

# Uloga podrške vođe u kreativnosti zaposlenika

---

**Vrbanić, Paula**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:203149>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija- smjer Menadžment**

**ULOGA PODRŠKE VOĐE U KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Paula Vrbanić**

**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija- smjer Menadžment**

**ULOGA PODRŠKE VOĐE U KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA**

**THE ROLE OF LEADER SUPPORT IN EMPLOYEE**

**CREATIVITY**

Diplomski rad

**Student: Paula Vrbanić**

**JMBAG: 0067600316**

**Mentor: dr. sc. Matija Marić**

**Zagreb, rujan 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)


Zagreb, 20. rujna 2024.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography. I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights. I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, September 20<sup>th</sup>, 2024

---

(place and date)

## Sažetak

Vođe igraju ključnu ulogu u stvaranju radnog okruženja koje potiče kreativnost. U suvremenom poslovnom kontekstu, gdje su brze promjene i zahtjevi tržišta sve veći, kreativnost postaje imperativ za uspjeh organizacija. Ipak, kreativnost često zahtijeva podršku i poticaj iz radnog okruženja. Vođe ne samo da trebaju voditi timove, već i poticati kreativnost među zaposlenicima. To uključuje poticanje slobode izražavanja, podržavanje inovativnih inicijativa te stvaranje motivirajućeg okruženja koje cijeni i nagrađuje kreativnost. Kreativni pristupi i ideje mogu rezultirati novim proizvodima, poboljšanjima procesa ili inovativnim rješenjima za izazove s kojima se organizacija suočava. Podrška vođe može biti ključna u osiguravanju da zaposlenici osjete slobodu i poticaj za izražavanje svojih ideja i eksperimentiranje s novim pristupima, čak i u okvirima strogo definiranih procesa. Kreativnost zaposlenika predstavlja sposobnost pojedinca da generira originalne ideje, koncepte ili rješenja koja su korisna ili vrijedna za organizaciju. Ona se sastoji od dva osnovna elementa: istraživanja ideja i generiranja ideja (de Jong i den Hartog, 2010.).

Rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem ukazuju na ulogu podrške vođe u kreativnosti zaposlenika. Nadalje, dobiveni rezultati ukazuju da podrška vođe ima značajan utjecaj na kreativnost zaposlenika, posebice kroz povećanje kreativnog angažmana. Vođe koji pružaju potporu i daju povratne informacije svojim zaposlenicima te potiču kreativne inicijative, doprinose većoj kreativnosti zaposlenika, ne uzimajući u obzir njihovu dob ili radno iskustvo. Prilagodba stilova vođenja različitim demografskim skupinama unutar organizacije ključna je za održavanje kreativnosti i inovativnosti svih zaposlenika, a time se značajno doprinosi i uspjehu cijele organizacije.

**KLJUČNE RIJEČI:** kreativnost zaposlenika, podrška vođe, kreativna angažiranost, radno okruženje, inovacije

## Summary

Leaders play a crucial role in creating a work environment that fosters creativity. In the modern business context, where rapid changes and market demands are increasingly intense, creativity has become imperative for organizational success. However, creativity often requires support and encouragement from the work environment. Leaders not only need to manage teams but also encourage creativity among employees. This involves promoting freedom of expression, supporting innovative initiatives, and creating a motivating environment that values and rewards creativity. Creative approaches and ideas can lead to new products, process improvements, or innovative solutions to challenges the organization faces. A leader's support can be crucial in ensuring that employees feel free and motivated to express their ideas and experiment with new approaches, even within the framework of strictly defined processes. Employee creativity represents an individual's ability to generate original ideas, concepts, or solutions that are useful or valuable to the organization. It consists of two essential elements: idea exploration and idea generation (de Jong & den Hartog, 2010.).

Empirical research results indicate the role of leader support in employee creativity. Furthermore, the findings suggest that leader support has a significant impact on employee creativity, particularly through enhancing creative engagement. Leaders who provide support, give feedback, and encourage creative initiatives contribute to greater employee creativity, regardless of their age or work experience. Adapting leadership styles to different demographic groups within the organization is crucial for maintaining creativity and innovation among all employees, thereby significantly contributing to the overall success of the organization.

**KEYWORDS:** employee creativity, leader support, creative engagement, work environment, innovation

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
<b>1.1 Predmet i cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Sadržaj i struktura rada .....</b>	<b>2</b>
2. PODRŠKA VOĐE U RADNOJ OKOLINI.....	3
<b>2.1 Uloga vođe u radnoj okolini.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Definiranje podrške vođe .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Ponašanja vođe koja osnažuju podršku zaposlenicima .....</b>	<b>9</b>
3. KOMPONENTE, ZNAČAJ I PREDUVJETI KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA .....	12
<b>3.1. Komponente kreativnosti zaposlenika.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. Značaj kreativnosti zaposlenika u organizacijskom kontekstu .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Podrška vođe kao preduvjet kreativnosti zaposlenika .....</b>	<b>21</b>
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE PODRŠKE VOĐE U KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA .....	25
<b>4.1 Metodologija istraživanja .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Rezultati istraživanja .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.1 Deskriptivna statistička analiza.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2 Korelacijska analiza .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Ograničenja istraživanja.....</b>	<b>37</b>
5. ZAKLJUČAK .....	39
IZVORI.....	41
POPIS SLIKA.....	46
POPIS TABLICA .....	47
POPIS GRAFIKONA.....	48
PRILOZI .....	49
ŽIVOTOPIS STUDENTICE .....	54

# 1. UVOD

## 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je uloga podrške vođe u kreativnosti zaposlenika. U skladu sa zahtjevima suvremenom poslovanja u kojem su promjene sve brže i tržišni zahtjevi sve veći, kreativnost zaposlenika postaje ključna za uspjeh organizacija. Kreativnost može dovesti do inovativnih rješenja, novih proizvoda i poboljšanja procesa, što je od iznimne važnosti za konkurentnost i poslovnu održivost. U ovom radu bit će definirana uloga vođe u radnoj okolini, definiranje podrške vođe te njegovi oblici. Uz vodstvo, motiviranje kao funkcija vodstva bit će objašnjena kroz teorijski dio i kroz empirijsko istraživanje.

Cilj rada je pružiti detaljan uvid u načine na koje vođe mogu poticati ili ograničavati kreativnost svojih zaposlenika. Poseban naglasak stavit će se na podršku menadžera koja uključuje brigu o potrebama i osjećajima zaposlenika, ohrabrivanje kod zahtjevnijih zadataka, razumijevanje i podršku u stresnim situacijama. Kroz analizu konkretnih primjera iz prakse, rad će pokazati kako vođe mogu djelovati kako bi potaknuli kreativnost svojih timova.

## 1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu izrade ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori. U najvećem dijelu korišteni su znanstveni i stručni radovi stranih autora na engleskom jeziku preuzeti iz internetskih baza časopisa koja se bave temama vođenja, menadžerske podrške i kreativnosti zaposlenika. Uz navedeno, korištene su i knjige stranih autora dostupne u internetskim bazama podataka.

Empirijski dio rada nastao je na temelju istraživanja provedenom pomoću tehnike anketnog upitnika koje je upućeno prigodnom uzorku zaposlenika putem e-maila. Primarni podatci prikupljeni su provedbom anketnog upitnika na uzorku od 83 zaposlenika. Anketa je usmjerena na prikupljanje podataka od zaposlenika o njihovoj kreativnosti i dobivenoj podršci od strane vođa (njihovih menadžera). Ispitanici su izabrani između zaposlenicima iz različitih sektora i



industrija kako bi se osigurala reprezentativnost podataka. U svrhu mjerenja uloge podrške vođe u kreativnosti zaposlenika korišten je Upitnik koji uključuje mjerni instrument za podršku vođe baziran na *The Managerial Practices Survey* (Yukl, 1990.) te instrument de Jonga i den Hartog (2010.) za kreativnost zaposlenika te su se prikupljeni podaci analizirali pomoću deskriptivne i korelacijske analize.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad istražuje ulogu podrške vođe u poticanju kreativnosti zaposlenika. Rad se sastoji od 5 glavnih poglavlja. Uvodno poglavlje uključuje predmet i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada. Nadalje, u drugom poglavlju se istražuje ključna uloga vođe u stvaranju radnog okruženja koje potiče kreativnost zaposlenika te se to poglavlje sastoji od uloga vođe u radnoj okolini te definiranju i oblicima podrške vođe. U trećem poglavlju govori se o komponentama, značaju i preduvjetima kreativnosti zaposlenika. Ovo poglavlje detaljno opisuje ključne aspekte kreativnosti zaposlenika u organizacijskom kontekstu. Razumijevanje komponenti, značaja i preduvjeta kreativnosti ključno je za implementaciju učinkovitih menadžerskih strategija koje će poticati inovativnost unutar timova i organizacija. Zatim četvrto poglavlje daje uvid u rezultate empirijskog istraživanja uloge podrške vođe u kreativnosti zaposlenika u čiju se svrhu koristi Upitnik koji uključuje mjerni instrument za podršku vođe baziran na *The Managerial Practices Survey* (Yukl, 1990.) te instrument de Jonga i den Hartog (2010.). I zaključno, peto poglavlje iznosi same zaključke cijelog rada. Isto tako, diplomski rad sadrži popis izvora, slika, tablica i grafikona te su priloženi i anketni upitnik koji je korišten za prikupljanje primarnih podataka, te na samom kraju i životopis autorice.

## 2. PODRŠKA VOĐE U RADNOJ OKOLINI

Podrška vođe u radnoj okolini jedan je od ključnih elemenata koji pridonosi organizacijskoj učinkovitosti i uspjehu. Vođe koji podržavaju svoje zaposlenike ne samo da poboljšavaju radnu klimu, već i značajno pridonose kreativnosti i inovativnosti unutar svojih timova. U ovom poglavlju istražujem ulogu vođe u radnoj okolini, definiramo podršku vođe te govorimo o oblicima podrške vođe.

### 2.1 Uloga vođe u radnoj okolini

Iz same definicije vodstva većinom se izvodi i definicija vođe, pa se shodno tome može reći da je vođa osoba koja ima utjecaj na druge kako bi ih motivirala i usmjerila ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. Prema Griffinu (2004.) vođa je osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na silu; vođa je takva osoba koja je prihvaćena od drugih kao vođa. Dok je prema Robbinsu, Bergmanu, Staggu i Coulteru (2000.) vođa netko tko može utjecati na druge i tko ima menadžerske moći. Zaključno iz tih dviju definicija može se zaključiti da je vođa (eng.: leader) osoba koja utječe na ostale članove svoga tima, tj. osoba koja ih motivira, pokreće, planira i organizira poslove i akcije te na taj način dobiva povjerenje i suradnju ostalih članova tima.

Svaki vođa igra različitu ulogu koja pojedincima i grupama omogućuje da zadovolje svoje potrebe u datom trenutku, ali i zadovolje potrebe i ciljeve same organizacije. Postoje različita mišljenja o ulogama vođe, a prema jednoj od perspektiva, vođa obnaša pet sljedećih uloga: (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., 2001.)

- Obrazuje – jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja
- Sponzorira – razvija prijateljske odnose, delegira zadatke i odgovornost za njih na zaposlene, distribuira informacije;
- Trenira – uči ljude kako da doprinose i aktivno sudjeluju u radu organizacije, razvija poštovanje među ljudima;
- Savjetuje – nakon što zaposleni nauče kako mogu doprinijeti i sudjelovati u radu organizacije, prati njihov rad te im daje jasnu i odgovarajuću povratnu informaciju;

- Sučeljava – raspravlja sa zaposlenima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način, ne uključujući se previše emocionalno.

Sposobnost vođe odnosi se na njegovu ili njezinu sposobnost da vodi grupu ljudi koji žele biti vođeni, istovremeno težeći ka uspjehu. Prema Hellriegelu i Slocumu (2002.) postoje pet sposobnosti karakterističnih za uspješnog vođu:

1. ovlast vođe za dijeljenje moći s podređenima putem njihovog uključivanja u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti,
2. intuitivna sposobnost vođe u prihvaćanju promjena te poduzimanje akcija kako bi se te promjene preduhitrile
3. samosvijest vođe koja omogućuje prepoznavanje vlastitih prednosti i identificiranje načina za nadoknadu vlastitih nedostataka,
4. vizionarski pogled vođe koji uključuje sposobnost da prepozna bolje radno okruženje,
5. usvajanje vrijednosti, što podrazumijeva prepoznavanje vrijednosti poduzeća i vrijednosti pojedinaca te da uskladi te vrijednosti radi ostvarenja skladnog odnosa.

Kao nastavak na ulogu vođe u radnoj okolini te isto tako sposobnosti koje je potrebno imati, također nije moguće očekivati da su svi spremni preuzeti ulogu vođe. Baš kao što je važno utjecati na svoj tim, jednako je važno razviti sustav koji ulogu vođe čini privlačnom. To uključuje stvaranje motivirajućeg radnog okruženja u kojem se vodstvo ne temelji samo na formalnom autoritetu već i na sposobnosti vođe da motivira, inspirira i vodi primjerom. Istraživanja pokazuju da je podrška vođe ključna u poticanju inovativnog ponašanja među zaposlenicima, što izravno utječe na kreativnost i inovativnost unutar organizacije (Amabile i sur., 2004.; De Jong i Den Hartog, 2010.). Vođa koji razumije potrebe svog tima i sposoban je prilagoditi svoj stil vođenja različitim situacijama stvara okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima, uključenima i motiviranima da daju sve od sebe organizaciji.

