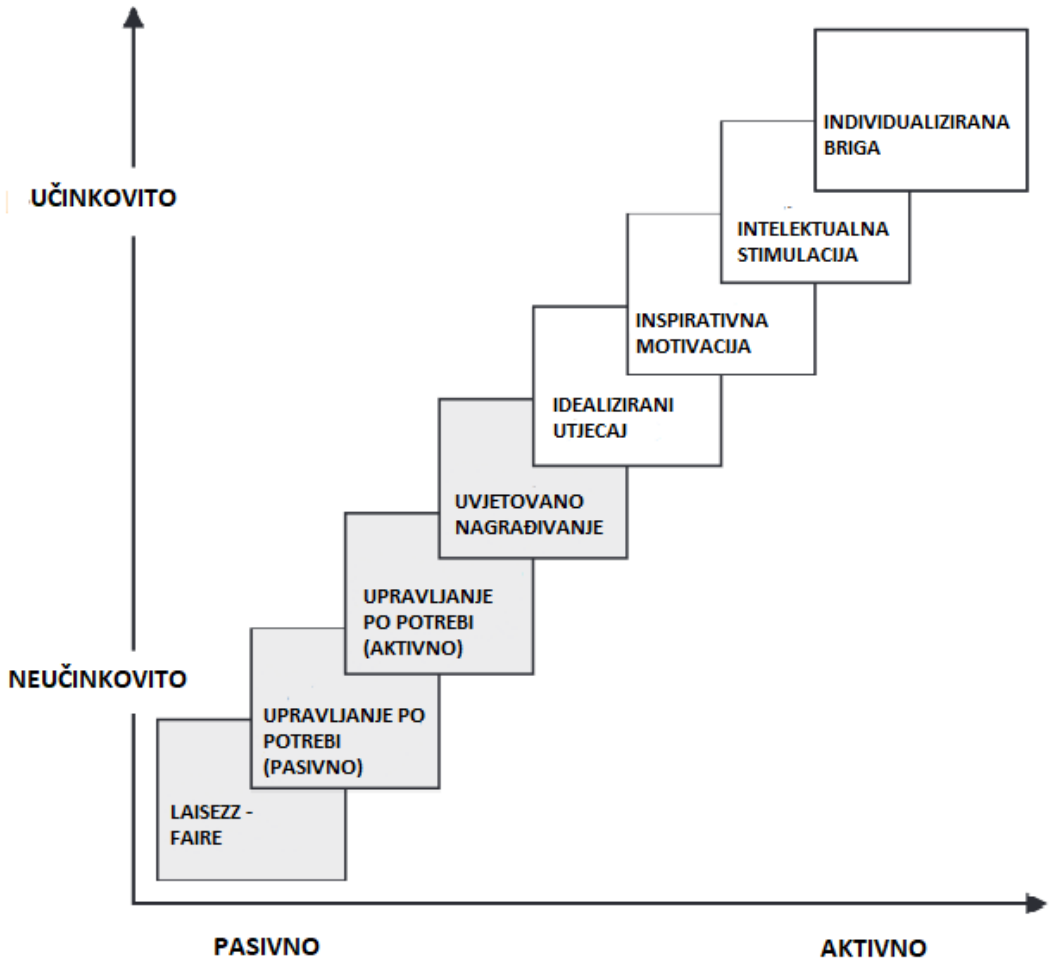
Bass i Avolio (1995.) u svom radu su prepoznali četiri dimenzije transformacijskog vodstva:

1. Idealizirani utjecaj – ova komponenta transformacijskog vodstva se odnosi na one vođe koji su kroz svoju karizmu, utjecaj i moralno ponašanje postali uzor svojim sljedbenicima. Takvi lider su u stanju prenijeti svoju viziju na sljedbenike te na taj način inspirirati, motivirati, i potaknuti odanost i predanost kod zaposlenika. Sljedbenici gaje jake i pozitivne emocije prema vođi te se pokušavaju identificirati s njim.
2. Inspirativna motivacija – inspirativni vođa posjeduje sposobnosti za motiviranje zaposlenika kako bi djelovali što efikasnije. Takve vođe su sposobni artikulirati, na uzbudljiv i izazovan način, viziju budućnosti koju su sljedbenici spremni prihvatiti i slijediti. Imaju visoka očekivanja od sljedbenika, vjeruju da imaju više potencijala nego što to oni ili drugi misle.
3. Intelektualna stimulacija – prema *Bassu (1990)* najbitnija dimenzija transformacijskog vodstva, a odnosi se na liderovu intelektualnu stimulaciju zaposlenika koja predstavlja

uključivanje umnih i intelektualnih sposobnosti zaposlenika pri rješavanju kompleksnih problema. Radi se o komponenti vodstva koja pomaže pri podizanju svijesti zaposlenika o postojećim problemima i mogućnosti sagledavanja problema iz druge perspektiva koja vodi do inovativnih i kreativnih rješenja. Svrha je potaknuti sljedbenika na razmišljanje i voditi ih do potencijalnog rješenja umjesto da im se odgovori jednostavno serviraju.

4. Individualizirana briga – u ovom obliku transformacijskog vodstva, vođa otvoreno pokazuje brigu za svoje sljedbenike, promatra ih i odnosi se prema njima kao prema individuama, upoznaje ih te obraća pozornost na njihove brige i ideje. Aktivno sluša ljude, prepoznaje njihove jake i slabe strane, delegira projekte na temelju sposobnosti i želja radnika. Vrlo često, kada se zaposlenike upite da navedu kvalitete svog najboljeg poslodavca, vrlo često dijele karakteristike s ovakvim vodstvom

Slika 1: Dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva



Izvor: Judge, Woolf, Hurst (2006.)

Iz navedenog grafa moguće je vidjeti kako elementi transakcijsko vodstvo spadaju u manje efikasan i pasivan kvadrant, a nasuprot tome, čimbenici transformacijskog vodstva se nalazi u efikasnom i aktivnom kvadrantu. Iz toga bi se vrlo jednostavno i nepravedno moglo zaključiti kako je transformacijsko vodstvo superiorno u odnosu na transakcijsko u svakom pogledu *(Judge i Piccolo, 2004.).*

Bass i Avolio (1993.) ipak imaju drugačiju teoriju o odnosu ova dva tipa vodstva. Kako bi objasnili interakciju između transformacijskog i transakcijskog vodstva, predložili su teoriju o „efektu nadogradnje“ koji stipuliraju da se efekti transformacijskog vodstva nadovezuje na efekte transakcijskog te na taj način uzrokuju napretke u performansama zaposlenika. *Bass (1998.)* je kasnije otišao i korak dalje, tvrdeći kako su najbolji vođe posjeduju ujedno osobine

i transformacijskog i transakcijskog vodstva. Ono što je u ovoj teoriji implicitno je da transformacijsko vodstvo mora biti građeno na temeljima transakcijskog vodstva, a ne zamjena za transakcijsko vodstvo. *Avolio (1999.)* je izjavio kako je transakcijsko vodstvo baza za transformacijsko vodstvo. *Bass (1985.)* kaže kako transakcijsko vodstvo rezultira u tome da sljedbenici ispunjavaju očekivane standarde i potom budu adekvatno nagrađeni. Kako bi se zaposlenici motivirali da djeluju izvan očekivanih standarda, potrebno je transformacijsko vodstvo. Iz toga se može izvući jasan zaključak kako bez osnova koje pruža transakcijsko vodstvo, efekti transformacijskog vodstva ne bi bili mogući.

3. KONCEPTUALIZACIJA INOVATIVNOGA RADNOG PONAŠANJA

3.1 Inovacijski imperativ i važnost inovacija u organizacijama

Trenutno ekonomsko tržište pod jakim je utjecajem globalizacije te svakim danom postaje sve više i više dinamično te kompetitivno. Nove tehnologije, brzo razvijajuće organizacije, sveobuhvatni pristup informacijama te rastući standardi potrošača stvaraju sve veći pritisak na poduzeća. Kako bi organizacije preživjele na slobodnom tržištu, poboljšale ekonomske performanse i imale odgovor na rastuće izazove uzrokovane sve većim utjecajem vanjskih čimbenika, organizacije su prisiljene razmotriti načine kako bi održale korak s konkurencijom na globalnom tržištu roba i usluga. Od organizacija se danas zahtijeva da budu fleksibilne, efikasne i proaktivne što traži visoku razinu inovativnosti unutar same organizacije *(Yukl, 2002.; Jung, Chow i Wu, 2003.).* Brojni znanstvenici i autori tvrde kako se potencijal za razvojem organizacije upravo nalazi u unutar aspekta inovacije kod samih zaposlenika *(Oldham i Cummings, 1996.).* U teoriji i praksi smatra se opće usvojenim stavom kako inovativno ponašanje zaposlenika doprinosi jačanju konkurentnosti organizacije. U današnje vrijeme kada je znanje postalo vrlo rasprostranjen kapital, sve veća težnja se stavlja na potražnji za kreativnom kapitalom. Jedan od vodećih pokretača mnogih uspješnih kompanija upravo je kreativnost njihov zaposlenika. Istraživanje globalne konzultantske firme Boston Consulting Group Inc provedeno nad više od 900 viših menadžera pokazalo je da su upravo inovacije vodeći generator profita u organizacijama. To je evidentno iz toga kako su inovacije uspjele transformirati mnoga poduzeća, od potpunih stranaca na tržištu do internacionalnih lidera u svom području *(Adegoke i Walumbwa, 2009.).* Možda najbolji primjer toga je Apple

Inc., korporacija koja svojim inovacijama u tehnologiji, dizajnu i marketingu postala jedna od najprofitabilnijih kompanija na svijetu.

3.2 Pojam inovacije i inovativnoga radnog ponašanja

Koncept inovativnoga radnog ponašanja prvi su uveli Scott i Bruce1994i od tada je taj pojam često istraživan u znanstvenim člancima. Brojna istraživanja su provedena na tu temu, a karakteriziraju ih različite istraživačke metode, bilo kvantitativne ili kvalitativne, te različita stajališta – za neke autore inovativno radno ponašanje je nezavisna varijabla, a za neke zavisna. Iako je empirijska literatura na tu temu bogata, koncept inovativnoga radnog ponašanja je i dalje vrlo nedefiniran, a rijetko koje istraživanje definira temelje te pojave. Čak i začetnici tog pojma, Scott i Bruce, nisu postavili jasne konceptualne temelje. Drugim riječima, iako postoje mnoga istraživanja na tu temu, ne postoji univerzalna definicija inovativnog radnog ponašanja. Dalje u poglavlju probat ćemo ponuditi više definicija od različitih autora, promotriti njihove prednosti i nedostatke i probati postaviti jasnu definiciju jer je ona preduvjet za daljnje razmatranje utjecaje vodstva na inovativno radno ponašanje.

West i Farr (1990.) u svom su radu napisali kako je inovacija svjesno uvođenje i primjena novih ideja, procedura, procesa i proizvoda unutar odjela, grupe ili organizacije s ciljem da se unaprijedi sama grupa, organizacija ili društvo. Upravo je to najčešća definicija inovativnoga radnog ponašanja u znanstvenim člancima. Prema toj definiciji, pojam noviteta u inovaciji je vrlo relativan jer da bi nešto bilo inovacija, nije nužno da bude potpuno „novo“ već je dovoljno da „novo“ u gledanom kontekstu. Na primjer, menadžer koji pokušava u organizaciji primijeniti efikasan način proizvodnje koji je uočio u drugoj kompaniji nije uveo nikakav novitet u načinu proizvodnje, ali i dalje sudjeluje u procesu inovacije unutar svoje organizacije. Nadalje, West i Farr u svojoj definiciji postavljaju drugi uvjet, a to je konstatacija da kako bi se nešto smatralo inovacijom nužno je da prođe proces uspješne definicije. Za inovaciju nije dovoljna dobra zamisao već i njena uspješna implementacija unutar organizacije. Treći uvjet je da inovacija donosi pozitivne efekte. Prema West i Farru novina koja ima negativne efekte ili nema nikakvih efekata ne može se smatrati inovacijom.

Ova definicija daje dobar uvid u to što inovativno je i nije, ali ne može biti korištena za definiranje inovativnoga radnog ponašanja. Glavni razlog tomu je što je definicija

inovativnosti ovisna o rezultatu, odnosno njeno egzistiranje ovisi o pozitivnom rezultatu. Ukoliko bi taj postulat primijenili prilikom definiranje inovativnoga radnog ponašanja, došli bi do zaključka kako je ono jednako tako ovisno o ishodu rezultata, a to znači da ponašanje zaposlenika može biti okarakterizirano kao inovativno tek nakon implementacije inovacije. Ponašanje zaposlenika koji je recimo, uložio znatan trud i vrijeme u istraživanje novih ideja, procesa ili proizvoda se u tom slučaju ne bi moglo definirati kao inovativno ako nije došlo do pozitivnog rezultata. Problem nastaje pri tome što takvo ponašanje ne mora biti ništa drugačije od onog koje prouzročilo pozitivne rezultate i smatra se inovativnim. Jasno je kako je takva definicija, koja je usko povezana s ishodom rezultata, previše limitirajuća za promatranje bihevioralnih faktora kod zaposlenika i uvelike otežava proučavanje koncepata inovativnoga radnog ponašanja. Inovativno radno ponašanje treba biti usredotočeno na pozitivne rezultate, ali ne mora nužno proizvesti pozitivne rezultate kako bi bilo promatrano kao takvo *(Van Gyes i Van Hootegem, 2014.).*

Drugi razlog zašto definicija inovativnosti ne može biti primijenjena u slučaju inovativnoga radnog ponašanja je postojanje različitih dimenzija inovacijskog procesa. Dok su se West i Farr (1990.) usredotočili na uvođenje i primjenu noviteta*, Kanter (1988.)* te *Touminen i Toivonen (2011.)* kažu kako je inovacijski proces obilježen s visokim stupnjem nesigurnosti i neizvjesnosti. Inovacijski procesi su iterativni i česti su periodi bez ikakvog napretka. Složenost nije osnovni problem kod definiranja inovacije, ali je nužan prilikom definiranja inovativnoga radnog ponašanja. Iz tog razloga većina istraživača razlikuje četiri različite dimenzije inovativnog radnog ponašanja vezane za inovativni proces. Te dimenzije se uglavnom temelje na istraživanjima *Kanter (1988.)*, a one su; oblikovanje ideje, traženje potpore za ideju, realizacija ideje i širenje inovacije. To nas dovodi do sljedećeg razloga zašto definicija inovativnosti *Westa i Farra (1990.)* nije dovoljna za definiranje inovativnog radnog ponašanja koje ne mora nužno sadržavati sve četiri dimenzije u procesu inovacije. Od pojedinaca se očekuje da budu uključeni u bilo koju fazu inovativnog radnog ponašanja *(Scott i Bruce, 1994.).* Zaposlenici često nužno moraju imati i ostale kompetencije za različite dimenzije/faze inovativnog radnog ponašanja, npr. zaposlenik će morati imati više socijalnih vještina u fazi traženja potpore za ideju nego u fazi oblikovanja ideje. Ovisno i vlastitim vještinama i poziciji u organizaciji, određeni zaposlenici će biti više ili manje involvirani u određenim dimenzijama inovativnoga radnog ponašanja, dok će se neki isključivo usredotočiti samo na one za koje

posjeduje sposobnosti, a ostale će prepustiti drugima *(Touminen i Toivonen 2011.).* Njihovo inovativno ponašanje je parcijalno. Kada bi strogo primijenili definiciju inovativnosti, ponašanje zaposlenika ne bi moglo biti definirano kao radno inovativno jer ne pridonosi niti uvođenju ideja niti u njihovoj implementaciji.

Možemo izvesti zaključak kako West i Farrova uvriježena definicija inovativnosti ne može biti primijenjena na pojam inovativnog radnog ponašanja iz tri ključna razloga:

1. Definicija inovacije strogo je vezana uz rezultate
2. Inovativno radno ponašanje ima ostale dimenzije osim same kreacije ideje
3. Definicija inovacije ne dozvoljava parcijalno inovativno radno ponašanje zaposlenika.

No, nisu svi autori za inovativno radno ponašanje predložili definiciju inovacije. *Spreitzer (1995.)* ne postavlja granicu između onoga što predstavlja apsolutnu novinu i onoga što je novo u gledanom kontekstu. Također ne nudi nikakav cilj inovacije pa tako novine koje nisu nužno usredotočene na napretke u proizvodu, usluzi ili procesu, i dalje su obuhvaćene širim pojmom koji koristi Spreitzer. Dorenbosh definira inovativno radno ponašanje kao „želju“ zaposlenika za razvojem inovacija. Pojmom „želja“ Dorenbosch stavlja fokus na stav i namjere radnika, a u sporedni plan pada samo radno ponašanje zaposlenika. *Carmeli (2006.)* opisuje inovativno radno ponašanje kao niz aktivnosti koje mogu doprinijeti inovacijskom procesu kao što su razvoj novih ideja, traženje potpore za ideje i efikasna implementacija ideja na radnom mjestu. Cilj inovacije je potaknuti organizacijske performanse. *Tuominen i Toivonen (2011.)* pod inovativnim radnim ponašanjem smatraju sve aktivnosti čiji je cilj doprinijeti kreaciji i materijalizaciji inovacija. Ova definicija također eliminira ovisnost o rezultatu te samo kaže kako fokus inovacija treba biti pozitivna novina. Pregledom definicija inovativnoga radnog ponašanja od strane različitih autora uspjeli smo postaviti jasne temelje i okvire unutar kojih ćemo definirati sami pojam. Prva stvar koju je nužno naglasiti je prestanak promatranja radno inovativnog ponašanja kroz nužnost pozitivnih rezultata koje zahtijevaju rane definicije inovativnosti. *Tuominen i Toivonen (2011.), Carmeli (2006.)* i *Janssen (2000.)* jasno naglašavaju umjesto ovisnosti o pozitivnom rezultatu, nužnost potrebe za pozitivnim doprinosom novine. Također, spomenuti autori promatraju razne dimenzije inovativnoga radnog ponašanja, a ne samo kreaciju i implementaciju nove ideje. No, autori u svojim definicijama ne nude opciju

parcijalnog inovativnoga radnog ponašanja koje smo spomenuli ranije niti spominju relativnost inovacija ovisno o kontekstu noviteta *(Van Gyes i Van Hootegem, 2014.).*

Na kraju ćemo navesti tri temeljna elementa koja definicija inovativnoga radnog ponašanja mora sadržavati kako bi bila potpuna:

1. Kod inovativnoga radnog ponašanja noviteti su relativan, a ne apsolutan pojam
2. Inovativno radno ponašanje može biti parcijalno i sadržavati neke ili više dimenzija inovacijskog procesa, ali ne nužno i sve
3. Inovativno radno ponašanje nije vezano uz stavove ili rezultate, već ponašanje zaposlenika

Još jedan pojam koji se često u govoru poistovjećuje s inovativnim radnim ponašanjem je kreativnost na radnom mjestu. *Amabile (1996.)* je kreativnost definirao kao produkt koji ima vrijednost i nastaje djelovanjem timskog rada unutar grupe, a rezultira u novom i korisnom proizvodu, usluzi, ideji, procesu i proceduri. Težnja u ovoj definiciji se stavlja na pojam „novo" i „korisno". „Novo" u slučaju definicije kreativnosti nije određeno u relativnom značenju, odnosno nije vezano za gledani kontekst, već je apsolutno po svom *značenju (Van Gyes i Van Hootegem, 2014.).* A kako smo već prije naveli, za inovativno radno ponašanje nužno je da novitet bude definiran relativno te je u tom smislu pojam kreativnosti puno bliži definiciji inovacije. Još jedna bitna razlika između kreativnosti i inovativnoga radnog ponašanje je širina pojma. Inovativno radno ponašanje uključuje sve faze inovativnog procesa - oblikovanje ideje, traženje potpore za ideju, realizacija ideje i širenje inovacije do se pojam kreativnosti usredotočuje samo na osmišljanje i razvoj ideja. Traženje potpore za ideju i njena implementacija ne spadaju u pojmovni dijapazon kreativnosti. Područje u kojem se ova dva pojma preklapaju je korisnost koju novina nosi sama sa sobom, pretpostavlja se da će novi proizvod, usluga, proizvod, proces ili procedura u jedan trenutku, prije ili kasnije, donijeti određene benefite za organizaciju. Moglo bi se reći kako je inovativno radno ponašanje širi pojam od kreativnosti, odnosno kako kreativnost može biti element u prvoj fazi inovativnoga radnog ponašanja, odnosno u fazi oblikovanja ideje. U Tablici 1 nalaze se definicije inovativnoga radnog ponašanja prema različitim autorima.

Tablica 1: Definicije inovativnoga radnog ponašanja prema različitim autorima

AUTOR	DEFINICIJA INOVATIVNOGA RADNOG PONAŠANJA
West en Farr (1990.)	Namjerno uvođenje i implementacija ideja, procesa, proizvoda ili procedura, unutar grupe ili organizacije s ciljem postizanja povećane učinkovitosti na razini pojedinca, grupa ili šireg društva
Spreitzer (1995.)	Inovativno ponašanje reflektira kreiranje nečega novog ili drugačijeg. Inovativno ponašanje je orijentirano na promjene jer iziskuje nove proizvode, usluge, ideje, procedure ili procese
Janssen (2000.)	Inovativno radno ponašanje je definirano kao namjerno osmišljanje, uvođenje i primjenjivanje novih ideja unutar grupe ili organizacije kako bi se poboljšale performanse istih
Dorenbosh, Van Engen en Verhagen (2005.)	Inovativno radno ponašanje promatra želju zaposlenika za sudjelovanjem u radnim inovacija - primjerice, inovacijama u načinu radu, komunikaciji, razvoju novih proizvoda i usluga etc.
Carmeli, Meitar en Weisberg (2006.)	Inovativno ponašanje je definirano kao više fazni proces u kojem pojedinac prepoznaje problem za koji osmišlja nove potencijalne ideje i rješenja, radi na njihovoj promociji te na kraju izrađuje primjenjivi model koji se može koristiti na razini čitave organizacije
Tuominen i Toivonen (2011.)	Inovacijom se smatraju sve aktivnostima kojima je cilj kreacija i iskorištavanje blagodati novina unutar organizacije

3.3 Dimenzije i faze inovativnoga radnog ponašanja

Inovativno radno ponašanje je proces koji se sastoji od više dimenzija i stadija. Kanter (1988.) je u svojem modelu razvio više etapa ponašanja zaposlenika koji sudjeluje u inovativnom procesu i svaka etapa sa sobom nosi specifičan oblik zadataka koje zaposlenik obavlja, a oni mogu biti; osmišljanje novih ideja potrebnih za pokretanje inovacije, traženje nužnih potpora za inovacije unutar organizacijskih struktura, implementacija inovacija i komercijalizacija odnosno širenje inovacije. Inovativno radno ponašanje podijelili smo u tri različite faze:

- inicijalna faza
- faza implementacije
- faza transfera i difuzije.

Inicijalna faza se u suštini sastoji od prepoznavanja potencijalnih prilika koji bi mogli poslužiti kao generatori za ideje. U ovoj fazi sve ideje treba promatrati optimistično, kroz „ružičaste naočale“, te trebaju biti tretirane kao obećavajući elementi koji mogu dovesti do raznih oblika pozitivnih rezultata. Inicijalna faza se sastoji od dva bihevioralna, međusobno isprepletena obrasca – istraživanje prilika te oblikovanje ideja *(Amabile, 1988.).*

Tijekom faze istraživanja prilika, proces inovacije započinje u trenutku kada zaposlenici identificiraju nove prilike *(Krueger, 2000.).* Ova faza je posebno bitna za organizacije koje traže promijene u svojoj rutini. Prilike se mogu okarakterizirati na više načina i nastupaju u slučajevima kada u organizaciji dolazi do diskontinuiteta u ustajalim procedurama, kada dosadašnji način rada više ne ispunjava potrebna očekivanja ili kada više nije moguće ispuniti očekivanja klijenata (*Mumford, 1996.).* Također, faza istraživanja prilika može biti promatrana kao dio inicijalne faze u kojoj zaposlenici pronalaze načine na koje mogu unaprijediti postojeće proizvode, usluge ili procedure. Kompetentni zaposlenici koji su usko povezani s kupcima u ovoj fazi često znaju odigrati vitalnu ulogu jer upravo njihov odnos s kupcima, koji im pruža niz informacija o kupčevim potrebama može biti izvor ideja za daljnje inovacije. Istraživanje novih prilika se obično javlja u turbulentnim uvjetima visoke volatilnosti, koje sa sobom, između ostalog, nose mnoge oportunističke mogućnosti *(Farr i Ford, 1990.).*

Za inovacije nužno je imati ideje, a najbolji izvor novih ideja će uvijek biti zaposlenici *(Mumford, 2000.).* Do faze stvaranja ideja dolazi kada kompetentni zaposlenici usmjere svoje djelovanje na koncept koji pospješuju djelovanje organizacije. Stvaranje ili oblikovanje ideja je dinamičan proces kreiranja, udruživanja i komuniciranja ideja bilo u konkretnom ili apstraktnom smislu s ciljem unaprjeđenja postojećih koncepta. Proces stvaranja novih ideja sadrži aktivnosti kao što su generiranje ideja za nove proizvode, usluge, korisnička sučelja ili tehnologije. Stvaranje ideja izlazi na vidjelo u trenutku kada postojeći koncepti i informacije vezani za rješavanje problema budu reorganizirani i povezani na način koji omogućava efikasnije rješavanje tih istih problema *(De Jong, 2003.)*. Potrebne su znatne vještine kako bi se postojeći koncepti rekonstruirali na kreativan i uspješan način *(Mumford, 1997.).* Često do trenutka inicijacije procesa inovacije dolazi kada nastane diskrepancija između željenih i stvarnih performansi unutar organizacije. Potrebno je naglasiti kako spomenute dimenzije

inovativnoga radnog ponašanja u inicijalnoj fazi, istraživanje prilika i oblikovanje ideja, nisu nužno sekvencijalne, već se međusobno isprepliću u kontinuirani proces *(De Jong, 2003.)*

Faza implementacije nastupa kada se organizacija odlučila na provedbu određene ideje. Cilj ove faze je na što efikasniji način pretvoriti ideju u stvaran rezultat. Faza implementacije sastoji se od dvije dimenzije inovativnoga radnog ponašanja: promocije ideje i implementacija ideje.