## 2.2 Definiranje podrške vođe

Podrška vođe jedan je od najvažnijih faktora koji utječe na radnu atmosferu te na produktivnost, kreativnost, pa i samu motivaciju zaposlenika. Podrška se može protumačiti na različite načine i u različitim oblicima, a sama njezina učinkovitost ovisi o specifičnosti okoline u kojoj se radi, stil vođenja te potrebe samih zaposlenika. Podrška vođe je ključna jer ona utječe na motivaciju, produktivnost ali i kreativnost samih zaposlenika. Kao što je prikazano na slici broj 1, podrška vođe se može očitovati kroz nekoliko komponenata, a to su emocionalna podrška, informativna podrška, instrumentalna podrška te na kraju i priznavanje i nagrađivanje. Sada ćemo u nastavku detaljnije obrazložiti pojmove koji su povezani sa podrškom vođe.

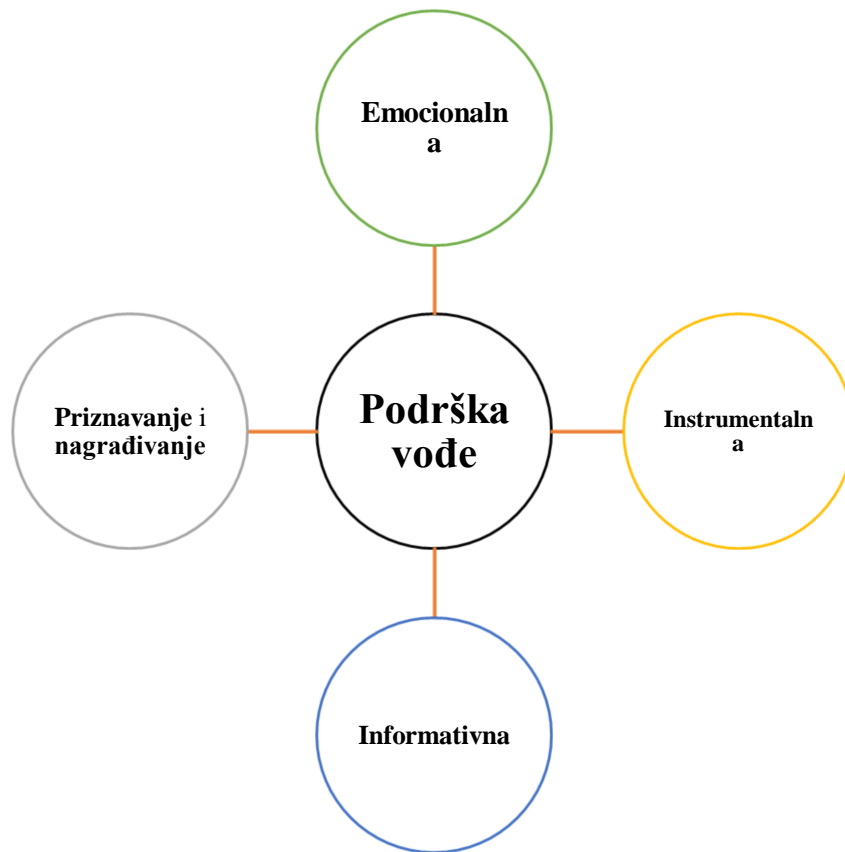
Emocionalna podrška vođe predstavlja pružanje empatije, razumijevanje i brigu za stanje samog zaposlenika. To podrazumijeva da vođa bude spreman za razgovor sa zaposlenikom, da pruža riječi ohrabrenja i podrške, te da pokaže istinsku brigu za dobrobit svih svojih zaposlenika. Emocionalna podrška kod zaposlenika stvara osjećaj sigurnosti i povjerenja unutra cijelog tima, što dovodi do otvorene komunikacije i međusobne razmjene ideja. Prema Houseu i Mitchellu (1974.), emocionalna podrška je važna za stvaranje povjerenja i pozitivne radne atmosfere. Neki od primjera emocionalne podrške, koji bi svaki vođa trebao posjedovati su aktivno slušanje svojih zaposlenika te također pokazivanje da mu je važno kako se osjećaju i imaju li bilo kakvih problema. Također svaki vođa bi trebao pružati riječi ohrabrenja, ali isto tako i pohvaliti zaposlenika kada napravi nešto dobro. I na kraju, trebao bi izražavati i pružati podršku i u teškim trenucima, kada se zaposlenik suočava ili sa osobnim ili poslovnim izazovima.

Instrumentalna se podrška odnosi na osiguravanje konkretnih resursa i alata koji su potrebni za obavljanje određenog zadatka. Ova vrsta podrške omogućuje osiguravanje primjerenih uvjeta rada, pristup potrebnoj opremi i tehnologiji, te osiguravanje obuke i edukacije samih zaposlenika. Ovaj način podrške, također omogućava zaposlenicima da se mogu posvetiti kreativnim i inovativnim aspektima posla bez ometanja tehničkih ili operativnih preprekama. Prema Hackmanu i Oldhamu (1976.), instrumentalna podrška je ključna za optimizaciju radnih procesa i povećanje radne učinkovitosti. Neki od primjera instrumentalne podrške uključuju da vođa osigurava pristup modernoj tehnologiji i svim resursima koji su potrebni za rad, zatim da organizira treninge i radionice kako bi to doprinijelo profesionalnom razvoju zaposlenika, te na kraju da pruža i dodatne resurse ili pomoć kada dođe do povećanog obima posla.

Informativna podrška se odnosi na pružanje savjeta, smjernica te povratnih informacija koje pomažu zaposlenicima u razvijanju novih ideja i da unaprijede svoje vještine. Informativna podrška koja je kvalitetna pomaže zaposlenicima da su bolje upućene i da bolje razumiju ciljeve same organizacije, te isto tako i vlastitu ulogu koju imaju unutar tima. Vođe koje daju jasne i točne povratne informacije daju mogućnost zaposlenicima da napredaju i da se razvijaju u svom radu. Prema Katzu i Kahnu (1978.), informativna podrška je bitna za učinkovito vođenje od strane vođa ali i razvoj samih zaposlenika. Neki od primjera informativne podrške uključuju da vođe održavaju redovite sastanke na kojima se govori o napretku zaposlenika i pružanju povratnih informacija, zatim vođa treba jasno komunicirati koje ciljeve očekuje na bazi tima ili cijele organizacije te na kraju treba pružati smjernice i davati savjete kako bi zaposlenik poboljšao svoje vještine te razvio nove.

Priznavanje i nagrađivanje ostvarenih zadataka zaposlenika ključno je za njihovu daljnju motivaciju i angažman. Formalne nagrade koje uključuju bonuse, promocije, priznanja i neformalne koje uključuju pohvale i zahvalnost, bitne su kod jačanja moralnih i radnih vrijednosti unutar tima. Kada vođe kod svojih zaposlenika prepoznaju i cijene njihov trud, zaposlenici se osjećaju vrijednima te motiviranima za daljnje inovativne i kreativne zadatke. Prema Herzbergu (1966.), priznavanje i nagrađivanje su najvažniji faktori kod motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Neki od primjera priznavanja i nagrađivanja uključuju da vođe daju formalne nagrade poput godišnjih bonusa, promocija ili priznanja za uspješan rad, vođe bi također trebali javno pohvaliti svoje zaposlenike na sastancima ili u internim komunikacijama, te bi se također trebali koristiti neformalnih gestama zahvalnosti poput osobnih zahvalnica ili malih poklona.

*Slika 1: Vrste podrške vođe*



Izvor: Autor

Podrška vođe je jedan od ključnih faktora uspjeha i učinkovitosti radne okoline. Kroz davanje emocionalne, instrumentalne, informativne podrške i priznavanja i nagrađivanja truda zaposlenika, vođe mogu ostvariti okolinu koja potiče kreativnost, inovativnost i angažman svih zaposlenika unutar tima. Zaključno, efikasna podrška vođe ne samo da pridonosi individualnom razvoju zaposlenika, već i cjelokupnom uspjehu organizacije, pa samim time i konkurentnosti na tržištu.

Nadalje, podrška voditelja ima dubok utjecaj na radnu klimu i ukupnu učinkovitost tima, a time i na uspjeh cijele organizacije. Uz emocionalnu, instrumentalnu i informacijsku podršku, kao i priznanje i nagrade, postoji nekoliko drugih aspekata podrške koji su ključni za održavanje visoke razine motivacije i angažmana zaposlenika. Jedan od njih je osnaživanje zaposlenika, što uključuje davanje autonomije i povjerenja zaposlenicima za donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti za svoje zadatke. Kada vođe osnažuju svoje zaposlenike, oni su u mogućnosti iskoristiti svoje vještine i znanje na najbolji mogući način, povećavajući tako inovativnost i

kreativnost svojih timova. Prema Spreitzeru i Mishra (1999.), osnaživanje ima pozitivan učinak na samopouzdanje zaposlenika, što dovodi do boljeg radnog učinka i veće predanosti organizacijskim ciljevima.

Drugi važan aspekt podrške vođe je pristup razvoju liderstva, što znači kontinuirano ulaganje u profesionalni razvoj zaposlenika kroz mentorstvo, coaching te pružanje mogućnosti učenja i napredovanja. Razvojni pristup ne samo da poboljšava vještine i sposobnosti zaposlenika, već također povećava njihovu lojalnost organizaciji jer se osjećaju cijenjenima i priznatima u svojim naporima za osobni razvoj. Clutterbuck (2004.) smatra da vođe koji aktivno potiču razvoj zaposlenika pomažu u stvaranju kulture učenja i inovativnosti, što su ključni čimbenici dugoročnog uspjeha organizacije. Konačno, vođina fleksibilnost i prilagodljivost u suočavanju s različitim situacijama i potrebama zaposlenika također je ključna za održavanje produktivnog i pozitivnog radnog okruženja. Vođe koji mogu prilagoditi svoj stil vođenja specifičnim situacijama i individualnim potrebama svojih zaposlenika mogu povećati svoje zadovoljstvo poslom te ukupnu učinkovitost tima. Goleman (2000.) smatra da emocionalna inteligencija vođe, koja obuhvaća upravljanje vlastitim emocijama i sposobnost prepoznavanja te suosjećanja s drugima, značajno doprinosi prilagodljivosti vođe i uspjehu timova i organizacija.

I na kraju, svi ovi aspekti podrške vođi kao što su osnaživanje zaposlenika, razvojni pristupi i fleksibilnost, kombiniraju se kako bi postavili temelje za uspješno vodstvo koje potiče kreativnost, inovativnost i angažman, što su ključevi dugoročnog faktora organizacijskog uspjeha.

## 2.3 Ponašanja vođe koja osnažuju podršku zaposlenicima

Ponašanja vođe koja osnažuju podršku zaposlenicima doprinose kreativnosti i inovativnosti unutar organizacije. Vođe koja demonstriraju određena ponašanja stvaraju okruženje koje omogućava zaposlenicima da istražuju nove ideje, preuzimaju određene rizike te doprinesu ciljevima organizacije na kreativan način. Ovdje ćemo istražiti nekoliko ključnih ponašanja samog vođe koja su učinkovita u osnaživanju podrške zaposlenicima. Vođe koje efikasno delegiraju odgovornosti, daju zaposlenicima priliku da preuzmu odgovornost nad svojim zadacima i projektima. Delegiranje posla i odgovornosti nije samo o raspodijeli posla, već samim time se osnažuje zaposlenike da donose odluke i preuzmu odgovornost te tako dođu do željenih rezultata. Ovo povjerenje koje zaposlenici dobivaju od vođe, omogućuje im da se osjećaju vrijednima i motiviranima za kreativno razmišljanje i inovativne pristupe problemima (Pearce i Sims, 2002.).

Također istraživanja pokazuju da zaposlenici koji osjećaju visoku razinu autonomije i odgovornosti imaju veću vjerojatnost da razvijaju kreativne ideje (Deci i Ryan, 2000.). Nadalje, smisljena povratna informacija je ključna za sam razvoj zaposlenika i njihovu sposobnost da uče iz svojih grešaka i iskustava. Vođe koji konstantno pružaju povratne informacije, koje su specifične, pravovremene te fokusirane na ponašanja, pomažu zaposlenicima da uoče i razumiju svoje snage i područja koja je moguće poboljšati. Pružanje konstruktivne povratne informacije usmjerava zaposlenike prema boljim rezultatima rada i povećava njihovu kreativnost (Zhou, 2003.). Isto tako, prema Amabileu (1996.) povratna informacija koja prepoznaje napore, a ne samo rezultate, može povećati motivaciju zaposlenika za kreativno razmišljanje. Isto tako, vođe koji potiču otvorenu komunikaciju unutar tima stvaraju okruženje gdje se ideje slobodno razmjenjuju i diskutiraju.

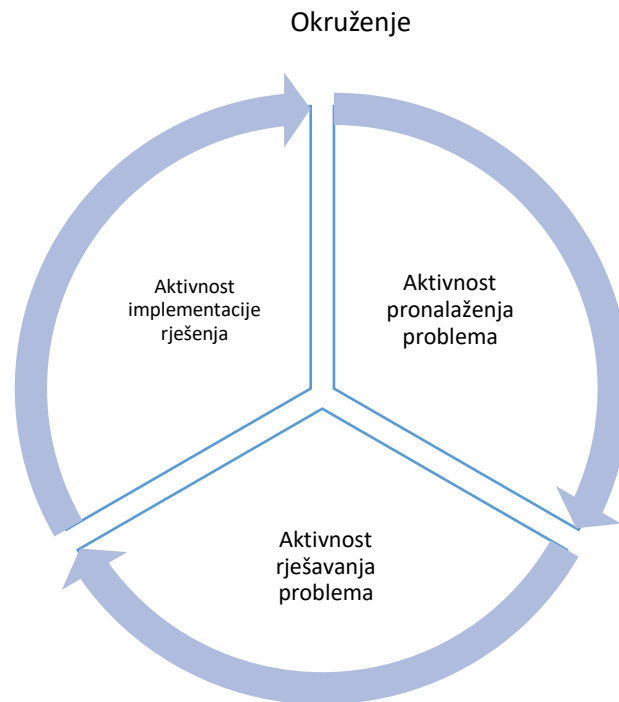
Također, otvorena komunikacija potiče suradnju i daju zaposlenicima mogućnost da se osjećaju sigurnima i potiču ih da izražavaju svoje ideje bez straha od kritike. Vođe koji aktivno slušaju i uvažavaju mišljenja svojih zaposlenika mogu značajno povećati kreativni potencijal tima (Edmondson, 1999.). Otvorena komunikacija također omogućava brzo prepoznavanje i rješavanje problema, čime se potiče kontinuirana inovacija (Gibson i Gibbs, 2006.).

Vođe koji svojim primjerom pokazuju kreativno ponašanje mogu inspirirati svoje zaposlenike na način da slijede njihov primjer. Kada vođe pokazuju radoznalost, inovativnost i spremnost na eksperimentiranje, oni postavljaju standarde ponašanja koje onda zaposlenici mogu imitirati.



Modeliranje kreativnog ponašanja može potaknuti kulturu kreativnosti unutar organizacije (Basadur, 2004.). Isto tako, vođe koji aktivno sudjeluju u kreativnim procesima mogu pokazati zaposlenicima da je inovacija visoko cijenjena u organizaciji (Mumford, 2002.).

*Slika 2: Kreativna aktivnost u organizaciji*



Izvor: Basadur (2004.)

Vođe koji prepoznaju i nagrađuju kreativnost zaposlenika potiču njihovu motivaciju i daljnji angažman. Javna priznanja, pohvale i nagrade za inovativne ideje, šalju poruku da i sama organizacija cijeni kreativnost. Prepoznavanje i nagrađivanje kreativnosti može motivirati zaposlenike da nastave istraživati nove ideje i pristupe (Eisenberger i Aselage, 2009.). Istraživanja pokazuju da sustavi nagrađivanja koji prepoznaju kreativne doprinose mogu značajno povećati broj inovacija unutar organizacije (Shalley i Gilson, 2004.).

I na kraju, vođe koji osiguravaju potrebne resurse, kao što su vrijeme, financijska sredstva i tehnologije, daju mogućnost zaposlenicima da se fokusiraju na kreativne projekte bez ometanja. Dostupnost resursa je ključna za omogućavanje eksperimentiranja i realizaciju inovativnih ideja (Amabile, 1996.). Na primjer, neki vođe koji osiguravaju vrijeme za istraživanje i razvoj mogu potaknuti zaposlenike da rade na kreativnim projektima bez osjećaja pritiska zbog dnevnih zadataka (Sternberg i Lubart, 1999.).

Zaključno, sve ove prakse doprinose osnaživanju podrške samim zaposlenicima tj. okruženju u kojem vlada kreativnost i inovativnost među zaposlenicima. Istraživanja pokazuju da vođe koji iskazuju ovakva ponašanja mogu značajno poboljšati kreativni učinak svojeg tima, što naposljetku vodi ka boljim rezultatima i cijele organizacije (Shalley i Gilson, 2004.). Vođe koji imaju razumijevanja i koji implementiraju ove pristupe ne samo da dovode do poboljšanja individualne kreativnosti, već potiču i kolektivnu kreativnost koja može dovesti do trajne konkurentske prednosti na tržištu.

Vođe koji promiču interdisciplinarnu suradnju stvaraju plodno tlo za kreativnost i inovativnost unutar svojih organizacija. Interdisciplinarna suradnja okuplja zaposlenike iz različitih područja i stručnosti kako bi zajednički rješavali probleme iz novih perspektiva. Ova razmjena znanja i iskustva može generirati inovativne ideje koje možda nisu moguće unutar jedne profesionalne skupine (West, 2002.). Prema Amabileu (1996.), kada zaposlenici imaju priliku surađivati s kolegama iz drugih disciplina, njihova sposobnost kreativnog razmišljanja i rješavanja problema je poboljšana jer se potiče raznolikost mišljenja i pristupa.

Vođe koji stalno potiču i organiziraju takve suradnje omogućuju zaposlenicima pristup širem rasponu resursa i znanja, čime se poboljšava njihov kreativni učinak. Kao primjer, organiziranje timskih radionica ili sesija brainstorminga koje uključuju zaposlenike iz različitih odjela mogu stvoriti sinergije i proizvesti inovativna rješenja za složene izazove (Paulus i Nijstad, 2003.).

Osim toga, voditelji koji podržavaju kulturu koja tolerira pogreške stvaraju sigurno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju slobodnima eksperimentirati i riskirati bez straha od negativnih posljedica. Prema istraživanju, organizacije koje toleriraju pogreške i gledaju na njih kao na priliku za učenje obično imaju zaposlenike koji su spremniji istraživati nove ideje i pristupe (Edmondson, 1999.). Takvo okruženje omogućuje kontinuirano učenje i prilagodbu, što je ključno za održavanje dugoročne inovacije u dinamičnim tržišnim uvjetima (Sitkin, 1992.).

Isto tako, vođe koji osiguravaju da zaposlenici imaju pristup kontinuiranom obrazovanju i profesionalnom razvoju. Na primjer, zaposlenici moraju imati pristup seminarima, konferencijama, online tečajevima, mentorstvu. Na taj način dobivaju priliku stjecati nova znanja i vještine koja će moći primijeniti na radnom mjestu. Stalna izloženost zaposlenika novim idejama i trendovima u njihovoj ali i drugim industrijama, povećava se njihov kapacitet vlastitog inovativnog razmišljanja i stvaranja vrijednosti za samu organizaciju.

Vođe koji objedinjuju navedene prakse unutar organizacije, osim što povećavaju inovativnost i kreativnost timova, nego stvaraju i održivu konkurentsku prednost. Ove strategije daju

organizacijama mogućnost da se brzo prilagođavaju promjenama na tržištu, na taj način se omogućuje dugoročan uspjeh i relevantnost u industriji (Anderson, Potocnik i Zhou, 2014.).

### **3. KOMPONENTE, ZNAČAJ I PREDUVJETI KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA**

U suvremenom poslovnom okruženju, kreativnost zaposlenika predstavlja jedan od bitnijih faktora dugoročan uspjeh i održivi rast organizacije. Kreativnost, sama po sebi, omogućuje organizacijama da se prilagode promjenjivom tržištu, razvijaju inovativna rješenja i unapređuju svoje proizvode i usluge. No, kreativnost nije nešto što se pojavljuje spontano, ona zahtjeva poticajno okruženje, potrebne resurse i podršku svojih vođa. Ovaj dio diplomskog rada istražiti će komponentne kreativnosti zaposlenika, njen značaj u organizacijskom kontekstu i na kraju, ulogu i važnost podrške vođe kao važnog preduvjeta za sam razvoj ali i održavanje kreativnosti zaposlenika.

#### **3.1. Komponente kreativnosti zaposlenika**

Organizacijska kreativnost i inovativnost sve su važnije za postizanje održive konkurentske prednosti, posebno u dinamičnim i stalno promjenjivim industrijama. Kao što su rekli de Jong i den Hartog (2010.), inovativno ponašanje zaposlenika nije samo rezultat individualne kreativnosti, već uključuje i niz ponašanja koja se odvijaju u nekoliko faza. Prve dvije ključne komponente inovacije uključuju stvaranje ideja i preuzimanje inicijative. Generiranje ideja podrazumijeva proces kojim zaposlenici dolaze do novih, originalnih rješenja za postojeće probleme. Ovaj proces često uključuje razmišljanje "izvan okvira", potičući zaposlenike da propituju uobičajeni način rada i traže inovativne pristupe. Inicijativa, s druge strane, znači da su zaposlenici spremni djelovati prema vlastitim idejama, čak i ako to znači preuzimanje rizika ili izazivanje statusa quo unutar organizacije. To je važno jer inovacija zahtijeva niz promjena i prilagodba, zbog čega može doći do otpora unutar same organizacije.

Prema Amabileovoj teoriji (1997.), kreativnost zaposlenika ovisi o kombinaciji triju ključnih čimbenika: stručnosti, sposobnosti kreativnog razmišljanja i unutarnje motivacije. Stručno

znanje odnosi se na specifična znanja i vještine koje pojedinac posjeduje u određenom području. Vještine kreativnog razmišljanja uključuju sposobnost fleksibilnog razmišljanja, razmišljanja "izvan okvira" i razvijanja originalnih rješenja. Intrinzična motivacija smatra se najvažnijim čimbenikom i odnosi se na unutarnju želju osobe da upotrijebi svoje sposobnosti i vještine kako bi stvorila nešto novo i vrijedno. Anderson, Potočnik i Zhou (2014.) dodaju da kreativnost nije samo individualna karakteristika nego i kolektivni fenomen koji se može poticati kroz organizacijsku kulturu i strukturu. Organizacijska potpora kreativnosti može uključivati poticajnu radnu klimu, osiguravanje potrebnih resursa i dopuštanje zaposlenicima da preuzmu određenu razinu rizika bez straha da će biti kažnjeni za neuspjeh. Kada organizacije potiču suradnju među zaposlenicima, znatno se povećava potencijal za generiranje novih ideja te njihovu uspješnu implementaciju.

Kreativni pojedinci stvaraju ideje koje su izuzetno inovativne, nove i korisne. Pet bitnih karakteristika koje kreativni pojedinci koriste za planiranje, provedbu, izgradnju svega što su oni odlučiti napraviti navest ćemo u nastavku.

Fleksibilnost je jedna od ključnih karakteristika kreativnih ljudi, koja im omogućuje da prepoznaju više mogućih rješenja za bilo koji problem umjesto da se fokusiraju na jedno jedinstveno rješenje. Fleksibilni mislioci otvoreni su za promjene i inovacije te su spremni prilagoditi svoj pristup kada shvate da postupak ne daje očekivane rezultate.

Znatiželja je još jedna važna osobina, zato što kreativni ljudi pokazuju visoku razinu interesa i fascinacije svijetom oko sebe. Stalno istražuju nove mogućnosti, postavljaju pitanja i ne zadovoljavaju se polovičnim odgovorima. Ovaj dinamičan pristup često dovodi do neočekivanih uvida i originalnih ideja.

Pozitivan stav isto tako igra važnu ulogu u kreativnom razmišljanju. Pozitivno razmišljanje dovodi do istraživanja i razmatranja novih mogućnosti, dok negativno razmišljanje često blokira kreativni potencijal. On omogućuje svojim zaposlenicima da ostanu otvoreni za nova iskustva, a da neuspjeh zapravo vide kao priliku za nova učenja i razvoj u budućnosti.

Motivacija i odlučnost bitni su faktori koji znaju razliku između onih koji posjeduju kreativne ideje i oni koji ih i implementiraju. Kreativni pojedinci često su uporni u svojim naporima da konstantno razvijaju i provode svoje ideje. To također uključuje i veliku otpornost za probleme i spremnost da se oni sami suoče sa izazovima koji im se nađu na putu ka ostvarivanju ciljeva.

Zadnja, no isto tako važna karakteristika je neustrašivost. Ona omogućuje određenom pojedincu da se zna nositi sa nesigurnostima i rizicima, bez da ima strah od neuspjeha. Pojedinaac je spreman testirati svoje novonastale ideje u praksi, jer vjeruje da su one dobre i da mogu doprinijeti boljem poslovanju same organizacije, čak i ako se suoče sa nepredvidivim situacijama i neizvjesnostima.

Anderson i suradnici (2014.) smatraju da je kreativnost povezana sa inovacijama unutar organizacije. Oni ističu da kreativnost kao kreativnost može postati inovacija, ali tek kad se ideje razviju, prilagode i primjene u stvarnom poslovanju. Proces inovacije sadrži brojne faze, kao što su generiranje ideja, evaluacija i prilagodba, te do same implementacije. Organizacije koje stalno potiču kreativnost kod zaposlenika, stvaraju okruženje u kojem zaposlenici mogu slobodno iznositi nove ideje, testirati inovacije i poduzimati inicijativu.