Kada je određena ideja poprimila svoje konture ona mora biti „prodana" – to je nužnost za svaku inovaciju. Upravo je to prva zadaća druge faze u inovacijskom procesu, promoviranje ideje potencijalnim pristašama unutar organizacije. Većina postojećih istraživanja naglašava nužnost sponzora, pristaša, osoba na visokim pozicijama koju mogu ponuditi potporu za realizaciju inovacije *(Kanter, 1996.). Galbraith (1982.)* razlikuje ulogu sponzora – sobe koja financira troškove razvoja, istraživanja i testiranja koji su nužni za razvoj inovacije i ulogu orkestratora – menadžera koji je odgovaran za politiku nove ideje. Sponzori su obično menadžeri srednje razine i njihova zadaća je novčana potpora za razvoj inovacija dok su orkestratori viši menadžeri koji bi svojom pozicijom trebali štiti proces inovacije i pružiti potrebno vrijeme da se inovacije razvije. Uspješnost inovacije uvelike ovisi o generiranoj moći koja stoji iza nje. Neuspjele inovacije su često okarakterizirane sa slabom potporom s viših instanci u organizaciji, nedostatnim resursima te osobnim prepirkama *(Delbecq i Mills,*

1985.).

Nakon što je ideja osmišljena te nakon što su prikupljena potrebna sredstva i osigurana adekvatna potpora, vrijeme je da se ideja dovrši, odnosno realizira tako da se pretvori u konkretan, opipljivi proizvodi, fizičke ili intelektualne prirode. Ideja postaje stvarnost, proizvodi se prototip ili model inovacije koji može biti opipan i iskušan, spreman za masovnu proizvodnju. Jedan od bitnijih elemenata za realizaciju i proizvodnju inovacija je organizacijska struktura. Iako je strukturna izolacija nepogodna za prvu fazu inovacijskog procesa, osmišljanje ideja, vrlo je pogodna za završavanje inovativnih proizvoda. Diferencirane inovacijske jedinice, odvojene od ostalih operacija, u operativnom, ali i fizičkom smislu, neće nužno stimulirati ili aktivirati inovacijsko ponašanje, ali će pomoći pri proizvodnji zamišljene inovacije (*Kanter, 1996.). Galbraith (1982.)* u svojem radu napominje važnost „rezervacijskih jedinca", organizacijskih odjela, kao što su to R&D odjeli, koji su potpuno posvećeni

inovacijama. Oni predstavljaju sigurnosne zone u kojima radnici mogu testirati svoje ideje bez okova ostatka operativnog dijela organizacije. Takve organizacijske jedinice mogu biti privremene i trajne, interne i eksterne. Visoko inovativne organizacije u SAD-u, Japanu i Europi upravo stavljaju težnju na organizacijske strukture koje omogućavaju postojanje takvih neovisnih odjela koji mogu djelovati autonomno i brzo bez pritisaka birokracija *(Quinn, 1985.).*

Kulminacija inovacijskog procesa je transfer inovacija na sve okolne sudionike koji imaju mogućnost iskoristi benefite same inovacije. Kako bi novi proizvodi bili uspješno komercijalizirani ili nove prakse unutar organizacije adekvatno integrirane, potrebno je da se transferom inovacija rukovodi efikasno. Osmišljanje i razvoj inovacije je moguće izvest uz ograničene resurse, s manje potpora i radom manjih i izoliranih timova, dok s druge strane, šira primjena inovacija zahtjeva različite uvjete kako bi zaživjela. Razvoj inovacija možemo promatrati kao intenzivan proces, a primjena kao ekstenzivan proces. Primjena zahtijeva veliki broj ljudi, aktivnosti, obrazaca i struktura kako bi bila inkorporirana u organizaciju. Kako bi inovacija bila uspješno transferirana unutar organizacije potrebno je da se inovacija podudara sa strategijom, vizijom i ciljevima cjelokupne organizacije *(Kanter, 1996.).*

Transfer je utoliko lakši koliko je jaka anticipacija same inovacije. Ako je organizacija ili tržište već spremno na ideju inovacije, puno će lakše doći do njenog širenja. Kada u organizaciji postoji visoka predanost razvoju nove inovacije, koja sa sobom nosi visoke troškove, eksponiranost i visoka očekivanja, za očekivati je kako će ta inovacija postati središte strategije organizacije, te dovesti do većeg pritiska za iskorištavanjem spomenute inovacije. Organizacijsko djelovanje se počinje rekonstruirati u okolnostima same anticipacije inovacije te nauštrb toga drugi odjeli često budu zapostavljeni *(Quinn, 1980.).*

S druge strane, one inovacije koje su svoj životni ciklus započelo kao nasumične devijacije u skrivenim kutovima organizacije očekuje puno teži put do adaptacije i široke primjene u organizaciji, neovisno o njihovim mogućim prednostima. Ostali zaposlenici i odjeli u organizaciji već su isplanirali svoje vrijeme i aktivnosti bez da su uzeli u obzir mogućnost inovacije. Strukture i procedure su već postavljenja te bi bila potrebna njihova rekonstrukcija u cilju inkorporiranja inovacije što predstavlja veliki vremenski i financijski trošak. Ti strukturalni okovi su česta prepreka u transferu inovacija unutar organizacije te pored njih često dolazi do opstrukcije u provođenju inovacije od strana osoba koje nisu bile uključenu u proces razvoja inovacije i ne žele mijenjati svoje radne navike *(Kanter, 1983.).*

3.4 Formalnost inovativnoga radnog ponašanja te radikalne i inkrementalne inovacije

Prilikom definiranja koncepta inovativnoga radnog ponašanja bitno je spomenuti da postoje razilaženja u mišljenjima o tome je li inovativno radno ponašanje oblik neformalnog ponašanja koji se pojavljuje izvan samih eksplicitnih radnih očekivanja od zaposlenika ili je inovativno ponašanje vrlo formalno i očekivano od zaposlenika ovisno o poslu koji izvršavaju

Janssen (2000.) koristi prvo tumačenje inovativnog ponašanja. Prema njemu takav oblik ponašanja je izvan prepisanih i očekivanih radnih zadaća i nije direktno povezano s formalnim sustavom nagrada unutar organizacije. Prema njemu, radi se o diskrecijskom ponašanju, koje nije očekivano i za koje ne postoji nikakav oblik nagrada. Iako inovativno ponašanje nije formalno traženo ono je često i dalje nužno za opstanak organizacije.

Suprotno njemu, *Tuominen i Toivonen (2011.)* kažu kako inovativno radno ponašanje može biti očekivano, ali i ne mora. Prema njima inovativno radno ponašanje može biti podijeljeno u tri kategorije: očekivano, podržano i ponašanje koje nije očekivano/podržano od strane organizacije. Granica do koje je neko ponašanje očekivano ili podržano uglavnom ovisi o prirodi posla te hijerarhijskoj poziciji pojedinca. Inovacije su očekivane od onih zaposlenika čiji posao obuhvaća kategorije inovacijskog procesa, dok kod drugih inovacije mogu biti podržane i potaknute bez da su očekivane. U neki slučajevima inovacije nisu očekivane niti podržane, a radi se o situacijama u kojima zaposlenici počinju raditi na svoj individualan način, koji može čak i biti djelotvoran, no ne uklapa se u unificirane standarde koje organizacija želi sačuvati.

Inovacije mogu biti kategorizirane kao otkriće nečega potpuno novog ili kao unaprjeđenje nečega već postojećeg. U prvom slučaju radi se o radikalnim inovacijama, a u drugom slučaju o inkrementalnim inovacijama. Kod inkrementalnih inovacija dolazi do eksploatacije već postojećih koncepata dok kod radikalnih inovacija dolazi do istraživanja novih mogućnosti. Kod radikalnih inovacija dolazi do akvizicije novih znanja, proizvoda, usluga, procedura. Promjene su drastične, a organizacijski dizajn se znatno poboljšava. Inkrementalne inovacije fokusiraju se na unaprjeđenje već postojećih proizvoda i procesa kako bi se udovoljilo potrebama tržišta i potrošača. Bitno je naglasiti kako inovativno radno ponašanje uključuje u svoju definiciju oba tipa inovacija *(Sheng i Chien, 2016).*

4. TRANSFORMACIJSKO VODSTVO I INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE

4.1 Uloga vodstva na inovativno ponašanje zaposlenika

Uloga vodstva u efikasnom djelovanju organizacije ne može biti dovoljno naglašena. Većina istraživanja koja se bavi procjenom vodstva unutar organizacija koristi MLQ (Multifactor Leadership Questionaire) upitnik koji ispituje ponašanja koja se mogu okarakterizirati kao svojstvena za transformacijsko, transakcijsko ili laissez faire vodstvo *(Adegoke i Walumbwa 2009.).*

Mnogi autori u svojim radovima su naveli kako je vodstvo fokalni element u inovativnom procesu. Uglavnom se radi i participativnim inkluzivnim tipovima vodstva koji omogućavaju da kreativnost zaposlenika izađe na vidjelo *(Amabile, 1988.).* Poznato je da inovativnost igra veliku ulogu u uspješnosti poslovanja organizacije i da je jedna od ključnih izvora konkurentnosti organizacije te postoji više radova koji pokušavaju saznati je li moguće pozitivno utjecati na inovativnost zaposlenika kroz odnose između nadređenih i podređenih osoba. Među tim radovima ističe se LMX (Leader – Member Exchange) teorija za koju je uočeno kako može pozitivno utjecati na inovativno ponašanje (Scott i Bruce, 1994.). LMX teoriju je prvi spomenu Graen *(Graen, 1976.).* Ona se fokusira na dijadski odnos nadređenog i zaposlenika. Prema LMX teoriji nadređeni i zaposlenici imaju izgrađene međuljudske odnose i u tom kontekstu LMX teorija se može opisati kao veza između zaposlenika i nadređenih koja po svojoj kvaliteti može varirati od loše do *dobre (Chen, 2007.).* Nadređena osoba gradi veze s ostalim zaposlenicima i one nisu uvijek jednake, obično članovi grupe nadređene osobe uživaju veći stupanj povjerenja nego osobe izvan grupe. Zaposlenici percipiraju vezu između zaposlenika i nadređene osobe kvalitetnom ako smatraju da je osoba koja im je nadređena odana, brižna, nudi podršku, te djeluje u njihovom najboljem interesu. *Liden* i *Maslyn (1998.)* prepoznali su četiri elementa koja doprinose snažnoj LMX vezi; odanost, dopadljivost, poštovanje i doprinos koji nadređena osoba može doprinijeti zajedničkim ciljevima. Pored tih čimbenika, neki autori navode povjerenje kao jednako bitan faktor u kvalitetnoj LMX vezi *(Gomez i Rosen, 2001.)*

Istraživanja su pokazala kada su LMX veze kvalitetne da zaposlenici primaju više informacije, podrške i poštovanja od svojih nadređenih. Zauzvrat, zaposlenici recipročno pokazuju više

angažmana, truda i pozitivnih stavova prema poslu. Više studija je također pokazalo kako su kvalitetni odnosi između nadređenih i podređenih povezani s inovativnim radnim ponašanjem i većem kreativnošću kod zaposlenika *(Basu i Green, 1997.).* Zaposlenici provode više vremena na ne – rutinskim zadacima dok zaposlenici koji imaju slabe veze sa svojim nadređenima su obično više fokusirani na rutinske zadatke. Također imaju manje restrikcija i imaju veći stupanj slobode na poslu *(Graen i Cashman, 1975.).* Provođenje vremena na ne – rutinskim zadacima pomaže pri stimuliranju kreacija novih ideja jer su zaposlenici suočeni s novim problemima i izazovima te moraju mijenjati svoju perspektivu ovisno o njima. Zaposlenici s više slobode imaju više vremena i prostora za osmišljanje i testiranje svojih ideja. Zbog toga inovativno ponašanje može biti protumačeno kao recipročni produkt koji zaposlenici vraćaju svojim nadređenima za iskazano povjerenje i danu slobodu koja proizlazi iz kvalitetnih nadređeno – podređenih odnosa. Utjecaji na inovativno ponašanje mogu također biti objašnjeni ostalim čimbenicima LMX-a kao što su: vrijeme, informacije i potpora koju nadležni pružaju zaposlenicima. Više vremena provedeno s nadređenima kod zaposlenika može potaknuti inovativno ponašanje kroz razgovore vezane uz nove ideje, dodatne povratne informacije i stručna mišljenja. Pružanje više informacija i potpore može unaprijediti inovativno ponašanje jer više informacija nudi više prilika za nove ideje, a potpora može ohrabriti zaposlenike u implementaciji samih ideja, pogotovo u rizičnim situacijama *(Sparrowe i Liden, 1997).*

Iz svega navedenog možemo zaključiti kako vodstvo itekako ima utjecaja na odnose između zaposlenika i nadređenih, a oni mogu bitno utjecati na ponašanje i inovativnost zaposlenika. Vodstva koja obično pozitivno djeluju na odnose između zaposlenika i nadređenih su participativna, karizmatična, inkluzivna vodstva, au sljedećem poglavlju rada bavit ćemo se specifično utjecajem transformacijskog vodstva na inovativno radno ponašanje zaposlenika.