Kreativnost nije samo individualna vještina, već je ona i kolektivni proces koji podrazumijeva podršku vodstva te spremnost na preuzimanje rizika. Organizacije koje znaju prepoznati važnost kreativnosti i stvaraju uvjete za njezin daljnji razvoj, mogu očekivati bolje i veće inovacije, bržu prilagodljivost promjenama te time i dugoročniju konkurentsku prednost na tržištu. Pojedinci koji imaju karakteristike kao što su fleksibilnost, znatiželja, pozitivan stav, motivacija i neustrašivost važni su za uspjeh kreativnih inicijativa unutar same organizacije.

Originalnost je bitan kriterij svakog kreativnog zaposlenika, iako je originalno rješenja vrlo rijetka pojava. Također, obrazovanje je dosta važno, no ono može blokirati kreativnost zaposlenika jer će se zaposlenik previše posvetiti raznim činjenicama koje će mu odvratiti pozornost da može razmišljati kreativno i slobodno.

Zaposlenici koji su vrijedni i sposobni izvršiti će zadani zadatak na izuzetan način, ali na način koji je naslijedio od nekog drugog radnika, odnosno takav zaposlenik će kvalitetno provodi tuđe ideje pa će samim time njihova razina kreativnosti biti vrlo niska. Zaključno s time, može se reći kako je kreativnost zaposlenika u negativnoj korelaciji sa disciplinom i redom. Kreativni zaposlenik se zapravo može sagledati kao buntovan i onaj koji se ne želi prilagoditi situaciji, nego očekuje da će se situacija prilagoditi njemu. Ključno je stalno ulagati u vlastiti razvoj i koristiti razne kreativne metode kako bi se poboljšala kvaliteta i usmjerenost kreativnih rješenja prema potrebama.

Kreativni pojedinac posjeduje razne vještine koje mu daju mogućnost da gleda na stvari iz različitih uglova i kritički procjenjuje stvarnost čime dolazi do kreativnih ideja. Takva osoba,

sama po sebi je ključni izvor kreativnosti, s očekivanjem da će napraviti veliku promjenu jer kreativnost kao kreativnost zahtijeva podražavajuće okruženje unutar same organizacije.

U organizacijama gdje stalno treba predlagati nove ideje i stvarati inovacije kako bi se pobijedila konkurencija, vrlo je bitno posjedovati primjerene resurse za određenu situaciju. Telekomunikacije i IT industrija su primjeri sektora u kojima organizacije ne bi sebi smjele priuštiti stagnaciju, nego stalno moraju unapređivati i redizajnirati svoje proizvode kako bi ispunile očekivanja svojih kupaca na tržištu.

### **3.2. Značaj kreativnosti zaposlenika u organizacijskom kontekstu**

Kreativnost zaposlenika u organizacijskom kontekstu predstavlja važnu komponentu uspjeha i konkurentnosti same organizacije u poslovnom okruženju. Prema Amabile (1997.), motivacija za kreativnošću unutar organizacija može se potaknuti na način da se stvori okruženje koje omogućava zaposlenicima da rade ono što vole ali i da vole ono što rade. Ova ideja je podržana i kroz razna istraživanja koja daju do znanja da kreativni potencijal kod zaposlenika može biti značajno bolji ako se stvori radno okruženje koje potiče i podržava inovativne ideje i daje mogućnost slobode u njihovom izražavanju (Amabile i ostali, 1996.; Anderson, Potocnik, i Zhou, 2014.).

„Kreativna organizacija može:

- Imati kreativnog vođu sa drugim prosječnim zaposlenicima koji u cijelosti podržavaju odluke vođe.
- Ili imati kreativne zaposlenike na različitim radnim mjestima i razinama organizacije

U ovim slučajima organizacija treba podržavati kreativnost i inovativnost te dati priliku jednako svima da pokažu svoje mogućnosti“ ( Madžar, 2018.).

Na sami značaj kreativnosti također ukazuje istraživanje Akbarija, Bagherija, Imanija i Asadnezhada (2021.). Ono pokazuje da vođa može potaknuti inovativno ponašanje zaposlenika kroz posredničku ulogu kreativnog samopouzdanja te podrške za inovacije. Važnost vođe u kreiranju okruženja koje potiče kreativnost izuzetno je od velike važnosti, što je i potvrđeno kroz razna istraživanja koja naglašavaju da je vođa vrlo bitan sudionik u oblikovanju radne

atmosfere koja rezultira kreativnim razmišljanjem i inovacijama (Amabile i Khaire, 2008.; Mumford i Licuanan, 2004).

Također, jedan od važnih faktora koji utječe na kreativnost u organizacijama je psihološka sigurnost. (Edmondsona, 1999.). Psihološka sigurnost daje mogućnost zaposlenicima da prezentiraju svoje ideje i preuzmu rizike bez straha da će doći do negativnih posljedica, što je temelj za poticanje inovacija. Isto tako, Shalley i Gilson (2004.) smatraju da vođe trebaju razumjeti socijalne i kontekstualne čimbenike koji mogu podržati ili otežati kreativnost. Prepoznavanje takvih čimbenika može značajno pomoći u poboljšanju kreativnih rezultata unutar organizacije.

De Jong i Den Hartog (2010.) smatraju da je važno mjeriti inovativno ponašanje i razumijevanje čimbenika koji ga potiču. Njihova istraživanja govore da vođe kako bi bili uspješni trebaju razviti specifične strategije za podršku kreativnosti svojih zaposlenika, kao što su pružanje povratne informacije i stvaranje radnog okruženja koje potiče slobodno izražavanje ideja (Wu i Parker, 2017.).

Inovacija se sama po sebi temelji na talentu i znanju pojedinca, a nakon toga i na napornom radu koji se treba realizirati. „Istraživanja pokazuju da se prepreke kreativnosti mogu podijeliti u nekoliko kategorija:

- Odbojanost prema tuđim idejama
- Birokracija
- Strah od pogrešaka
- Ograničeni resursi
- Uska specijalizacija“ (Madžar, 2018.)

Svi ljudi su rođeni podjednako kreativni, ali da dio njih ne razvija i ne iskorištava svoj kreativni potencijal. Također, sve više se očekuje da svi zaposlenici, a ne samo oni u odjelima istraživanja i razvoja ili marketinga, pokažu kreativnost i inovativnost u svojim poslovnim ulogama. Zaposlenici koji stalno rade pod određenim vremenskim pritiskom, smatra se da njihova kreativnost u vrlo maloj mjeri dolazi do izražaja jer nemaju dovoljno vremena na raspolaganju da razmisle o zadanom zadatku za koji su odgovorni i koji trebaju odraditi. Također smatra se kako se prilikom provođenja reorganizacije i optimizacije unutar organizacije potiče zaposlenike da razmišljaju o svojoj budućnosti i egzistenciji, a ne usredotoče se na zadatak koji im je zadan. Upravo zbog te doze straha kod zaposlenika dolazi do manjka koncentracije kod

zaposlenika pa samim time i do manjka kreativnog razmišljanja i obavljanja posla na kreativan način.

Na kreativnost utječu različiti čimbenici koji mogu ograničiti njezin razvoj i primjenu, stoga je važno prepoznati i izbjeći situacije koje negativno utječu na kreativni potencijal organizacije. Primjeri za to uključuju oskudnu raspodjelu resursa, neadekvatnu raspodjelu zadataka, nedostatak pozitivnih povratnih informacija i nedostatak društvene raznolikosti. Razvrstavanje ljudi u uloge koje ne odgovaraju njihovim talentima može dovesti do smanjenja kreativnosti i inovativnosti.

Teško je raditi u okruženju u kojem inovativne ideje ne dobivaju pozitivan odgovor, jer to može dovesti do smanjenja motivacije i angažmana zaposlenika. Iako homogeni timovi mogu raditi učinkovitije, često im nedostaje kreativnosti i inovativnih ideja. S druge strane, stalna kontrola i nadzor od strane vođa može stvoriti pritiske koji inhibiraju kreativnost.

Kako bi kreativni tim napredovao, bitno je koncentrirati se na postizanje vrhunske kvalitete. Vođa tima trebao bi poticati uvjerenje da uvijek postoji prostor za poboljšanje, istovremeno priznajući i njegujući jedinstvene vještine svakog člana tima. Suština leži u uspostavljanju nadahnjujuće atmosfere koja potiče stvaranje inovativnih ideja, nudeći slobodu, autonomiju i odgovornost za rezultate.

Uspjeh kreativnog tima uvelike ovisi o neograničenoj razmjeni informacija. Za razliku od autoritarnih organizacija u kojima menadžeri često izostave informacije, uspješni kreativni timovi njeguju otvorenu komunikaciju unutar inovativnog okruženja, što im omogućuje da se učinkovito pozabave čak i najizazovnijim problemima.

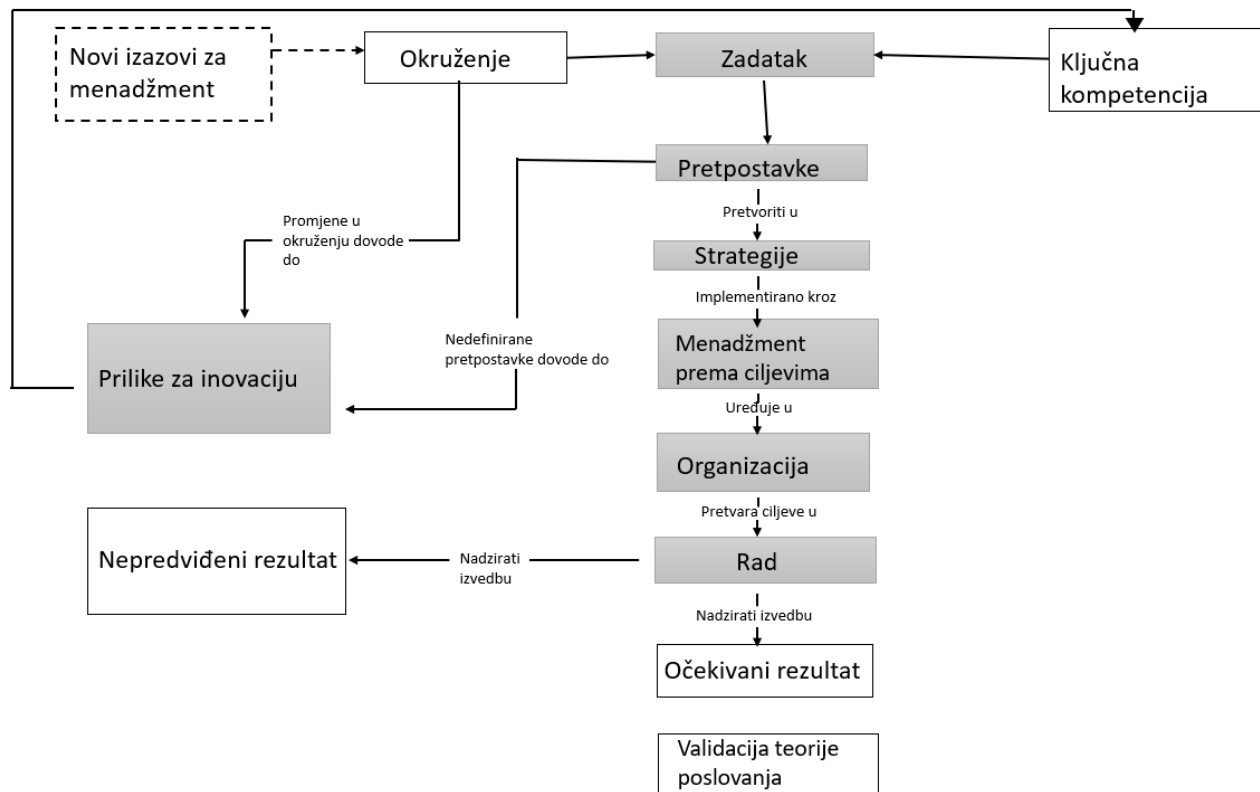
Načelo "vodstva primjerom" podupire upravljanje kreativnim timovima, gdje vođe svojim djelovanjem motiviraju svoje kolege da prihvate zajedničku viziju. Kako bi potaknuli kulturu inovacija i olakšali otvorenu razmjenu ideja unutar organizacije, vođe kreativnih grupa moraju pokazivati predanost svom poslu, originalnost, fleksibilnost, samopouzdanje i neovisno razmišljanje.

Kreativnost sama po sebi ima nekoliko prednosti koje su bitne i za organizaciju, a značaj kreativnosti u organizacijskom kontekstu navest ću u nastavku. Jedan od važnijih elemenata kreativnosti zaposlenika je njegov doprinos inovacijama i poboljšanjima. Zaposlenici koji su kreativni provode nove ideje koje zatim dovode do razvoja novih proizvoda i usluga. Inovacije ne samo da poboljšavaju učinkovitost i smanjuju troškove, nego omogućuju organizaciji da



brzo odgovori na promjene sa kojima se suočava na tržištu, održavajući svoju konkurentski prednost (Drucker, 1985.).

Slika 3: Druckerov sustav strateškog upravljanja



Izvor: Drucker (1985.)

Isto tako, organizacije koje potiču kreativnost među svojim zaposlenicima imaju sposobnost da se istaknu na tržištu. Kroz jedinstvenu ponudu i brzu prilagodbu trendovima na tržištu, organizacije lansiraju proizvode i usluge koji zadovoljavaju posebne potrebe kupaca, što ih dovodi do značajne prednosti nad konkurencijom. Inovativnost i jedinstvenost organizacija ne samo da privlače potrošače, nego osiguravaju dugoročnu održivost i rast.

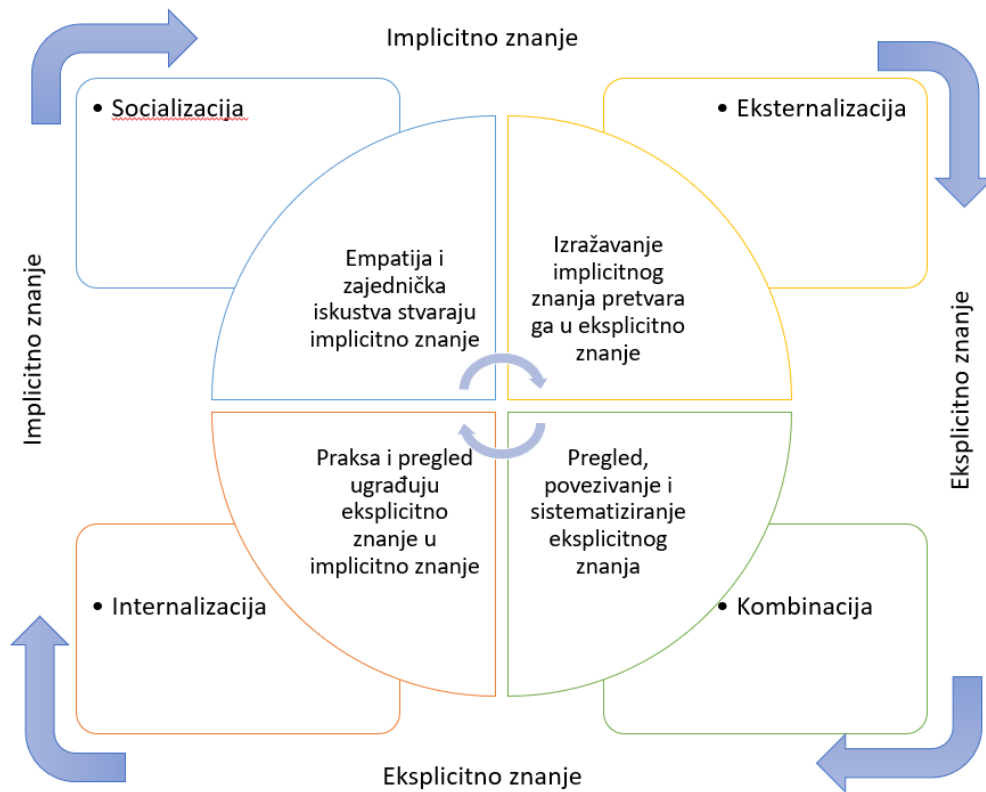
Također jedna od bitnijih stvari za organizaciju je da je njihov zaposlenik zadovoljan, a samim time i angažiran. Kada zaposlenici mogu izražavati svoje ideje i sudjelovati u stvaranju inovacija, osjećaju se cijenjenima, a samim time to dovodi do veće lojalnosti smanjenjem fluktuacije zaposlenika (Harter, Schmidt i Hayes, 2002.). Pozitivna radna atmosfera povećava produktivnost, te jača timski duh i suradnju zaposlenika unutar organizacije.

Zaključno, kreativne organizacije su puno bolje prilagođavaju novim tehnologijama i brzim promjenama na tržištu. Kreativnost omogućuje organizacijama da ostanu vjerodostojne i konkurentne, što dovodi do dugoročnog rasta i održivosti. Fleksibilnost i prilagodljivost koje proizlaze iz kreativnog okruženja ključni su za opstanak i uspjeh u dinamičnom poslovnom svijetu (Nonaka i Takeuchi, 1995.).

Značaj kreativnosti zaposlenika u organizacijskom kontekstu, ne odnosi se samo na razvoj novih proizvoda i usluga, već i na unapređenje svakodnevnih procesa u organizaciji. Zaposlenici koji su kreativni pomažu organizaciji na način da stalno uvode inovacije u već postojeće metode rada koje zatim dovode do bolje učinkovitosti, optimizacije resursa te na kraju i zadovoljstva kupaca. Također, kreativnost zaposlenika omogućuje organizacijama da razvijaju prilagodljive strategije prilagodbe, koje su ključne u suočavanju sa izazovima i promjenama na tržištu (Mumford, 2002.).

I na kraju, organizacije koje stalno potiču kreativnost, ističu se po sposobnosti da privuku ali i zadrže talentirane pojedince, a time povećavaju i obogaćuju svoj ljudski kapital. Takvo okruženje, osim što potiče individualni razvoj, omogućuje i sinergiju ideja, a to rezultira inovacijama koje su značajnije od zbroja pojedinačnih doprinosa (West i Farr, 1990.). Kreativnost samog zaposlenika u konačnici je temeljna snaga koja organizacijama omogućava dugoročnu održivost i uspjeh na tržištu koje je sve konkurentnije.

Slika 4: SECI model stvaranja znanja



Izvor: Nonaka and Takeuchi (1995.)

### 3.3. Podrška vođe kao preduvjet kreativnosti zaposlenika

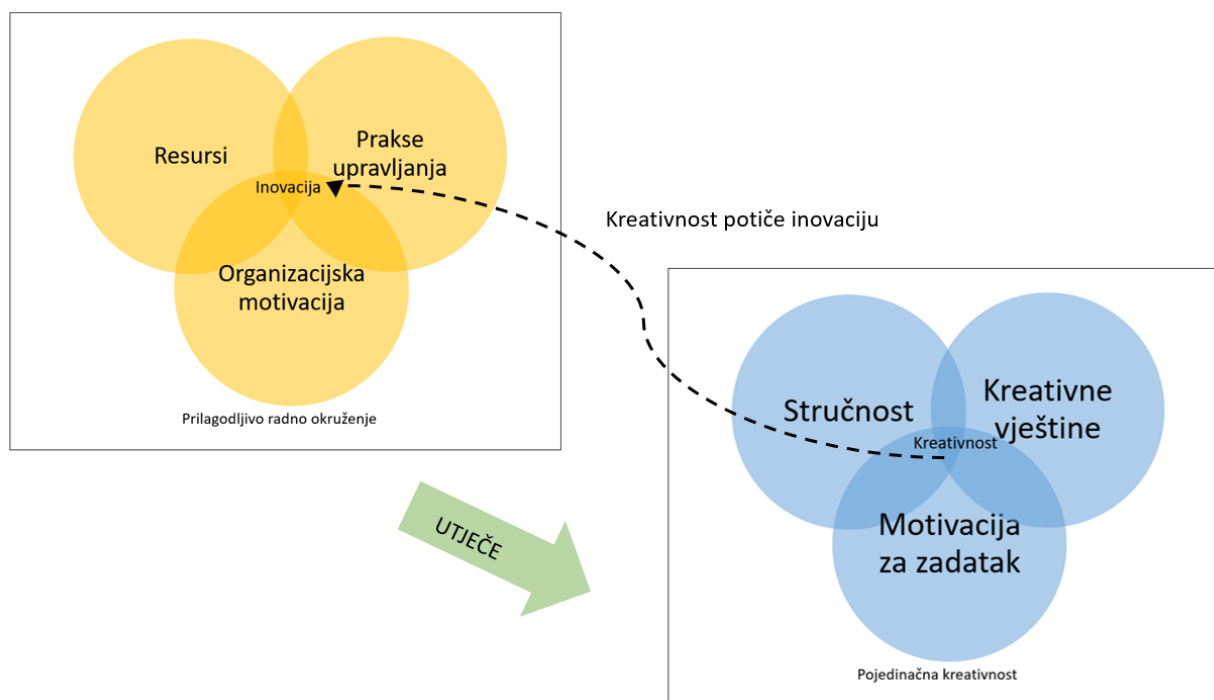
Podrška vođe vrlo je važan preduvjet za poticanje i pokretanje kreativnosti svih zaposlenika. Vođe imaju bitnu ulogu u stvaranju organizacijske kulture koja zatim dovodi do stvaranja inovacija. Isto tako, vođe moraju imati jasnu viziju koja je usmjerena prema kreativnim naporima samih zaposlenika. Na taj način vizija služi kao aktivator za motivaciju, te pomaže zaposlenicima da prepoznaju smisao svojih kreativnih aktivnosti. Vizija koja je jasno komunicirana, uz stvaranje izazovnih, ali dostižnih i ostvarivih ciljeva, motivira zaposlenike da izađu iz svojih uobičajenih okvira, te da na taj način razmišljaju i istražuju nove načine rada. Na taj način vođe ne samo da inspiriraju, već i usmjeravaju kreativne napore prema strateškim ciljevima organizacije (Bass i Avolio, 1994.).

Koetzier i Alon (2013.) tvrde da strateški menadžment mora nagraditi zaposlenike za nove ideje, tolerirati neuspjeh i razviti programe osmišljene za promicanje poduzetničke kulture. Nadalje, ciljevi moraju biti jasni, kao i uloge dodijeljene zaposlenicima, te mora biti omogućena suradnja unutar organizacije za razvoj procesa komercijalizacije ideja. Potrebno je naglasiti da je tijekom cijelog procesa važan stav vođe prema inicijativi zaposlenika jer će to imati utjecaj na razinu predanosti zaposlenika, što je usko povezano s povećanom inovativnošću zaposlenika (Waters, 2000.). U skladu s navedenim, uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika potiče idealnu organizacijsku klimu u kojoj su zaposlenici motivirani za usavršavanje i stvaranje novih ideja, odnosno inovativno ponašanje.

Klima unutar organizacije može biti pogodna za inovacije ako zadovoljava sve utvrđene kriterije. Klima koja potiče inovacije odnosi se na klimu koja se javlja u organizaciji koja kontinuirano proizvodi nove inovativne ideje i proizvode. Podržavanje kreativnosti glavna je značajka ove vrste organizacije, a postiže se davanjem slobode i vremena. Zaposlenici razvijaju vlastite ideje. Nadalje, komunikaciju karakterizira iskrenost i potpuna otvorenost. Jednako je važna i stručnost zaposlenika u područjima kojima se bave. Zaposlenici ne smiju biti izloženi pritisku kako bi što jasnije sagledali problem i razmislili o primjerenim načinima njegovog rješavanja. To često zahtijeva kreativno razmišljanje, a ponekad znači odstupanje od ustaljenih procedura i prihvaćanje potpuno suprotnih pristupa. Osim toga, uz novčane nagrade, pohvale i sl., motivacija koja se pokazala učinkovitijom je intrinzična motivacija. No, sinergija interne i eksterne motivacije zaposlenika ukazuje na optimalne rezultate unutar organizacije.

Osim navedenog, vođe također trebaju osigurati potrebne resurse, alate i edukaciju zaposlenika kako bi oni mogli razvijati i plasirati svoje ideje. Ovaj aspekt podrške od strane vođa uključuje konstantnu edukaciju i usavršavanje zaposlenika o tehnikama kreativnog razmišljanja i rješavanjima problema. Uzimajući u obzir činjenicu da su kreativnost i inovativnost međusobno povezane i utječu na sustave vrijednostima, važno je naglasiti da Amabile (1997.) navodi kako je kreativnost karakterizirana kao individualna. Zaključno tome, smatra se da je zaposleniku potrebno pružiti određenu motivaciju kako bi dobio priliku raditi ono što voli, a pritom dovesti kreativnost do najviše razine. Stoga je uloga menadžmenta tj. vođe iznimno važna jer on usmjerava i cijelu organizaciju prema ostvarivanju zadanih ciljeva uz stvaranje i održavanje ugodne radne atmosfere u kojoj su zaposlenici motivirani i mogu nesmetano razvijati i plasirati svoje nove ideje.

*Slika 5: Poveznica između individualne kreativnosti i inovativnosti*



Izvor: Amabile (1997.)

Nadalje, stupanj slobode i dobra komunikacija između vođe i zaposlenika, važna su za uspjeh. Isto tako, važno je naglasiti kako vođe moraju dati zaposlenicima dovoljno izazovne zadatke da ih se motivira. No, vođe trebaju pripaziti da zadatak ne bude previše izazovan jer bi mogao rezultirati gubitkom motivacije. Uloga vođe je također znati prepoznati sposobnosti svojih podređenih kako bi mogao razumno rasporediti zaposlenike u procesu rješavanja određenih problema. Obično, kako bi održali dobar odnos između vođa i zaposlenika, vođe moraju biti strpljivi uzimajući u obzir da kreativan rad nosi puno rizika, s rezultati se mogu vidjeti tek nakon određenog vremena. Stoga pristup samog vođe mora biti profesionalan i pažljiv kako bi potaknuo inovativno ponašanje zaposlenika za postizanje svih ciljeva organizacije.