Osim što vodstvo djeluje na razvoj ljudskih odnosa unutar organizacije i na taj način indirektno utječe na ponašanje zaposlenika, bitno je još jednom naglasiti kako je inovativno ponašanje zaposlenika složeni proces koji se sastoji od više faza, od kreacije ideja do implementacije i komercijalizacije ideja, te je jasno kako vodstvo neće djelovati na sve faze jednako niti će jedan oblik vodstva biti adekvatan za sve faze. Ranim fazama inovacija koje zahtijevaju kreativnost, slobodu, potporu i neformalnu komunikaciju biti više će odgovarati transformacijsko vodstvo, dok će kasnijim fazama kao što su implementacija inovacije koja zahtijeva ustaljene sustave,

procedure i formalne kanale komunikacije za uspješnu izvedbu više odgovarati transakcijsko vodstvo.

Također je bitno ustanoviti kada pričamo o utjecaju vodstva na inovativnost u organizaciji o kakvim se inovacijama radi. Kao što smo već prije napomenuli, postoje dvije vrste inovacija -

inkrementalne, odnosno eksploatacijske inovacije koje se temelje na unaprjeđenju već postojećih proizvoda i usluga te radikalnih odnosno eksplorativnih inovacija koja se temelje na razvoju nečega fundamentalno novoga. *(Adegoke i Walumbwa 2009.)*. Različiti oblici vodstva drugačije će djelovati na ova dva tipa inovacija.

Na inovativno radno ponašanje utjecaj ima i sama kreativnost nadređene osobe. Spomenuli smo već važnost inovativnoga ponašanja zaposlenika, no inovativno ponašanje nadređene osobe često je zapostavljen i neistražen oblik ponašanja. Osim što nadređene osobe mogu poticati podređene u njihovom kreativnom i inovativnom radu, također mogu svojim kreativnim radnim kompetencijama biti primaran pokretač inovacija unutar organizacije i svojim primjerom potaknuti svoje zaposlenike na jednako ponašanje. Postoji cijeli niz uloga kreativnog vodstva koje pokazuju kako nadređene i podređene osobe mogu pokazati više ili manje inovativno ponašanje. Nadređene osobe i zaposlenici mogu imati različite razine kreativnosti i inovativnosti u svom radu i njihov međusobni utjecaj tako može imati različite efekte. Prema njihov sukladnosti razlikujemo četiri različita odnosa između zaposlenika i vođa:

1. Niska razina inovativnoga radnog ponašanja kod nadređene i podređene osobe
2. Visoka razina inovativnoga radnog ponašanja kod nadređene i visoka razina kod podređene osobe
3. Niska razina inovativnoga radnog ponašanja kod nadređene osobe i visoka kod podređene
4. Visoka razina inovativnoga radnog ponašanja kod nadređene i niska kod podređene osobe

U prvom slučaju, niska razina inovativnoga radnog ponašanja prevladava u obje skupine. Nedostatak inovativnosti i kreativnog ponašanja može biti objašnjen u kontekstu opće neprijatnosti unutar same organizacije prema samoj ideji kreativnosti na radnom mjestu.

Nadređene osobe preferiraju i žele zadržati status quo, posljedično zaposlenicima nedostaje poticaj da budu kreativni i nemotivirani su upuštati se u takav oblik ponašanja.

U drugom slučaju kada obje skupine pokazuju visoku razinu inovativnoga radnog ponašanja, stvara se simbioza između vodstva i zaposlenika dijeljenjem zajedničkih ciljeva i vizija. Stvaraju se uvjeti koji su nužnu za kreativno ponašanje, te su inovacije posljedični produkt. Kvalitetan odnos između vodstva i zaposlenika stvara mogućnosti i prilike za širenjem informacija nužnih za inovacije te se stvara komunikacijski kanal u kojem se ideje šire slobodno između dvije skupine.

U trećem slučaju zaposlenici su primarni generatori kreativnih ideja i ujedno njeni promotori dok nadređene osobe zauzimaju sporedno mjesto s kojeg uglavnom pružaju samo potporu. U takvim uvjetima zaposlenici sami sebi postavljaju kriterije za inovativno radno ponašanje koje je pobuđeno intrinzičnom motivacijom, potrebom za samoaktualizacijom ili kreativnim izražajem. Radnici nerijetko imaju bolji uvid u same radne procese od nadređenih osoba te je iz tog razloga njihovo ponašanje vrlo bitno.

U posljednjem slučaju, inovativni vođe se nalaze usamljeni na vrhu hijerarhijskog lanca po pitanju inovacija. Rad s inovativnim vođama ne garantira visoku razinu kreativnosti kod zaposlenika. U takvim uvjetima, vođe su primarni generatori inovacija (Hernaus i sur., 2022.).

4.2 Povezanost transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja

Postoji tek nekolicina empirijskih istraživanja koja su pokazala specifičnost povezanosti transformacijskog vodstva i inovativnog radnog ponašanja, a ne postoje niti veliki broj istraživanja koja su pokušala identificirati elemente transformacijskog vodstva koji utječu na inovativnost zaposlenika *(Janssen, 2002.).* Postoje mnogi razlozi koji sugeriraju da transformacijsko vodstvo pozitivno utječe na inovativno ponašanje zaposlenika. Transformacijsko vodstvo ide korak dalje od transakcijskog vodstva na taj način da potiče promjene u sustavu vrijednosti zaposlenika i iz tog razloga ohrabruje zaposlenike da pruže od sebe više nego što to zahtijevaju već postojeći, konvencionalni standardi *(Bass i Avolio, 1990.).* Vođa intrinzično motivira svoje zaposlenika da se investiraju više nego što je to od njih očekivano. *Hater i Bass (1988.)* kažu kako je transformacijski vođa u stanju motivirati

zaposlenike intelektualnom stimulacijom da sagledaju potencijalne probleme i okruženja na način koji je pogodan za razvijanje inovativnih ideja. Inspirirajući svoje zaposlenike vođa zaposlenicima daje osjećaj samopouzdanja i vjere u svoje sposobnosti za izvršavanje zadataka. Zaposlenici koji su svjesni svojih sposobnosti i kompetencija su podložni inovativnom djelovanju. Transformacijski vođa naglašava kvalitete svoj zaposlenih te sa svakim zaposlenikom gradi neformalan odnos ovisno o njegovo talentu te kroz individualno razmatranje svakog zaposlenika promiče inovativnost organizacije.

Veliki broj empirijskih istraživanja pokazao je pozitivnu korelaciju između transformacijskog vodstva i radne efikasnosti zaposlenika *(Judge i Piccolo, 2004.)*. Inovativnost je uključena u mnoge od tih istraživanja kao komponenta efikasnosti, indirektno empirijski dokazujući povezanost između transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika. Tako je, primjerice, *Sosik (1998.)* kao komponentu efikasnosti promatrao broj generiranih kreativnih ideja unutar organizacijske jedinice. *Howell i Avolio (1993.)* pronašli su u svom istraživanju pozitivnu vezu između intelektualne stimulacije koju pruža vođa i performansi zaposlenika uz prisustvo klime u organizacijskog jedinici koja daje potporu za inovativno ponašanje. Kada nije postojala potpora za inovativno ponašanje pozitivna veza između vodstva i performansi postala je neznačajna. *Janssen (2002.)* je svojim anketnim istraživanje obuhvatio 170 zaposlenika nizozemske elektrane. Istraživanje je pokazalo visoku i pozitivnu povezanost između inovativnoga radnog ponašanja i transformacijskog vodstva. Također je bio testiran utjecaj transakcijskog vodstva no nisu pokazani značajni rezultati koji bi ih stavili u korelaciju. *Jung, Chow i Wu (2003.)* promatrali su povezanost inovacijskoga ponašanja i organizacijske inovativnosti u 32 tajvanske kompanije koje se bave električnim proizvodima. Analiza je pokazala direktnu i pozitivnu povezu između transformacijskog vodstva i inovativnosti. Autori tvrde kako vođa koji mijenja i utječe na radnu okolinu i organizacijsku kulturu imam sposobnost utjecati na stav i motivaciju zaposlenika, što posljedično utječe na čitavu organizaciju**.** *Wilson – Evered, Hartel i Neale (2001.)* napisali su rad na temu medicinskog osoblja također je pokazao pozitivnu korelaciju između transformacijskog vodstva i klime pogodne za inovacije kao i povezanost morala i inovativnosti zaposlenika.

Ranije smo već spomenuli kako inovativno radno ponašanje možemo podijeliti na eksploatacijsko, koje je zaslužno za inkrementalne inovacije (inovacije koje su zaslužne za inkrementalna unaprjeđenja u proizvodima, uslugama i procesima) te eksplorativno, koje je

povezano s radikalnim inovacijama (inovacije koje su zaslužne za nastanak potpuno novih proizvoda ili usluga). Za očekivati je kako ove dvije vrate inovativnoga ponašanja neće reagirati na jednaki način na različite stilove vodstva.

Radikalne inovacije od zaposlenika traže da budu kreativni, spremni preuzeti rizik, da izbjegavaju status quo te da na probleme gledaju iz različitih uglova te konstantno traže moguća rješenja i načine kako probleme otkloniti na najefikasniji način. Takav profil zaposlenika je nužan za kreativni proces koji je temelj inovativnih inovaciju, a za njihovo razvijanje je potrebna specifična organizacijska klima koja pruža slobodu i potporu djelovanju zaposlenika. Upravo zato se smatra kako je transformacijsko vodstvo najpogodnije za razvoj radikalnih inovacija. Kao što smo prije napomenuli, transformacijski vođa kroz četiri komponente vodstva (idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija individualizirana briga) pruža zaposlenicima sve što je potrebno kako bi se potaknulo njihovo inovativno ponašanje. Pod tim pozitivnim radnim uvjetima, u okolini koja pruža potporu i slobodu, transformacijski vođa kroz svoju karizmu i inspiraciju djeluje pozitivnije na eksplorativne inovacije nego transakcijski vođa.

Postoji više praktičnih primjera iz života o utjecaju transformacijskog vodstva na inovativnost organizacije, a *Adegoke Oke (2009.)* je naveo neke od njih. Jedna od njih je AXA osiguranje, u Irskoj, u kojoj je direktor organizacije, John O'Neil demonstrirao elementa transformacijskog vodstva u promjeni iz tradicionalnog slabo inovativnog osiguravajućeg društva u moderno i inovativno. O'Neil je na inspirirajući i efikasan način, pod pritiskom sve jače konkurencije na tržištu, tražio promjene u organizaciji kojima bi zadržao konkurentnost organizacije. Ubrzo je implementirao „MadHouse“ program koji je povlačio zaposlenike s različitih funkcija i odjela unutar organizacije te od njih tražio da rade zajedno na kreativni način, fokusirajući se na ciljeve organizacije. Intelektualna stimulacija je osigurana alokacijom vremena i kreativnih aktivnosti u fizičkim prostorima koji su uređeni na zabavan i stimulirajući način. Rezultat tog programa je 150 novih ideja za proizvode i usluge unutar šest mjeseci.