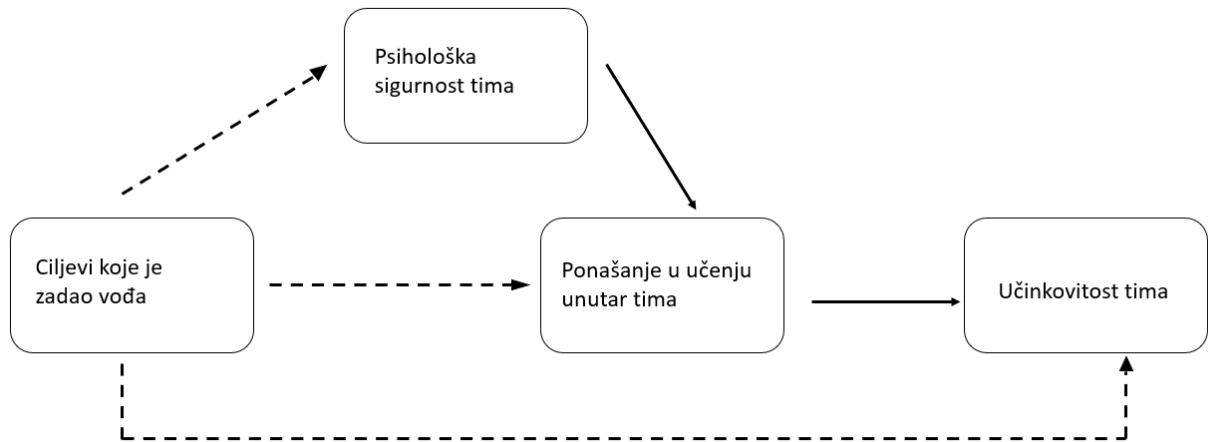
Kroz sve ove navedene aktivnosti, vođe konstantno oblikuju klimu same organizacije koja osim što potiče kreativnost, doprinosi i stvaranju zadovoljnijeg i produktivnijeg tima. Tako podrška vođe postaje uz preduvjet kreativnosti i ključan čimbenik za održivi rast i dugoročnu prednost organizacije na konkurentskom tržištu.

Podrška koju vođa pruža zaposlenicima, kao preduvjet za njihovu kreativnost, uključuje i sposobnost stvaranja odgovarajućeg okruženja koje je otvoreno za eksperimentiranje i greške koje nisu shvaćene kao neuspjeh već kao šanse da se iz njih nauči i dalje napreduje. Kada vođe prihvate stav da su greške dio inovacijskog procesa, zaposlenici će biti više spremni na preuzimanje rizika kako bi mogli isprobavati nove stvari bez straha od sankcija. Ovakvo okruženje omogućava značajno povećanje vjerojatnosti da će zaposlenici provoditi inovativne ideje i aktivno sudjelovati u njihovoj realizaciji (Edmondson, 1999.).

Vođe koji promiču kreativnost unutar svog tima, žele razviti kulturu suradnje. Suradnja je ključna u razmjeni različitih ideja koje su važne za generiranje novih rješenja. U timovima gdje vođe stalno potiču suradnju, zaposlenici su spremni podijeliti svoje ideje i skupa istraživati nove mogućnosti. Ovakva kultura suradnje osim što potiče kreativnost, jača timsku koheziju, što dodatno doprinosi uspjehu organizacije (Paulus i Nijstad, 2003.).

Zaključno, kada vođa sluša svoje zaposlenike i prepoznaje njihove talente, učinkovito usmjerava kreativne potencijale zaposlenika prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Također, vođe mogu pružiti potrebne resurse i podržati svakog zaposlenika, omogućujući im da na najbolji mogući način doprinesu inovacijama unutar organizacije (Amabile, 1996.). Upravo zbog svega toga, podrška vođe ne potiče samo kreativnost, već ona osigurava i da se kreativnost zaposlenika usmjeri u pravcu gdje postoje konkretne koristi i za samu organizaciju.

Slika 6: Okvir timskog učenja



Izvor: Edmondson (1999.); Edmondson, Dillon, i Roloff (2007.)

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE PODRŠKE VOĐE U KREATIVNOSTI ZAPOSLENIKA

U ovom poglavlju prikazat ću vam empirijsko istraživanje povezanosti između podrške vođe i kreativnosti zaposlenika. U prvom dijelu će se govoriti o mjernim instrumentima na temelju kojih se kreirao anketni upitnik i uzorak ispitanika. Dok će se u drugom dijelu empirijskog istraživanja govoriti o rezultatima provedenog istraživanja. I na kraju, opisati će se ograničenja ovog istraživanja.

### 4.1 Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja bio je utvrditi povezanost između podrške vođe i kreativnosti zaposlenika. Za analizu istraživanja izrađen je anketni upitnik koji je usklađen s definiranim ciljevima i predmetom istraživanja ovog diplomskog rada. Anketni upitnik (vidi Prilog 1.) sastojao se od tri dijela te je sadržavao 23 pitanja, a uzorak za istraživanje činili su zaposlenici iz različitih organizacija u Hrvatskoj. Korištena je Likertova skala kako bi ispitanici mogli izraziti svoje mišljenje o pitanjima vezanim uz podršku vođe i kreativnosti na radnom mjestu. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1.kolovoza do 29. kolovoza 2024. godine.

Nadalje, u prvom dijelu anketnog upitnika prikupljali su se podaci o demografskim karakteristikama ispitanika. Demografska pitanja obuhvaćala su dob, spol, način rada (od kuće, u uredu, hibridno), najviši stupanj završenog obrazovanja (niži od SSS, SSS, VŠS, VSS, magisterij/doktorat), radno iskustvo u postojećoj organizaciji (manje od 1 godine, 1-5 godina, 6-10 godina, više od 10 godina), veličinu organizacije (manje od 10 zaposlenih, 10-49, 50-249, više od 250) te jeste li na menadžerskoj poziciji (nisam, da, niža razina menadžmenta, da, srednja razina menadžmenta, da, visoka razina menadžmenta).

Nakon prikupljenih demografskih podataka, anketni upitnik prelazi na pitanja vezanih za podršku vođe, kreativnu angažiranost te samu kreativnost zaposlenika. Prva kategorija obuhvaća pitanja vezana za podršku vođe i sastoji se od 4 pitanja. Za procjenu podrške vođe korišten je mjerni instrument baziran na *The Managerial Practices Survey* (Yukl, 1990.). Uz pomoć Likertove skale, ispitanici su mogli ocijeniti u kojoj mjeri se slažu sa određenom tvrdnjom koja je vezana za podršku i povjerenje na poslu od strane nadređenog. Svako pitanje u vezi sa podrškom vođe omogućilo je ispitanicima odabir jedne od opcija koja opisuje u kojoj mjeri se oni slažu da njihov vođa na poslu koristi određeno ponašanje: 1 - Uopće se ne slažem,



2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

Druga kategorija pitanja odnosi se na kreativnu angažiranost zaposlenika i sastoji se od 6 pitanja. U ovom dijelu istraživanja ispitivano je u kojoj mjeri zaposlenici primjenjuju kreativnu angažiranost u svom radnom okruženju. Za mjerenje kreativnog ponašanja korišten je instrument koji su razvili de Jonga i den Hartog (2010.). Likertova skala korištena je u pitanjima koja se odnose na kreativnu angažiranost zaposlenika u njihovom radnom okruženju, gdje su ispitanici mogli ocijeniti učestalost primjene kreativne angažiranosti. Ponuđene opcije omogućavale su izbor prema učestalosti korištenja: 1 – skoro nikada, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 - često, 5 - uvijek.

Treća kategorija pitanja odnosi se na samu kreativnost zaposlenika koja se sastoji od istraživanja ideja, generiranja ideja i provođenja ideja. Svaka od navedenih potkategorija sastoji se od po 2 pitanja. Također je korištena Likertova skala u pitanjima koja se odnose na kreativnost zaposlenika prema istraživanju, generiranju i provođenju ideja, gdje su ispitanici mogli odabrati jednu opciju koja opisuje u kojoj mjeri se oni slažu sa određenom tvrdnjom: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika kreiranog u alatu Google Obrasca. Upitnik je podijeljen zaposlenicima putem e-maila, WhatsApp grupa te preko Facebook stranice. Prikupljeno je ukupno 86 odgovora.

U tablici 1 prikazana je struktura ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, ispunjavajući anketni upitnik. Prikupljeno je ukupno 86 odgovora. Provedena je deskriptivna analiza koristeći IBM SPSS Statistics za izračun osnovnih mjera uzorkovanja. Tablica prikazuje deskriptivne pokazatelje uključujući medijan, mod, standardnu devijaciju te minimalne i maksimalne vrijednosti. Nezavisne varijable koje se odnose na prikazane vrijednosti u tablici uključuju spol, dob, način rada, najviši stupanj završenog obrazovanja, radno iskustvo u postojećoj organizaciji, veličinu organizacije te nalazi li se ispitanik na menadžerskoj poziciji.

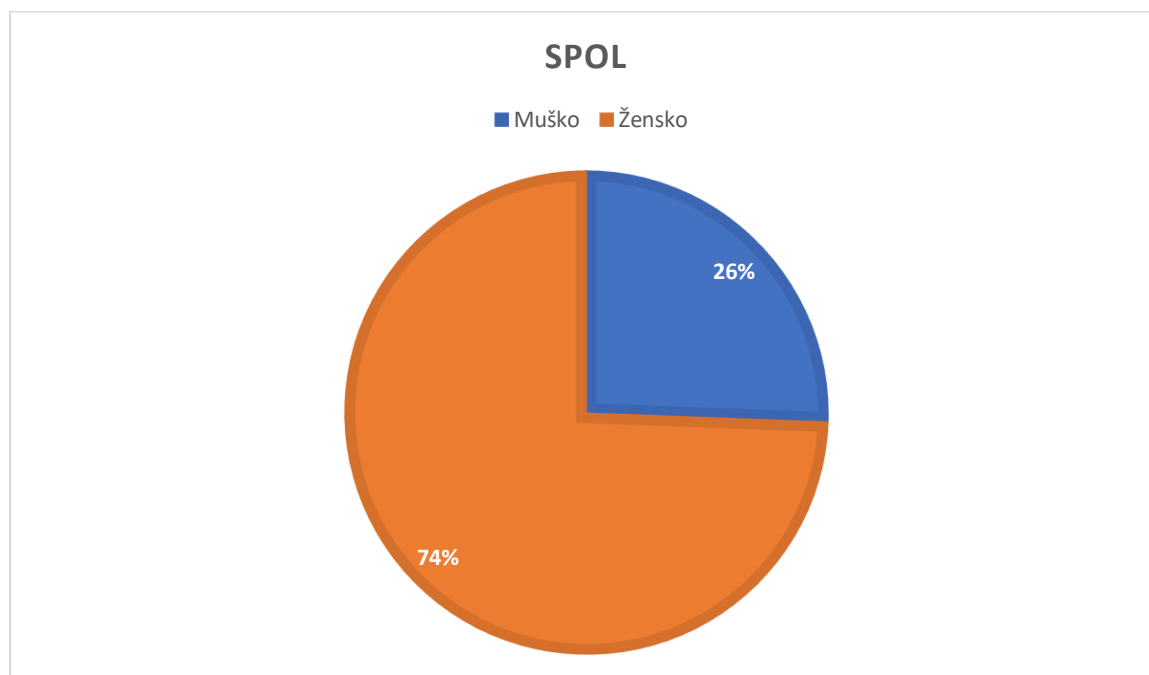
Tablica 1: Osnovne mjere uzorka

Varijabla	Deskriptivni pokazatelji					
	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
<b>Spol</b>	1,744	2,000	2,000	0,439	1,00	2,00
<b>Dob</b>	2,651	2,000	2,000	1,186	1,00	5,00
<b>Način rada</b>	2,167	2,000	2,000	0,598	1,00	3,00
<b>Obrazovanje</b>	3,326	4,000	2,000	1,163	2,00	5,00
<b>Rad.iskustvo</b>	2,523	2,000	2,000	1,049	1,00	4,00
<b>Veličina org.</b>	2,640	3,000	4,000	1,084	1,00	4,00
<b>Menadžer</b>	1,430	1,000	1,000	0,875	1,00	4,00

Izvor: izrada autora

U ovom istraživanju je sudjelovalo ukupno 86 osoba, od kojih je 64 ženskih (74,4%) te 22 muških (25,6%). Time možemo zaključiti kako je dominantan spol u ovom istraživanju ženski spol. Navedeno je prikazano u Grafikonu 1.

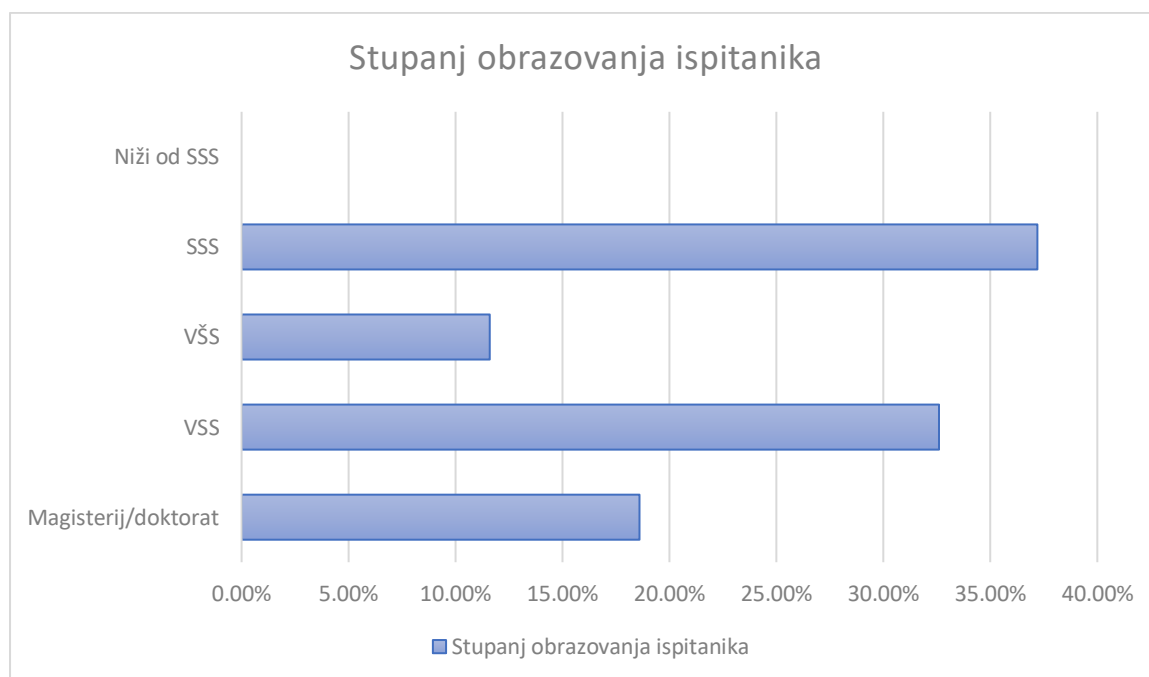
Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu



Izvor: izrada autora

Prosječna dob ispitanika je 29,6 godina. Najveći broj ispitanika ima između 25 i 34 godine (36,5%), dok najmanji broj ispitanika ima 55 godina i više (8,2%). Vezano uz stupanj obrazovanja zaposlenika, najveći broj ispitanika, njih 32, što čini 37,2%, ima završenu srednju stručnu spremu (SSS). Slijedi 28 ispitanika s visokom stručnom spremom (VSS), što čini 32,6% ispitanika. Manji broj ispitanika, njih 16, ima završen magisterij/doktorat, što čini 18,6% ispitanika. I na kraju, najmanji broj ispitanika, njih 10, što čini 11,6% ispitanika ima završenu višu stručnu spremu (VŠS). Najniži stupanj obrazovanja, pod vrijednošću 2, je SSS, dok je najviši stupanj obrazovanja, pod vrijednošću 5, magisterij/doktorat. Prosječan stupanj obrazovanja je VSS, izražen vrijednošću 3, dok je najčešći stupanj obrazovanja ispitanika SSS. Medijalni stupanj obrazovanja je VŠS, izražen vrijednošću 4. Ispitanici s većim stupnjem obrazovanja (VŠS i VSS) češće prepoznaju podršku vođe u poticanju kreativnosti, dok oni sa srednjom stručnom spremom (SSS) prijavljuju manje izraženu podršku. Medijalni stupanj obrazovanja (VŠS) ukazuje na uravnoteženu percepciju podrške. Neovisno o obrazovanju, učinkovita podrška vođe ostaje vrlo bitan čimbenik za poticanje kreativnosti zaposlenika.

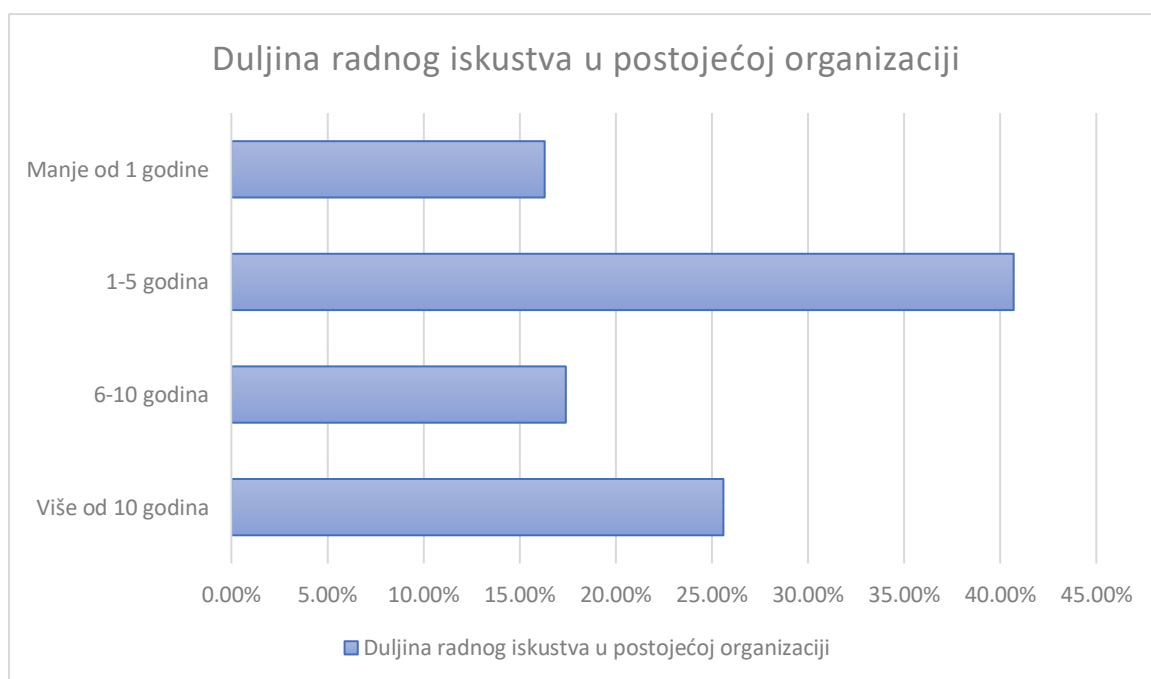
*Grafikon 2: Struktura ispitanika prema najvišem stupnju obrazovanja*



Izvor: izrada autora

Prosječna duljina radnog iskustva u postojećoj organizaciji je 4,66 godine, dok je medijalna vrijednost izražena vrijednošću 2. Najčešća duljina radnog iskustva iznosi 1-5 godina te je izražena vrijednošću 2. Najveći broj ispitanika koji je sudjelovao u istraživanju, njih 35, čini 40,7% ispitanika koji na trenutnom radnom mjestu rade 1-5 godina. S druge strane, najmanji broj ispitanika, njih 14, što je 16,3%, njihovo radno iskustvo u postojećoj organizaciji je manje od 1 godine. Čak 22 ispitanika je odgovorilo da u postojećoj organizaciji rade više od 10 godina, što čini 25,6% ispitanika. Te na kraju, 15 ispitanika je odgovorilo da imaju radno iskustvo u postojećoj organizaciji 6-10 godina, što čini 17,4% ispitanika. Najmanja vrijednost duljine radnog iskustva u trenutnoj organizaciji je manje od 1 godine te je izražena vrijednošću 1, dok je najveća vrijednost duljine radnog staža u trenutnoj organizaciji 1-5 godina radnog iskustva te je predstavljena vrijednošću 4. Prosječna duljina radnog iskustva u trenutnoj organizaciji iznosi 4,66 godina, s većinom zaposlenika u rasponu od 1-5 godina. Ovi podaci objašnjavaju da većina ispitanika radi u stabilnom radnom okruženje, što može biti osnova za učinkovitu podršku vođe u poticanju kreativnosti zaposlenika. Nadalje, struktura ispitanika prema duljini radnog iskustva u postojećoj organizaciji prikazana je u grafikonu 3.

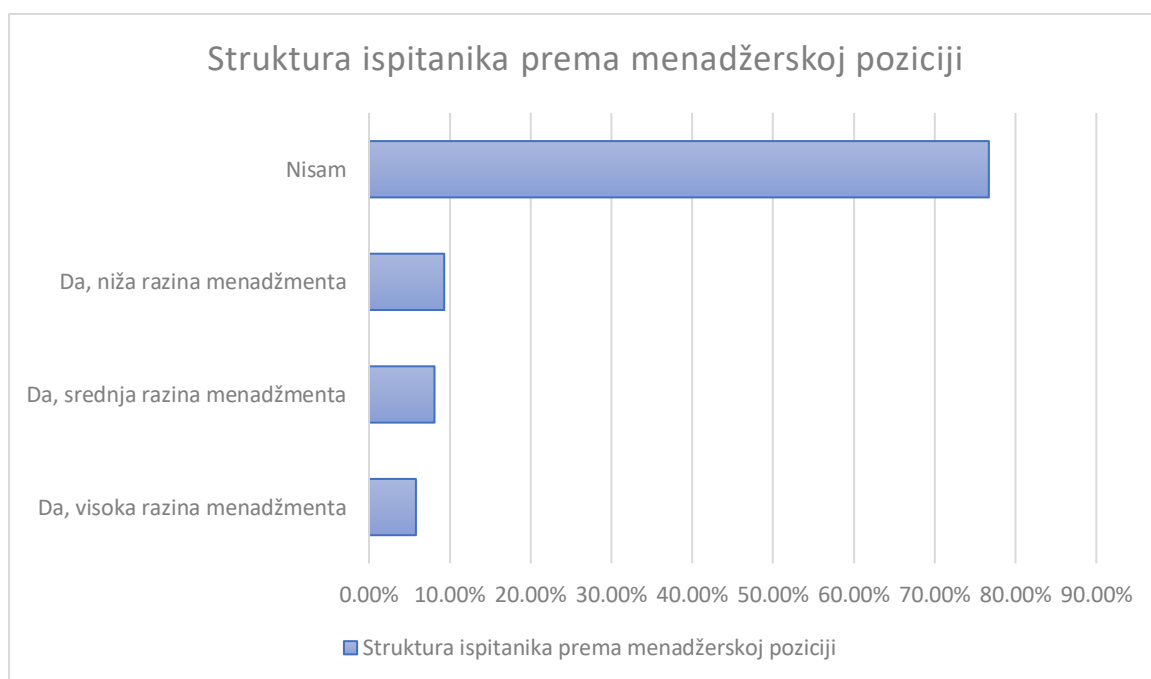
*Grafikon 3: Struktura ispitanika prema duljini radnog iskustva u postojećoj organizaciji*



Izvor: izrada autora

Prosječni status menadžera, medijalna vrijednost i najzastupljeniji status su izraženi vrijednošću 1, koja označava "Nisam menadžer". Najveći broj ispitanika, njih 66 (76,7%), nije na menadžerskoj poziciji. S druge strane, najmanji broj ispitanika, njih 5 (5,8%), ima status "visoka razina menadžmenta". Ispitanici s odgovorom "niža razina menadžmenta" čine 8 njih, što je 9,3% ukupnog uzorka. Njih 7 je odgovorilo da je na srednjoj razini menadžmenta, što čini 8,1% ispitanika. Minimalni status menadžera predstavljen je vrijednošću 1, dok je maksimalni status menadžera predstavljen vrijednošću 4. Možemo zaključiti da većina ispitanika nije na menadžerskoj poziciji, što može ukazivati na potrebu za većom podrškom vođe u poticanju kreativnosti zaposlenika na svim razinama. Struktura ispitanika prema statusu menadžera prikazana je u grafikonu 4.

*Grafikon 4: Struktura ispitanika prema menadžerskoj poziciji*



Izvor: izrada autora

## 4.2 Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja su prikazani na temelju analiza koje su istraživale povezanost podrške vođe i kreativnosti zaposlenika. Prikupljeni su podaci i informacije o uzorku pomoću anketnog upitnika. U nastavku su provedene statistička i korelacijska analiza utjecaja vođe na kreativnost svojih zaposlenika.

### 4.2.1 Deskriptivna statistička analiza

Provedena je deskriptivna statistika analiza ključnih varijabli u navedenom istraživanju. U tablici 2 su prikazani ključni deskriptivni pokazatelji koji uključuju aritmetičku sredinu, medijan, mod i standardnu devijaciju.

Tablica 2: Deskriptivni pokazatelji ispitanih varijabli

VARIJABLA	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
PODRŠKA VOĐE	3,651	3,750	5,000	1,035
KREATIVNA ANGAŽIRANOST	3,599	3,670	4,000	0,838
KREATIVNOST ZAPOSLENIKA	3,640	3,670	3,330	0,921
Istraživanje ideja	3,285	3,500	4,000	1,105
Generiranje ideja	3,907	4,000	5,000	0,953
Provođenje ideja	3,727	3,750	3,500	1,045

Izvor: izrada autora

Svrha ovog istraživanja bila je razumjeti kako je razina podrške vođe povezana sa kreativnom angažiranošću te kreativnosti zaposlenika općenito, a rezultati su dali zanimljive pokazatelje i zaključke. Na temelju dobivenih podataka može se zaključiti da većina zaposlenika osjeća

podršku svojih nadređenih, sudjeluje u kreativnim aktivnostima te pokazuje sklonost istraživanju, generiranju i provođenju novih ideja na svom radnom mjestu.

Rezultati istraživanja pokazuju da većina zaposlenika u anketi smatra da ima podršku od svojih nadređenih. Ispitanici su trebali izraziti u kojoj mjeri se slažu sa tvrdnjama koje su vezane za podršku vođe: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem. Na tvrdnju da vođa postavlja specifične ciljeve izvedbe i rokove za važne aspekte posla, najviše ispitanika je odgovorilo da se djelomično slaže sa tvrdnjom (vrijednost odgovora u anketi 4).