Još jedan takav primjer je američki konglomerat 3M koji je uveo propis od 15%. Prema njemu zaposlenici su potaknuti da 15% svog vremena posvete radikalnim inovacijama te im se na taj način pruža potrebno vrijeme kako bi bili kreativni. Ovo je primjer intelektualne stimulacije u kojoj transformacijski vođa stvara odgovarajuće uvjete kako bi zaposlenici mogli iskoristiti svoju kreativnu stranu. Brojne radikalne inovacije unutar organizacije su proizašle upravo

zbog ovog pravila. Slično pravilu od 15% u 3M-u, Google je implementirao pravilo od 20%, prema kojem se inženjeri unutar organizacije potiču da posvete 20% svog vremena jedan dan u tjednu, na projekte koji ih zanimaju. Upravo su projekti kao Gmail, Google News i AdSense produkt neovisnih i samostalnih pohvata zaposlenika. Upravo je opuštena klima unutar Google-a, koja podržava preuzimanje rizika i brine o potrebama svojih zaposlenika dovela do galopirajućeg kreativnog rasta organizacije u zadnjem desetljeću.

S druge strane, utjecaj transformacijskog vodstva na eksploatacijske inovacije je limitiran. Implementacija i komercijalizacija kreativnih ideja zahtjeva sistematske strukture kojima više pogoduje transakcijsko vodstvo. Ipak, postoje neke eksploatacijske aktivnosti kojima pogoduje i transformacijsko vodstvo. Na primjer, repozicioniranje postojećih proizvoda ili usluga na novom tržištu ne spada pod radikalne inovacije jer ne uključuje inovaciju nečega novoga, no isto tako uključuje dodatne aktivnosti koje ne spadaju u domenu formalnih procesa i sustava karakterističnih za eksploatacijske aktivnosti. Takve aktivnosti uključuju promatranje problem izvan zadanih okvira, preuzimanje rizika i ostale aktivnosti tipične za eksplorativno djelovanje. Primjer toga je Aspirin, lijek kojeg je otkrio Felix Hoffmann davne 1897. Aspirin je originalno bio pozicioniran na tržištu kao analgetik koji je ublažavao blage bolove i upale. S vremenom je njegova svrha promijenjena te se koristio i kao lijek koji pruža prevenciju od srčanih udara i krvnih ugrušaka. Njegova nova uloga na tržištu lijekova rezultat je faktora i čimbenika koje potiče transformacijsko vodstvo *(Oke i sur. 2009.).*

Potrebno je napomenuti kako provedena istraživanja nisu toliko jednostrana, te neka istraživanja koja su provedena na ov temu nisu uspjela iznjedriti rezultate koji bi potvrdili tvrdnje o pozitivnom utjecaju transformacijskog vodstva na inovativno radno ponašanje zaposlenika. *Kahai, Avolio i Sosik (2003.)* u svom istraživanju nisu uspjeli pronaći razliku u broju kreativnih ideja u slučajevima kada je implementirano transformacijskog ili transakcijsko vodstva i kada nije. *Jaskyte (2004.)* u svom istraživanju također nije pronašao signifikantnu korelaciju između transformacijskog vodstva i organizacijske inovativnosti.

Iako istraživanja nisu jednostrana, većina njih ipak ukazuje na pozitivnu povezanost transformacijskog vodstva na inovativno radno ponašanje pa će stoga to biti nit vodilja ovog rada, a kasnije u empirijskog dijelu rada kroz anketne upitnike, teza o njihovoj pozitivnoj korelaciji bit će ispitana.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA NA INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

U prvom dijelu rada teoretski smo definirali transformacijsko vodstvo i inovativno radno ponašanje. Objasnili smo važnost inovativnoga radnog ponašanja u današnjim visoko kompetitivnim uvjetima na tržištu te smo odredili transformacijsko vodstvo kao jedan od temeljnih čimbenika koji može utjecati na inovativnost unutar organizacije. Iako postoje mnoga istraživanja na temu transformacijskog vodstva i inovativnosti zaposlenika, cilj našeg istraživanja je potvrditi postoji li direktna poveznica između ta dva pojma.

Financijske institucije, a poglavito banke su doživjele velike promjene u poslovanju u zadnjem desetljeću. Ono što se prije smatrao kao neinventivan i monoton posao cjelodnevnog analiziranja nepresušnih brojeva, danas je, pod pritiskom ponajviše tehnologije, ali i sve većeg broja klijenata i proizvoda koje nude ostale financijske institucije, također postalo mjesto visoke dinamičnosti koje traži stalne inovacije i prilagodbe. Upravo iz tog razloga za empirijsko istraživanje uzeta je jedna od najuspješnijih banaka na području Hrvatske, ali i jugoistočne Europe – Privredna banka Zagreb.

5.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje o povezanosti transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja se sastoji od dva dijela. Prvi dio čini Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) upitnik koji su razvali *Bass i Avolio (1990).* Drugi dio istraživanja čini anketni upitnik koji se bavi procjenom inovativnoga radnog istraživanja zaposlenika, a kojeg su proveli *De Jong i Den Hartog (2010.).* Anketni upitnici distribuirani su elektroničkim putem te su odgovori prikupljeni tijekom travnja 2022. prikupljeno je 56 cjelovitih odgovora.

MLQ upitnik je nastao razvojem kroz više od deset godina raznih istraživanja na području javnih i privatnih organizacija. Cilj upitnika je utvrditi oblik vodstva, bilo to krajnje pasivno Laissez – faire vodstvo, transakcijsko ili transformacijsko vodstvo. Postoje mnogi oblici MLQ upitnika, a za ovo istraživanje odlučili smo se koristiti MLQ-6S upitnikom, kraćom verzijom

originalnog MLQ upitnika. MLQ-6S upitnik se sastoji od 21. pitanja koja ispituju ponašanje nadležne osobe. Zaposlenici na pitanja odgovaraju uporabom skale Likertovog tipa koja glasi:

"1" "Nikada"

"2" "Rijetko"

"3" "Povremeno"

"4" "Često"

"5" "Vrlo često, ako ne uvijek

Pitanja su grupirana na sedam faktora od kojih se prva četiri odnose na transformacijsko vodstvo; idealizirani utjecaj (pitanje 1, 8 i 15), inspirativna motivacija (pitanja 2, 9 i 16), intelektualna stimulacija (pitanja 3, 10 i 17) te individualizirana briga (pitanja 4, 11 i 18). Druga dva faktora odnose se na transakcijsko vodstvo, a sastoji se od uvjetovanog nagrađivanje (pitanja 5, 12 i 19) te upravljanja po potrebi (pitanje 6, 13 i 20). Posljednji oblik vodstva koji se promatra MLQ upitnikom je laissez – faire vodstvo koje ima samo jedan faktor na koji se odnose pitanja 7, 14 i 21. Zbrajanjem triju ocjena dobiva se ocjena faktora, a zbrajanjem ocjena faktora dobiva se ocjena vodstva pa je tako zbroj faktor 1, 2, 3 i 4 jednako ukupnoj ocjeni transformacijskog vodstva. Mjerna skala prema kojoj se mjeri zatupljenost određenog vodstva glasi:

Visok stupanj određenog vodstva – 9-12

Srednji stupanj određenog vodstva – 5-8

Nizak stupanj određenog vodstva – 0-4

Iako je MLQ upitnik originalu namijenjen za menadžere kako bi izvršili samoprocjenu, zbog limitiranost našeg istraživanja i težem pristupu visoko pozicioniranim osobama unutar organizacije, ovaj upitnik je namijenjen zaposlenicima koji će vršiti procjenu svojih nadležnih.

Mnogi autori su proveli istraživanja na temu inovativnoga ponašanja zaposlenika, no za ovaj rad odlučili smo se upotrijebiti upitnik koji su koristili De Jong i Den Hartog (2010.) u svom istraživanju. Cilj njihove ankete bio je prepoznati različite dimenzije inovativnoga radnog ponašanja. Upitnik se sastoji od deset pitanja, na koje odgovore daju nadležne osobe. Na

pitanja se odgovara također uporabom Likertove skale ocjenama od jedan do pet, pri čemu ocjena jedan predstavlja „nikada“, a ocjena pet „uvijek“. Kao što smo prije spomenuli, upitnik razlaže inovativno ponašanje na njene gradivne elemente pa se tako pitanja 1 i 2 odnosi na istraživanje ideje, pitanja 3, 4 i 5 na generiranje ideja, pitanja 6 i 7 na promociju ideja i pitanja 8, 9 i 10 na implementaciju ideja. Iako je upitnik zamišljen kao procjena zaposlenika od strane menadžera pa je samim time i namijenjen osobama s nadležnim ovlastima, zbog ranije spomenutih limitirajućih faktora, na ovaj upitnik će također odgovarati zaposlenici.

Na dane upitnike unutar PBZ-a 56 zaposlenika je dalo povratne odgovore što čini uzorak našeg istraživanja. U Tablici 2 možemo vidjeti demografska obilježja ispitanika. Odu ukupnog broja ispitanika, 57,14% zaposlenika su ženskog spola, a prema starosti najviše zaposlenika, njih 42,86% spada u dobnu skupinu između 31-40 godina. Prema razini obrazovanja, prednjače zaposlenici s višom stručnom spremom, njih 48,21%, ali nedaleko od njih je i broj zaposlenika s visokom stručnom spremom, njih 24 odnosno 42,86%. Prema godinama radnog iskustva, najviše ispitanika, 39,29% radi u banci između 2 i 5 godina, a najmanje 10 ili više godina.

Tablica 2: Opći podaci o ispitanicima

SPOL	**Frekvencija**	**Postotak**
Muškarci	24	42,86%
Žene	32	57,14%
Ukupno	56	100%
Starost		
21-30	14	25,00%
31-40	24	42,86%
41-50	17	28,57%
51-60	2	3,57%
Ukupno	56	100%
Završena razina obrazovanja		
Srednja stručna sprema	5	8,93%
Viša stručna sprema	27	48,21%
Visoka Stručna sprema	24	42,86%
Ukupno	56	100%

Radno iskustvo u banci (godine)		
0-1	9	16,07%
2-5	22	39,29%
6-9	18	32,14%
10+	7	12,50%
Ukupno	56	100%

5.2 Rezultati istraživanja

Provedbom MLQ upitnika na uzorku od 56 zaposlenika dobili smo uvid o obliku vodstva unutar organizacije. Kao što smo već naveli, pitanja su kategorizirana unutar različitih oblika vodstva i svako vodstvo ima određeni broj faktora ovisno o tome od koliko se komponenti sastoji. Transformacijskog vodstvo se sastoji od idealiziranog utjecaja, inspirativne motivacije, intelektualne stimulacije te individualizirane brige.

Prva komponenta koju ćemo promatrati je idealizirani utjecaj te u Tablici 3. možemo vidjeti rezultate koje smo dobili provedbom ankete. Jano je uočljivo kako je idealizirani utjecaj česta pojava u vodstvu po mišljenju ispitanika pa tako čak 41,07% ispitanika tvrdi kako im je često ugodno biti u blizini nadređene osobe, 37,5 % ispitanika često ima povjerenja u nadređenu osobu, a tek jedna osoba je rijetko ponosna biti povezana s nadređenom osobom.

Tablica 3: Idealizirani utjecaj - rezultati istraživanja

IDEALIZIRANI UTJECAJ		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
1. Ugodno mi je biti u blizini nadređene osobe	Broj	0	3	12	23	18	56
	%	0%	5,36%	21,43%	41,07%	32,14%	100%
8. Imam povjerenja u nadređenu osobu	Broj	0	2	19	21	14	56
	%	0%	3,57%	33,93%	37,50%	25,00%	100%

15. Ponosan/ponosna sam biti povezan/povezana s nadređenom osobom	Broj	0	1	9	28	18	56
	%	0%	1,79%	16,07%	50.00%	32,14%	100%

Kada zbrojimo ocjene i podijelimo ih s brojem uzorka dobivamo prosječne ocjene. Najvišu ocjenu, 4,13 ima treći indikator koji pokazuje kako su zaposlenici ponosni biti povezani s nadređenom osobu, pa nije za iznenaditi kako i povjerenje u nadređenu osobu također ima visoku ocjenu od 3,84. Kada zbrojimo sve tri ocjene dobivamo ukupni rezultat faktora 1 koji iznosi visokih 11,96.

Tablica 4: Idealizirani utjecaj - ocjene

IDEALIZIRANI UTJECAJ	Zbroj ocjena	Prosječna ocjena
1. Ugodno mi je biti u blizini nadređene osobe	224	4,00
8. Imam povjerenja u nadređenu osobu	215	3,84
15. Ponosan/ponosna sam biti povezan/povezana s nadređenom osobom	231	4,13
FAKTOR 1 - UKUPAN ZBROJ	**11,96**	

Sljedeće komponenta koju promatramo je inspirativna motivacija. Iz Tablice 5. možemo vidjeti kako su zaposlenici najzadovoljniji s indikatorom jednostavnih instrukcija od strane

nadređenih osoba, 41,07% zaposlenika smatra kako nadređeni često daju jednostavne instrukcije vezane uz posao i zadatke koje moraju obaviti. Komplimente zaposlenici najviše dobivaju povremeno, njih 37,5%, a najviše poteškoća imaju s pronalaskom smisla u poslu pa tako 16% ispitanika nikada ne vidi smisao u poslu dok 23,21% ispitanika rijetko kada vidi smisao u poslu. Malo manje od trećine zaposlenika, njih 30,36% tek povremeno vidi smisao u poslu, a samo 30,36% zaposlenika vidi često ili vrlo često smisao u poslu.

Tablica 5:Inspirativna motivacija - rezultati istraživanja

INSPIRATIVNA MOTIVACIJA		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
2. Nadređena osoba daje jednostavne instrukcije vezane uz posao i zadatke koje moram obaviti	Broj	0	2	15	23	16	56
	%	0%	3,57%	26,79%	41,07%	28,57%	100%
9. Nadređena osoba me potiče na rad komplimentima	Broj	3	9	21	16	7	56
	%	5%	16,07%	37,50%	28,57%	12,50%	100%
16. Nadređena osoba mi pomaže pronaći smisao u poslu	Broj	9	13	17	15	2	56
	%	16%	23,21%	30,36%	26,79%	3,57%	100%

U Tablici 6. možemo vidjeti ocjene vezane uz indikatore inspirativne motivacije. Već na prvi pogled možemo vidjeti kako su ocjene niže u odnosu na ocjene idealiziranog utjecaja. Unutar samih indikatora inspirativne inovacije, najvišu prosječnu ocjenu nadređene osobe su dobile za konciznost prilikom davanja zadataka, 3,95, a najnižu za pomoć pri pronalasku smisla u poslu, što nije neočekivano s obzirom na operativnu prirodu većine bankarskih poslova. Ukupna prosječna ocjena za faktor 2 je 10 što i dalje spada pod rezultat koji ukazuje na transformacijsko vodstvo.

Tablica 6: Inspirativna motivacija - ocjene

INSPIRATIVNA MOTIVACIJA	Zbroj ocjena	Prosječna ocjena
2. Nadređena osoba daje jednostavne instrukcije vezane uz posao i zadatke koje moram obaviti	221	3,95
9. Nadređena osoba me potiče na rad komplimentima	183	3,27
16. Nadređena osoba mi pomaže pronaći smisao u poslu	156	2,79
FAKTOR 2 - UKUPAN ZBROJ	**10,00**	

Sljedeći faktor koji promatramo je intelektualna stimulacija. Pod intelektualnom stimulacijom se misli na ulogu nadređene osobe u poticanju zaposlenika na razvijanje novih ideja ili pronalaženja novih rješenja za stare probleme. Iz upitnika je jasno kako upravo ova komponenta transformacijskog vodstva najslabija na ispitanom uzorku od 56 zaposlenika. U Tablici 7. možemo vidjeti da tek 26,79% zaposlenika smatra kako nadređene osobe pomažu zaposlenicima u preispitivanju novih ideja često ili uvijek, a 46,43% misli kako im nadređeni pomažu nikada ili rijetko. Jedna trećina, njih 33,93% smatra kako tek povremeno nadređena soba pomaže zaposlenicima da na zahtjevne probleme gledaju na novi način.

Tablica 7:Intelektualna stimulacija - rezultati istraživanja

INTELEKTUALNA STIMULACIJA		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
3. Nadređena osoba me potiče da razmišljam o starim problemima iz druge perspektive	Broj	6	13	18	12	7	56
	%	10,71%	23,21%	32,14%	21,43%	12,50%	100%
10. Nadređena osoba mi pomaže da na zahtjevne probleme gledam na novi način	Broj	7	12	19	12	6	56
	%	12,50%	21,43%	33,93%	21,43%	10,71%	100%
17. Nadređena osoba mi pomaže da preispitam ideje o kojima prije nisam razmišljao/la	Broj	9	17	15	10	5	56
	%	16,07%	30,36%	26,79%	17,86%	8,93%	100%

Ukoliko pogledamo dane ocjene za svaku komponentu u Tablici 8. vidjet ćemo kako je inspirativna motivacija dobila daleko najlošiju ocjenu. Prosječna ocjena se kreće oko brojke 3, najlošiju prosječnu ocjenu 2,73 su dobili odgovori na treće pitanje vezano za pomaganje nadređene osobne u preispitivanju o idejama o kojima zaposlenici nisu razmišljali, a najbolju, 3,02 odgovori na prvo pitanje vezano za poticaje u razmišljanju o starim problemima na novi način. Ukupna prosječna ocjena za treći faktor je 8,71 što spada u umjerene granice za transformacijsko vodstvo. S obzirom na prirodu bankarskih poslova nije iznenađujuće da je upravo ova komponenta transformacijskog vodstva najlošije ocjenjena. Iako su bankarski poslovi prošli i prolaze mnoge inovacije i procese modernizacije u pogledu digitalizacije i sve veće IT podrške, veliki broj sektora unutar banke se i dalje zasniva na mehaničkim poslovima

u kojima nema previše prostora za nove ideje ili preispitivanja uvriježenih procesa izvršavanja zadataka.

Tablica 8: Intelektualna stimulacija - ocjene

INTELEKTUALNA STIMULACIJA	Zbroj ocjena	Prosječna ocjena
3. Nadređena osoba me potiče da razmišljam o starim problemima iz druge perspektive	169	3,02
10. Nadređena osoba mi pomaže da na zahtjevne probleme gledam na novi način	166	2,96
17. Nadređena osoba mi pomaže da preispitam ideje o kojima prije nisam razmišljao/la	153	2,73
FAKTOR 3 - UKUPAN ZBROJ	**8,71**	

Posljednji čimbenik transformacijskog vodstva koji promatramo je individualizirana briga. Iz Tablice 9. možemo vidjeti kako su zaposlenici u velikoj većini zadovoljni brigom koju dobivaju od nadležnih osoba. Odgovori su širokog raspona pa dio ispitanika, uglavnom između 20% i 35% zaposlenika misli kako nadređeni ne pomažu dovoljno često u osobnom razvoju, ne pružaju dovoljno često „feedback“ o samom radu zaposlenika ili ne pružaju često pažnju zapostavljenim zaposlenicima. Ipak najviše zaposlenika, njih gotovo jedna trećina je na sva tri pitanja odgovorilo s ocjenom 3 što pokazuje barem povremenu involviranost nadređenih osoba u individualizirani odnos s zaposlenicima.

Tablica 9: Individualizirana briga - rezultati istraživanja

INDIVIDUALIZIRANA BRIGA		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
4. Nadređena osoba mi pomaže da se razvijam	Broj	7	13	17	8	11	56
	%	12,50%	23,21%	30,36%	14,29%	19,64%	100%
11. Nadređena osoba mi daje do znanja o tome što misli o mojem radu	Broj	4	7	19	16	10	56
	%	7,14%	12,50%	33,93%	28,57%	17,86%	100%
18. Nadređena osoba pruža pažnju zapostavljenim radnicima	Broj	5	9	21	14	7	56
	%	8,93%	16,07%	37,50%	25,00%	12,50%	100%

Kada pogledamo ocjene elemenata individualizirane brige u Tablici 10. može vidjeti kako je na sva tri pitanja prosječna ocjena 3. Najviša ocjena 3,38 dana je za „feedback“ nadređenih osoba zaposlenicima što je očekivano za jedno modernu i uspješnu organizaciju kao što je PBZ. Ukupna prosječna ocjena od 9,59 što je nakon intelektualne stimulacije najlošije ocjenjen parametar transformacijskog vodstvo. To nije iznenađujuće jer se ipak radi o velikoj organizaciji s mnogo zaposlenika i teško je očekivati da će svakom zaposleniku biti pružena adekvatna briga. Prosječna ocjena je i dalje visoka te ukazuje na utjecaj transformacijskog vodstva.

Cjelokupnim pogledom na ocjene pojedinačnih elemenata transformacijskog vodstva dobivenih provedbom MLQ upitnika možemo donijeti zaključak kako su svi parametri transformacijskog vodstva u PBZ-u prisutni u visokoj razini osim intelektualne stimulacije koja ocjenom 8,71 spada u umjerene pokazatelje.

Tablica 10: Individualizirana briga - ocjene

INDIVIDUALIZIRANA BRIGA	Zbroj ocjena	Prosječna ocjena
4. Nadređena osoba mi pomaže da se razvijam	171	3,05
11. Nadređena osoba mi daje do znanja o tome što misli o mojem radu	189	3,38
18. Nadređena osoba pruža pažnju zapostavljenim radnicima	177	3,16
FAKTOR 4 - UKUPAN ZBROJ	**9,59**	

Osim transformacijskog vodstva, MLQ upitnik promatra još i transakcijsko te laissez faire vodstvo. Transakcijsko vodstvo je promatrano kroz dva faktora - uvjetovano nagrađivanje (pitanja 5, 12 i 19) te upravljanja po potrebi (pitanja 6, 13 i 12).

Prvi faktor koji obrađujemo i čije rezultate anketnog upitnika možemo vidjeti u Tablici 11. je uvjetovano nagrađivanje. Na sva pitanja većina zaposlenika je odgovorila s ocjenom 3. Na sva tri pitanja otprilike 30% ili jedna trećina ispitanika smatra da su nikada ili rijetko adekvatno nagrađene odnosno da im nije dano do znanja što trebaju napraviti kako bi bili nagrađeni. Na sva pitanja najviše zaposlenika je odgovorilo s ocjenom 3 odnosno smatraju da se elementi uvjetovanog nagrađivanja ispoljavaju povremeno. Otprilike 30% ispitanika smatra da su često ili uvijek primjereno nagrađeni.

Tablica 11: Uvjetno nagrađivanje -rezultati istraživanja

UVJETOVANO NAGRAĐIVANJE		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
5. Nadređena osoba daje do znanja što trebam napravit kako bih bio/bila nagrađen/a	Broj	9	12	16	11	8	56
	%	16,07%	21,43%	28,57%	19,64%	14,29%	100%
12. Nadređena osoba mi daje pohvale/nagrade kada ispunim zadani cilj	Broj	6	11	24	9	6	56
	%	10,71%	19,64%	42,86%	16,07%	10,71%	100%
19. Nadređena osoba obraća pozornost na to što zaposlenici zaslužuju za svoj rad	Broj	9	13	17	12	5	56
	%	16,07%	23,21%	30,36%	21,43%	8,93%	100%

Uvidom u ocjene moguće je opaziti kako su prosječne ocjene za sva tri pitanja tek malo ispod 3 što ukazuje na to kako je uvjetovano nagrađivanje prisutno, ali ne u visokoj razini koje su pokazivali uglavnom svi faktori transformacijskog vodstva. Ukupna prosječna ocjena faktora 5 je 8,75 što se smatra umjerenim pokazateljem.

Tablica 12: Uvjetno nagrađivanje - ocjene

UVJETOVANO NAGRAĐIVANJE		Prosječna ocjena
5. Nadređena osoba daje do znanja što trebam napravit kako bih bio/bila nagrađen/a	165	2,95
12. Nadređena osoba mi daje pohvale/nagrade kada ispunim zadani cilj	166	2,96
19. Nadređena osoba skreće pozornost na to što zaposlenici zaslužuju za svoj rad	159	2,84
FAKTOR 5 - UKUPAN ZBROJ	**8,75**	

Drugi faktor transakcijskog vodstva koji se procjenjuje upitnikom je upravljanje po potrebi. Niti jedan zaposlenik nije zaokružio da nadređena osoba nikada ili rijetko pazi na izvršavanje zadanih standarda, a njih 50% smatra da nadređena osoba često pazi na adekvatno ispunjavanje zadataka. Također, 64,29% zaposlenika smatra da su nadređeni uvijek zadovoljni u slučajima kada se ispunjavaju radni zadaci.

Tablica 13: Upravljanje po potrebi - rezultati istraživanja

UPRAVLJANJE PO POTREBI		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
6. Nadređena osoba je zadovoljna kada zaposlenici ispune postavljene standarde	Broj	0	0	8	12	36	56
	%	0,00%	0,00%	14,29%	21,43%	64,29%	100%
13. Nadređena osoba ne mijenja stvari sve dok funkcioniraju	Broj	2	5	12	17	20	56
	%	3,57%	8,93%	21,43%	30,36%	35,71%	100%
20. Nadređena osoba pazi da se na radnom mjestu izvršava zadani standard	Broj	0	0	7	28	21	56
	%	0,00%	0,00%	12,50%	50,00%	37,50%	100%

Pogledom na ocjene vidimo kako su prosječne ocjene vrlo visoke što ukazuje na veliki utjecaj šestog faktora u vodstvu organizacije. Najvišu prosječnu ocjenu imaju pitanja koja su vezana uz zadovoljstvo i pažnju nadređene osobe po pitanju ispunjavanja radnih zadataka što ukazuje na visoki prioritet ispunjava normi i standarda prilikom izvršavanja zadataka unutar organizacije.

Tablica 14: Upravljanje po potrebi - ocjene

UPRAVLJANJE PO POTREBI	Zbroj ocjena	Prosječna ocjena
6. Nadređena osoba je zadovoljna kada zaposlenici ispune postavljene standarde	252	4,50
13. Nadređena osoba ne mijenja stvari sve dok funkcioniraju	216	3,86
20. Nadređena osoba pazi da se na radnom mjestu izvršava zadani standard	238	4,25
FAKTOR 6 - UKUPAN ZBROJ	**12,61**	

Iako uvjetovano nagrađivanje nije na razini većine faktora transformacijskog vodstva i dalje je dovoljno visoko da uz vrlo visoki rezultat šestog faktora odnosno upravljanja po potrebi zaključimo kako unutar PBZ, pored transformacijskog vodstva, postoji i visoki stupanj transakcijskog vodstva, što nije iznenađujuće s obzirom na to da smo već prije spomenuli kako su ta dva vodstva u puno slučajeva komplementarna.

Posljednji oblik vodstva koji se promatra MLQ upitnikom je laissez faire vodstvo te njemu pripada samo jedan i posljednji faktor. Analizom pitanja vezanih za laissez faire vodstvo možemo vidjeti kako nadređeni nisu suglasni s time da zaposlenici rade što žele niti su dovoljno komotni da prepuste zaposlenicima da samo rade na onaj način na koji su navikli. također 71,43% zaposlenika je izjavilo kako nadređeni nisu ili su rijetko zadovoljni s time da zaposlenici ispunjavaju samo ono neophodno.

Tablica 15: Laissez - faire - rezultati istraživanja

LAISSEZ FAIRE VODSTVO		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Vrlo često, ako ne i uvijek - 5	Ukupno
7. Nadređena osoba prepušta radnike da rade na način na koji su naviknuti	Broj	17	23	11	4	1	56
	%	30,36%	41,07%	19,64%	7,14%	1,79%	100%
14. Što god drugi žele raditi, nadređena osoba je suglasna s tim	Broj	45	10	1	0	0	56
	%	80,36%	17,86%	1,79%	0,00%	0,00%	100%
21. Nadređena osoba od radnika ne traži ništa više od apsolutno neophodnoga	Broj	19	21	12	3	1	56
	%	33,93%	37,50%	21,43%	5,36%	1,79%	100%

Pogledom na ocjene također vidimo kako se radi o vrlo niskim prosječnim ocjenama, pogotovo za pitanje vezano uz je li nadređena osoba suglasna s tim da zaposlenici rade što žele. Ukupna ocjena 7 faktora je 5,34 što jedva prelazi granicu umjerenog utjecaja. Laisezz faire oblik vodstva najslabije je zastupljen u organizaciji što pokazuje da vođe itekako moraju biti involvirani u vođenje organizacije i održavanje kontakata sa zaposlenicima.

Tablica 16:Laissez - faire - ocjene

LAISSEZ FAIRE VODSTVO	Zbroj ocjena	Prosječna ocjena
7. Nadređena osoba prepušta radnike da rade na način na koji su naviknuti	117	2,09
14. Što god drugi žele raditi, nadređena osoba je suglasna s tim	68	1,21
21. Nadređena osoba od radnika ne traži ništa više od apsolutno neophodnoga	114	2,04
FAKTOR 7 - UKUPAN ZBROJ	**5,34**	

Bitno je naglasiti kako je za provjeru konzistentnosti i pouzdanosti podataka korišten Cronbachov koeficijent pouzdanosti odnosno Cronbach alfa. U Tablici 17. možemo vidjeti rezultate za svaki konstrukt. Crobach alfa koeficijent mjeri dosljednost danih tvrdnji te poprima vrijednost između 0 i 1. Što je vrijednost bliža 1 to je mjerna ljestvica pouzdanija. Uočljivo je kako su svi konstrukti poprimili vrlo visoke vrijednosti, a najnižu vrijednost od njih ima konstrukt „laissez faire“ no i on sa svojih 0,692 spada u prihvatljive vrijednosti.

Ukupna korelacija pokazuje korelaciju između pojedine stavke i ukupnog rezultata bez te stavke. Što je vrijednost veća to je veća povezanost. Smatra se kako je stavka pouzdana sve dok je ukupna korelacija iznad 0,3 što vrijedi za sva stavke unutar našeg upitnika.

Tablica 17: Povezanost i pouzdanost istraživanja - MLQ

TRANSFORMACIJSKO VODSTVO			
KONSTRUKT	PITANJE	UKUPNA KORELACIJA	CRONBACH ALFA
IDEALIZIRANI UTJECAJ	UTJECAJ 1 UTJECAJ 8 UTJECAJ 15	0,713 0,687 0,628	0,819
INSPIRATIVNA MOTIVACIJA	MOTIV 2 MOTIV 9 MOTIV 16	0,576 0,863 0,809	0,859
INTELEKTUALNA STIMULACIJA	STIMUL 3 STIMUL 10 STIMUL 17	0,837 0,843 0,727	0,900
INDIVIDUALIZIRANA BRIGA	BRIGA 4 BRIGA 11 BRIGA 18	0,735 0,837 0,770	0,885
TRANSAKCIJSKO VODSTVO			
KONSTRUKT	PITANJE	UKUPNA KORELACIJA	CRONBACH ALFA
UVJETOVANO NAGRAĐIVANJE	NAGRAD 5 NAGRAD 12 NAGRAD 19	0,814 0,719 0,758	0,876
UPRAVLJANJE PO POTREBI	UPRAV 6 UPRAV 13 UPRAV 20	0,643 0,658 0,552	0,752
LAISSEZ FAIRE VODSTVO			
KONSTRUKT	PITANJE	UKUPNA KORELACIJA	CRONBACH ALFA
LAISSEZ FAIRE VODSTVO	LAISSEZ 7 LAISSEZ 14 LAISSEZ 21	0,691 0,691 0,691	0,692

MLQ upitnikom smo utvrdili visoku razinu transformacijskog vodstva, ali i transakcijskog vodstva. Idući dio empirijskog istraživanja zasniva se na provođenju ankete vezane za inovativno radno ponašanje zaposlenika. Kao što smo ranije naveli provest ćemo De Jong i

Den Hartogov (2010.) upitnik koji također, vrlo slično MLQ upitniku, razlaže inovativno radno ponašanje na više dimenzija koje svako nosi svoja pripadajuća pitanja.

Tablica 18: Upitnik o inovativnom radnom ponašanju zapolsenika

ISTRAŽIVANJE IDEJA		Nikada - 1	Rijetko - 2	Povremeno - 3	Često - 4	Uvijek - 5	Ukupno
1. Posvećujem pozornost pitanjima koja nisu dio mojega svakodnevnog posla?	Broj	2	5	17	21	11	56
	%	3,57%	8,93%	30,36%	37,50%	19,64%	100%
2. Razmatram na koji način bi se stvari mogle unaprijediti?	Broj	1	3	7	27	18	56
	%	1,79%	5,36%	12,50%	48,21%	32,14%	100%
GENERIRANJE IDEJA							
3. Traži nove alate, tehnike i metode rada?	Broj	3	5	20	16	12	56
	%	5,36%	8,93%	35,71%	28,57%	21,43%	100%
4. Generiram originalna rješenja problema?	Broj	13	15	12	11	5	56
	%	23,21%	26,79%	21,43%	19,64%	8,93%	100%
5. Pronalazim nove načine obavljanja zadataka?	Broj	4	13	17	15	7	56
	%	7,14%	23,21%	30,36%	26,79%	12,50%	100%
PROMOCIJA IDEJA							
6. Širim entuzijazam za inovativne ideje kod ostalih članova organizacije?	Broj	1	4	20	19	12	56
	%	1,79%	7,14%	35,71%	33,93%	21,43%	100%

7. Pokušava uvjeriti ljude da podrže inovativnu ideju?	Broj	7	12	11	17	9	56
	%	12,50%	21,43%	19,64%	30,36%	16,07%	100%
IMPLEMENTACIJA IDEJA							
8. Sustavno uvodim inovativne ideje u postojeću radnu praksu?	Broj	15	23	9	5	4	56
	%	26,79%	41,07%	16,07%	8,93%	7,14%	100%
9. Doprinosim implementaciji novih ideja?	Broj	5	9	16	15	11	56
	%	8,93%	16,07%	28,57%	26,79%	19,64%	100%
10. Nastojim razvijati nove stvari?	Broj	8	14	18	9	7	56
	%	14,29%	25,00%	32,14%	16,07%	12,50%	100%

U Tablici 18. vidimo koliko su zaposlenici uključen u svaki od četiri dijela inovativnog procesa. U istraživanju ideja 57,14% zaposlenika često ili uvijek posvećuje pozornost pitanjima koji nisu dio njihovog svakodnevnog posla, 80,36% aktivno razmatra načine kojima bi se poslovni procesi mogli unaprijediti. Možemo zaključiti kako su zaposlenici vrlo uključeni u istraživanje novih ideja.

Po pitanju generiranja ideja 50% zaposlenika često ili uvijek taži nove metode, tehnike i alate rade, manji broj generira originalna rješenja problema, no 30,36% povremen pronalazi nove načine obavljanja zadataka te također možemo reći kako su zaposlenici uključeni u generiranje ideja.

55,36% zaposlenika je često ili uvijek entuzijastično oko inovativnih ideja ostalih članova organizacije te njih 46,43% često ili uvijek pokušava uvjeriti ljude da podrže nove ideje što je indikator visoke promocije ideja u organizaciji.

Sustavno uvođenje inovativnih ideja bilježi slabije rezultate pa tako samo 1,.07% zaposlenika često ili uvijek sustavno uvodi nove ideje u praksu, no njih 46,43% često ili uvijek doprinosi implementaciji novih ideja. 32,14% zaposlenika nastoji povremeno razvijati nove stvari.

Cronbach alfa za inovativno radno ponašanje također daje visoki iznos od 0,942 dok su ukupne korelacije za sve stavke uglavnom vrlo visoko i prihvatljive.

Tablica 19: Povezanost i pouzdanost istraživanja - IWB

INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE			
KONSTRUKT	PITANJE	UKUPNA KORELACIJA	CRONBACH ALFA
INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE	IWB1	0,890	0,942
	IWB2	0,688	
	IWB3	0,715	
	IWB4	0,818	
	IWB5	0,819	
	IWB6	0,818	
	IWB7	0,809	
	IWB8	0,555	
	IWB9	0,881	
	IWB10	0,700	

Naposljetku, treba razmotriti korelaciju između različitih stilova vodstva i inovativnoga radnoga ponašanja. To radimo Pearsonovim koeficijentom linearne korelacije. On nam pokazuje smjer i jakost korelacije između statističkih varijabli te prima vrijednosti između -1 i 1. Vrijednost -1 predstavlja apsolutnu negativnu korelaciju, 0 nepostojanje korelacije, a 1 apsolutnu pozitivnu korelaciju. U Tablici 20. vidimo kako inovativno radno ponašanje pokazuje jaku pozitivnu korelaciju s transformacijskim vodstvom (p=0,789), ali i pozitivnu korelaciju s transakcijskim vodstvom (p=0,501). Slabu pozitivnu korelaciju bilježi s laissez faire vodstvom (p=0.206)

Tablica 20: Korelacija između stilova vodstva i IWB

KORELACIJA				
		TRANSFORMACIJSKO	TRANSAKCIJSKO	LAISSEZ FAIRE
IWB	Pearson Correlation	0,789**	0,501**	0,206
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,128
	N	56	56	56

Ukoliko pogledamo rezultate korelacijske analize inovativnoga radnog ponašanja i pojedinih dimenzija različitih tipova vodstva u Tablici 21. možemo vidjeti kako inovativno radno ponašanje ima najjaču pozitivnu korelaciju s inspirativnom motivacijom (p=0,795), intelektualnom stimulacijom (p=0,781) te individualiziranom brigom (p=0,747).

Tablica 21: Korelacija dimenzija različitih stilova vodstva i IWB

KORELACIJA								
		UTJECAJ	MOTIV	STIMUL	BRIGA	NAGRAD	UPRAV	LAISSEZ
IWB	Pearson Correlation	0,549**	0,795**	0,781**	0,747**	0,434**	0,513**	0,206
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,128
	N	56	56	56	56	56	56	56

Iz provedenog empirijskog istraživanja možemo zaključiti kako je PBZ organizacija s visokim stupnjem prisutnosti transformacijskog vodstva u gotovo svim aspektima, ali i visokim stupnjem zastupanosti transakcijskog vodstva. Iz upitnika o inovacijskom radnom ponašanju također možemo vidjeti da zaposlenici pokazuju karakteristike inovativnog ponašanja po gotovo svim parametrima te sukladno korelacijskoj analizi koja je pokazala pozitivnu povezanost između transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja, možemo na primjeru PBZ-a utvrditi međusobnu povezanost ove dvije pojave.

Bitno je naglasiti kako su u empirijskom dijelu rada postojali limitirajući faktori. Prvi je što je na istraživanje odgovorili tek 56 zaposlenika, drugi je utjecaj davanja poželjnih odgovora kojem su zaposlenici, ocjenjujući sami sebe, bili izloženi te činjenica da je istraživanje provedeno nad samo jednom bankom iako su bili uključeni različiti sektori banke.

6. ZAKLJUČAK

U vrijeme čestih tehnoloških otkrića, rastuće globalizacije, nikad veće konkurencije te sve većih standarada potrošača, inovacija je posala jedna od presudnih konkurentskih prednosti za svaku organizaciju koja pokušava opstati na tržištu. Kako bi se osigurala prednosti organizacije u inovacija u usporedbi s konkurencijom potrebno je potaknuti inovativno radno ponašanje kod zaposlenika. Inovativno radno ponašanje je mnogo više od osmišljanja novih ideja te sastoji od dodatnih faza kao što su to promocija ideja te implementacija ideja. Inovativno radno ponašanje može biti inicirano na mnoge načine, no jedan od presudnih inicijatora je definitivno oblik vodstva unutar organizacije. Znanstvenici su proveli mnoga istraživanja kako bi utvrdili koji oblik vodstva može dovesti do napretka unutar organizacije po pitanju inovativnosti i jedan od najčešće spomenutih oblika vodstva je upravo transformacijsko vodstvo.

Transformacijsko vodstvo je oblik vodstva u kojem vođa kroz različite aspekte vodstva (individualizirana briga, intelektualna stimulacija, inspirativna motivacija te idealizirani utjecaj) može utjecati na zaposlenike na taj način da ciljeve organizacije stave ispred vlastitih ciljeva te djeluju iznad očekivanih standarda. Upravo kroz intelektualnu stimulaciju, ohrabrivanje i potporu, brige o zaposleniku te kvalitetne međuljudske odnose između nadređene osobe i zaposlenika, zaposlenici imaju sve nužne uvjete kako djelovali inovativno.

Kako bi testirali tvrdnje o povezanosti transformacijskog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja, proveli smo empirijsko istraživanje kojim smo kroz dva upitnika, jednim vezanim uz oblik vodstva i drugim vezanim uz inovativno radno ponašanje zaposlenika, na primjeru jedne komercijalne banke, Privredne banke Zagreb, testirali povezanost ova dva pojma. Na uzorku od 56 zaposlenika evidentiran je visok stupanj transformacijskog vodstva, ali i

inovativnoga radnog ponašanja te njihova jaka i pozitivna korelacija što afirmira tezu o njihovom međusobnom utjecaju.

POPIS LITERATURE

1. Adegoke, M. N. i Walumbwa, F. O. (2009.), The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities, *Organizational Dynamics*, *38(1*), 64–72. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005
2. Amabile, T. (1996.), *Creativity in context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview Press
3. Antonakis, J., & House, R. J. (2013.), The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward, *Monographs in Leadership and Management*, *5*, 3–33. doi:10.1108/s1479-357120130000005006
4. Avolio, B. J. (1999.), *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage
5. Bass, B. M. (1985.), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press
6. Bass, B. M. (1990.), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s
7. Bass, B. M. (1999.), Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410
8. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1990.), Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, *14*(5), 21–27. https://doi.org/10.1108/03090599010135122
9. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1993.) Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, *17*(1), 112-121. https://doi.org/10.1080/01900699408524907
10. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (2000.), *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*, Redwood City, CA: Mind Garden
11. Basu, R. i Green, S. G. (1997.), Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads*, Journal of Applied Social Psychology*, *27*(1), 477–499. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643
12. Burns, J. M. (1978.), *Leadership,* New York: Harper & Row.
13. Carmeli, A., Meitar, R. i Weisberg, J. (2006.), Self-leadership skills and innovative behavior at work, *International Journal of Manpower*, *27*(1), 75–90. http://dx.doi.org/10.1108/01437720610652853
14. Chen, Z., Lam, W. i Zhong, J. A. (2007.), Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and

team-level empowerment climate, *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 202–212. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.202
15. Conger, J. A., Kanungo, R. N. i Menon, S. T. (2000.), Charismatic Leadership and Follower Effects, *Journal of Organizational Behavior*, *21*(7), 747–767. http://dx.doi.org/10.2307/2667134
16. Cuban, L. (1988.), *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, New York: New York Press
17. Černe, M., Hernaus, T. i Vujčić, T. M. (2022.), Leader–member innovative work behavior (in)congruence and task performance: The moderating role of work engagement, *European Management Journal,* https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.008
18. De Jong, J, Den Hartog, D. i Zoetermeer (2003.), Leadership as determinant of innovative behavior: A conceptual framework*, Research Report H200303*, 1-95.
19. De Jong, J. i Den Hartog, D. (2010.), Measuring Innovative Work Behaviour*, Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23–36. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
20. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W. i Van Hootegem, G. (2014.), On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement, *Creativity and Innovation Management, 23*(3), 318–330. https://doi.org/10.1111/caim.12079
21. Delbecq, A. L. i Mills, P. K. (1985.), Managerial practices that enhance innovation, *Organizational Dynamics, 14*(1), 24–34. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90041-5
22. Dorenbosch, L., van Engen, M. L. i Verhagen, M. (2005.), On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership*, Creativity and Innovation Management, 14*(2), 129–141. http://dx.doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x
23. Galbraith, J. R. (1982.), Designing the innovating organization, *Organizational Dynamics, 10*(3), 5–25. https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X
24. Gómez, C. i Rosen, B. (2001.), The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment, *Group & Organization Management, 26*(1), 53–69. doi: 10.1177/1059601101261004
25. Graen, G. i Cashman, J. (1975.), *A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach,* Kent, OH: Kent State University
26. Graen, G.B. (1976.), *Role making processes within complex organizations*, Chicago: Rand-McNally.
27. Hater, J.J. i Bass, B.M. (1988.), Superior's Evaluations and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, *73*(4), 695–702. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.73.4.695

28. Hicks, H.G i Gullett, C. R. (1975.), *Organizations: theory and behaviour*, New York: McGraw-Hill Book Company
29. Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J. i Shin, M. (2016.), The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees, *Cross Cultural & Strategic Management, 23*(2), 340–362. http://dx.doi.org/10.1108/CCSM-03-2014-0034
30. House, R. (1976.), A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, University of Toronto, Faculty of Management Studies*, *77*, 1-34.
31. Howell, J. M. i Avolio, B. J. (1993.), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control andsupport for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891 – 902. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.6.891
32. Janssen, O. (2000.), Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038
33. Janssen, O. (2002.), Transformationeel leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers: een kwestie van benaderbaarheid van de leider, *Gedrag & Organisatie, 15*, 275–93.
34. Jaskyte, K. (2004.), Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership, 15*(2), 153–68. https://doi.org/10.1002/nml.59
35. Judge, T i Piccolo, R.F. (2004.), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–68. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755
36. Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C. i Livingston, B. (2006.), Charismatic and Transformational Leadership, *Zeitschrift Für Arbeits Und Organisationspsychologie A&O, 50*(4), 203–214. doi:10.1026/0932-4089.50.4.203
37. Jung, D. I., Chow, C. i Wu, A. (2003.), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly, 14*(4-5), 525–544. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X
38. Jung, D. I., Chow, C. i Wu, A. (2003.), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly, 14*(4-5), 525–544. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X
39. Kahai, S. S., Sosik, J. J. i Avolio, B. J. (2003.), Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context, *The Leadership Quarterly, 14*(4-5), 499–524. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00049-3
40. Kanter, R. M. (1988.), *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organisations*, Greenwich: JAI Press.

41. Kesting, P. i Ulhøi, J. P. (2010.), Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation, *Management Decision, 48*(1), 65–84. doi:10.1108/00251741011014463
42. Kirkbride, P. (2006.), Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training, 38*(1), 23–32. doi:10.1108/00197850610646016
43. Krueger, N. F., Reilly, M. D. i Carsrud, A. L. (2000.), Competing models of entrepreneurial intentions, *Journal of business Venturing, 15*(5), 411-432.
44. Liden, R. C. i Maslyn, J. M. (1998.), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, *24*(1), 143–172. doi: 10.1177/014920639802400105
45. Mumford, M. D., Baughman, W. A., Supinski, E. P. i Maher, M. A. (1996.), Process-based measures of creative problem-solving skills: II. information encoding, *Creativity Research Journal, 9*(1), 77–88. https://doi.org/10.1207/s15326934crj0901_7
46. Mumford, M.D. (2000.), Managing creative people: strategies and tactics for innovation, *Human Resources Management Review, 10*(3), 313-51. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1
47. Oldham, G. R. i Cummings, A. (1996.), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634. https://doi.org/10.2307/256657
48. Quinn, J.B. (*1985.*), *Managing innovation*: controlled chaos, Boston, MA : Graduate School of Business Administration
49. Scott, S. G. i Bruce, R. A. (1994.), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607. https://doi.org/10.2307/256701
50. Sheng, M. L. i Chien, I. (2016.), Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms, *Journal of Business Research*, *69*(6), 2302–2308. doi:10.1016/j.jbusres.2015.12.046
51. Sparrowe, R. T. i Liden, R. C. (1997.), Process and structure in leader-member exchange, *The Academy of Management Review, 22*(1), 522–552. doi: 10.5465/AMR.1997.9707154068
52. Spreitzer, G. M. (1995.), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865
53. Stogdill, R. (1974.), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press.
54. Tuominen, T. i Toivonen, M. (2011.), Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour, *International Journal of Innovation Management, 15*(2), 393–422. doi:10.1142/S1363919611003209

55. West, M. A., & Farr, J. L. (1990.), *Innovation and Creativity at Work*, Oxford: John Wiley.
56. Wilson-Evered, E., Härtel, C.E.J. i Neale, M. (2001.), A Longitudinal Study of Workgroup Innovation: The Importance of Transformational Leadership, *Advances in Health Care Management, 2*, 315–340. https://doi.org/10.1016/S1474-8231(01)02032-8
57. *Yukl*, G. *(*2002.), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall

POPIS SLIKA

Slika 1: Dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva 11

POPIS TABLICA

Tablica 1: Definicije inovativnoga radnog ponašanja prema različitim autorima 17
Tablica 2: Opći podaci o ispitanicima 31
Tablica 3: Idealizirani utjecaj - rezultati istraživanja 32
Tablica 4: Idealizirani utjecaj - ocjene 33
Tablica 5:Inspirativna motivacija - rezultati istraživanja 34
Tablica 6: Inspirativna motivacija - ocjene 35
Tablica 7:Intelektualna stimulacija - rezultati istraživanja 36
Tablica 8: Intelektualna stimulacija - ocjene 37
Tablica 9: Individualizirana briga - rezultati istraživanja 38
Tablica 10: Individualizirana briga - ocjene 39
Tablica 11: Uvjetno nagrađivanje -rezultati istraživanja 40
Tablica 12: Uvjetno nagrađivanje - ocjene 41
Tablica 13: Upravljanje po potrebi - rezultati istraživanja 42
Tablica 14: Upravljanje po potrebi - ocjene 43
Tablica 15: Laissez - faire - rezultati istraživanja 44
Tablica 16:Laissez - faire - ocjene 45
Tablica 17: Povezanost i pouzdanost istraživanja - MLQ 46
Tablica 18: Upitnik o inovativnom radnom ponašanju zapolsenika 47
Tablica 19: Povezanost i pouzdanost istraživanja - IWB 49
Tablica 20: Korelacija između stilova vodstva i IWB 50
Tablica 21: Korelacija dimenzija različitih stilova vodstva i IWB 50

ŽIVOTOPIS AUTORA

Ivan Strižić

098 90000 80 | ivanstrizic1@gmail.com | Zagreb

Kao student poslovne ekonomije i budući magistar ekonomije visoko sam motiviran za pronalazak posla kojim bih se otisnuo u svoju buduću karijeru. Željan sam učenja i savladavanja novih vještina i izazova pomoću kojih bih osigurao svoj profesionalni razvoj. Apsolvent sam pete godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu sa svim položenim ispitima i diplomskim radom u procesu pisanja.

RADNO ISKUSTVO

ERSTE BANKA |STUDENI 2021. - TRENUTNO

- sistematizacija i arhiviranje poslovne dokumentacije

GEFCO Hrvatska |SVIBANJ 2019. - RUJAN 2020.

- izrada prijevoznih naloga
- provjera ulaznih i izlaznih računa
- zaprimanje te odgovaranje na e-mail upite
- ostali poslovi administrativne prirode

OBRAZOVANJE

- **EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB | 2015-TRENUTNO**
- **II GIMNAZIJA U ZAGREBU | 2011-2015**

VJEŠTINE

- engleski jezik, tečno u govoru i pismu
- poznavanje MS Office programa
- izvrsne komunikacijske vještine
- spremnost na rad u timu, ali i individualan rad