Na tvrdnju da vođa na inspirativan način govori o tome što se može postići u budućnosti, najviše ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom (vrijednost odgovora u anketi 5). Zatim, da vođa pokazuje empatiju i razumijevanje kada je zaposlenik zabrinut ili uzrujan, većina ispitanika je odgovorila da se djelomično slaže sa time (vrijednost odgovora u anketi 4). Te da pokazuje brigu za potrebe i osjećaje svih zaposlenika, najviše ispitanika je odgovorilo neutralno po pitanju ove tvrdnje (vrijednost odgovora u anketi 3). Aritmetička sredina varijable podrške vođe je 3,651 što pokazuje da zaposlenici općenito osjećaju podršku nadređenih. Medijan za ovu varijablu je 3,750, a najčešći odgovor (mod) je 5,000, što ukazuje da značajan broj ispitanika vjeruje da njihovi nadređeni pokazuju visoku razinu brige i podrške. Standardna devijacija od 1,035 pokazuje da postoje određene razlike u percepciji, što može sugerirati da iako većina osjeća podršku od strane vođa, neki zaposlenici možda ne doživljavaju isti stupanj brige i empatije. Ovo je izuzetno bitno jer percepcija podrške vođe može značajno utjecati na zadovoljstvo poslom pa samim time i na ukupnu kreativnu angažiranost od strane zaposlenika. Organizacije bi trebale dodatno raditi na dosljednosti i načinu na koji vođe pružaju podršku, kako bi na taj način svi zaposlenici mogli doživjeti slične pozitivne ishode.

Kod pitanja vezanih za kreativnu angažiranost od strane zaposlenika, većina ispitanika smatra da je sklona kreativnoj angažiranosti na svom radnom mjestu. Ispitanici su trebali izraziti koliko često koriste pojedine oblike ponašanja na radnom mjestu: 1 - Skoro nikada, 2 - Rijetko, 3 - Ponekad, 4 - Često, 5 - Uvijek. Na tvrdnje da ispitanici često dolazite s novim idejama za poboljšanje radnih procesa, da su skloni razmišljati izvan okvira u svojem svakodnevnom radu, da često osjećaju entuzijazam za rad na kreativnim projektima, te da se osjećaju motiviranim za istraživanje novih ideja i rješenja, većina zaposlenika je odgovorila da često sudjeluju u navedenim ponašanjima (vrijednost odgovora u anketi 4). Na tvrdnje da često osjećaju da imaju podršku od nadređenih u provođenju svojih kreativnih ideja i da njihova organizacija potiče kreativno razmišljanje i inovaciju, većina ispitanika je odgovorila kako smatra da se ove radnje

odvijaju često. Aritmetička sredina varijable kreativnog angažmana je 3,599, što pokazuje da zaposlenici često dolaze s novim idejama i osjećaju se motiviranima za kreativne projekte. Medijan je 3,670, a mod 4,000, što pokazuje da većina ispitanika smatra da su kreativno angažirani većinu svog vremena na poslu. Niska standardna devijacija od 0,838 pokazuje relativnu homogenost odgovora, što znači da zaposlenici imaju slična iskustva s kreativnim angažmanom na svom radnom mjestu. To sugerira da je kreativni input unutar organizacije na zdravoj razini, ali postoje znakovi da bi se kreativni angažman mogao dodatno poticati, posebno kroz strukturirane programe koji promiču kreativnost a samim time i inovativnost.

Na pitanje koje je vezano za istraživanje ideja, a to je da na svom poslu zaposlenici istražuju nove poslovne prilike i tržišne niše za svoju organizaciju, većina je ispitanika odgovorila da je neutralna po pitanju ove tvrdnje (vrijednost odgovora u anketi 3). Na pitanje da na svom poslu zaposlenici analiziraju prikupljene informacije kako bih identificirali potencijale ideje za inovacije, većina je zaposlenika odgovorila da se djelomično slaže (vrijednost odgovora u anketi 4). Rezultati dobiveni putem ankete za istraživanje ideja nešto su niži, s aritmetičkom sredinom od 3,285, što dovodi do zaključka da zaposlenici ponekad istražuju nove poslovne prilike i analiziraju prikupljene informacije koje su potrebne za inovacije. Medijan od 3,500 i mod od 4,000 sugeriraju da su neki zaposlenici češće uključeni u proces, ali postoje jasne razlike u intenzitetu istraživačke aktivnosti. Standardna devijacija od 1,105 viša je od ostalih varijabli, što ukazuje na značajne razlike u odgovorima, što može značiti da određeni timovi ili pojedinci unutar organizacije nemaju jednaku podršku ili resurse za istraživanje novih ideja. Ovo može biti prilika za organizacije da dodatno potaknu istraživačke aktivnosti kroz obrazovanje, resurse i strategije koje promiču inovativno razmišljanje.

Na pitanja vezanim za generiranje ideja, kao što je da na svom poslu zaposlenik predlaže nove ideje za poboljšanje proizvoda ili usluga, većina ispitanika je odgovorila da se djelomično slaže s tvrdnjom (vrijednost odgovora u anketi 4). Te na pitanje da na svom poslu zaposlenik dijeli svoje ideje sa nadređenima i ostalim kolegama, većina ispitanika je odgovorila da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom (vrijednost odgovora u anketi 5). Aritmetička sredina varijable generiranja ideja je 3,907, što pokazuje da zaposlenici često dolaze s novim idejama za poboljšanje proizvoda ili usluga. S medijanom od 4,000 i modom od 5,000, jasno je da su zaposlenici uglavnom proaktivni u generiranju ideja, što je pozitivan pokazatelj organizacijske kulture koja potiče i podržava inovacije. Standardna devijacija od 0,953 ukazuje na relativnu dosljednost u odgovorima, iako se neki i dalje mogu osjećati nesposobnima i nedovoljno



motiviranima za generiranje ideja. Organizacija također može raditi na jačanju kulture inovacija, na primjer putem sustava nagrađivanja i javnog priznanja inovativnih prijedloga.

Na oba pitanja vezana za implementaciju ideja, a to su da zaposlenici na svom poslu aktivno rade na provođenju svojih novih ideja i da na svom poslu traže podršku od nadređenih za provođenje svojih ideja, većina zaposlenika je odgovorila da se djelomično slaže sa tvrdnjama (vrijednost odgovora u anketi 4). Aritmetička sredina implementacije ideje je 3,727, što pokazuje da zaposlenici često provode ideje u djelo. Medijan od 3,750 i modus od 3,500 pokazuju da dok većina zaposlenika provodi svoje ideje često, neki to čine rjeđe. Standardna devijacija od 1,045 ukazuje na umjerenu varijabilnost, što može značiti da nisu svi zaposlenici jednako uspješni ili podržani u provođenju svojih ideja. Ovo je ključno područje za daljnji razvoj, budući da uspješna implementacija ideje često ovisi o dostupnosti resursa, podršci nadređenih i organizacijskoj kulturi koja potiče eksperimentiranje i promjene.

Aritmetička sredina varijable kreativnosti zaposlenika, koja uključuje istraživanje, generiranje i implementaciju ideja, iznosi 3,640, što pokazuje da se zaposlenici općenito smatraju kreativnima na poslu. Medijan i način rada 3,670 i 3,330 pokazuju da su najčešći odgovori neutralni s blagim pozitivnim nagibom, što znači da se većina zaposlenika smatra relativno kreativnom, ali s prostorom za daljnji napredak. Standardna devijacija od 0,921 ukazuje na određenu raznolikost u iskustvu, što je uobičajeno u velikim organizacijama jer zaposlenici mogu imati različite metode i razine kreativnog izražavanja.

Zaključno, rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici u organizaciji osjećaju snažnu podršku svojih vođa i pokazuju visoku razinu kreativnog angažmana i kreativnosti na radnom mjestu. Iako su rezultati općenito pozitivni, istraživanje također ukazuje na određene izazove i područja za poboljšanje. Raznolikost u iskustvima zaposlenika, posebice u područjima istraživanja i provođenja ideja, daje do znanja da postoji prostor za organizacijske promjene koje bi mogle dodatno potaknuti kreativno ponašanje i inovaciju. Organizacija, a i sami vođa bi trebali razmotriti strategije za povećanje konzistentnosti u podršci zaposlenicima, kao i načine za jačanje kulture inovacija koja omogućuje svima da aktivno sudjeluju u istraživanju, generiranju i provođenju ideja. To bi, na kraju, moglo dovesti do većeg zadovoljstva zaposlenika, što je jedan od ključnih čimbenika za dugoročni uspjeh cijele organizacije.

## 4.2.2 Korelacijska analiza

Nakon provedene deskriptivne analize na temelju rezultata ankete, također provodimo i korelacijsku analizu. Osnovni cilj provođenja ove analize je utvrditi postoji li povezanost između različitih oblika podrške vođe i kreativnosti zaposlenika. U ovom istraživanju, varijable vezane uz podršku vođe uključuju emocionalnu podršku, informativnu podršku, instrumentalnu podršku te priznavanje i nagrađivanje. S druge strane, varijable koje se odnose na kreativnost zaposlenika obuhvaćaju fleksibilnost zaposlenika, pozitivan stav, motivaciju i odlučnost, znatiželju te spremnost zaposlenika da preuzmu rizik prilikom uvođenja inovacija.

Tablica 3: Korelacijska matrica

*Pearsonove korelacije*

Variable		Podrška vođe	Kreativna angažiranost	KREATIVNOST ZAPOSLENIKA	DOB	RISKUSTVO
1. Podrška vođe	r	—				
2. Kreativna angažiranost	r	0.582	—			
3. KREATIVNOST ZAPOSLENIKA	r	0.551	0.751	—		
4. DOB	r	-0.203	-0.175	-0.046	—	
5. RISKUSTVO	r	0.117	-0.053	0.100	0.691	—

Izvor: JASP

Rezultati istraživanja pokazuju da podrška vođe igra vrlo bitnu ulogu u poticanju kreativnosti zaposlenika, s posebnim naglaskom na aspekte kreativnog ponašanja na radnom mjestu. Korelacijska analiza otkrila je umjerenu pozitivnu korelaciju između podrške vođe i kreativnog angažmana zaposlenika (Pearsonov koeficijent  $r = 0,582$ ), što sugerira da su zaposlenici koji osjećaju veću potporu svojih vođa motiviraniji da se uključe u kreativni angažman. Ova podrška može imati mnoge oblike, kao što je poticanje zaposlenika na preuzimanje rizika, osiguravanje resursa za kreativne projekte i stvaranje radnog okruženja koje potiče inovacije.

Isto tako, postoji značajna pozitivna korelacija između podrške vođe i ukupne kreativnosti zaposlenika ( $r = 0,551$ ). Ovi rezultati pokazuju da vođe svojom podrškom mogu izravno utjecati

na sposobnost zaposlenika da generiraju nove ideje i primjenjuju kreativna rješenja na dnevne zadatke. Ovo povezanost naglašava ulogu vođe ne samo kao menadžera, već i kao mentora koji vodi i inspirira tim za postizanje inovativnih rezultata.

Kada se razmatra povezanost kreativnog angažmana i kreativnosti zaposlenika, uočava se visoka pozitivna korelacija ( $r = 0,751$ ), što potvrđuje da kreativni angažman ima ključnu ulogu u poticanju ukupne kreativnosti. Zaposlenici koji se aktivno bave kreativnim aktivnostima, naporno rade na razvoju novih ideja i poboljšanju procesa također su i oni koji pokazuju najviše kreativnosti na poslu. Ovo je važno otkriće koje naglašava potrebu za stvaranjem radnog okruženja koje promiče i potiče kreativno izražavanje.

Isto tako, zanimljivi su i rezultati koji se odnose na utjecaj demografskih varijabli poput dobi i radnog iskustva na odnose. Analiza je pokazala negativnu korelaciju između dobi zaposlenika i podrške vođe ( $r = -0,203$ ) i negativnu korelaciju između dobi i kreativne angažiranosti ( $r = -0,175$ ). To govori da stariji zaposlenici mogu osjećati manje potpore svojih vođa, što može utjecati na njihovu motivaciju za kreativnim angažmanom. Ova povezanost je blago negativna te ona ukazuje na potrebu za vodstvom unutar organizacija koje je primjereno različitim dobnim skupinama zaposlenika kako bi se osiguralo da svi zaposlenici, bez obzira na dob, imaju prilike za kreativno izražavanje.

Što se tiče radnog iskustva, rezultati pokazuju blagu negativnu korelaciju između iskustva i potpore vodstva ( $r = -0,117$ ) te iskustva i kreativne angažiranosti ( $r = -0,053$ ), dok postoji blaga pozitivna korelacija između iskustva i kreativnosti zaposlenika ( $r = 0,100$ ). Ovi podaci govore da bi zaposlenici s više radnog iskustva mogli osjećati manju potrebu za podrškom svojih vođa ili se osjećati manje kreativno angažiranima, ali njihova sveukupna kreativnost može rasti s iskustvom. Ovo može sugerirati da su iskusni zaposlenici razvili svoju kreativnost kroz godine rada na određenom radnom mjestu, ali isto tako postavlja pitanje kako vođe mogu bolje podržati iskusne zaposlenike da zadrže ili povećaju svoj kreativni angažman. Dob nije povezana s kreativnošću zaposlenika ( $r = -0,046$ ), što znači da zaposlenici mogu biti kreativni bez obzira na svoju dob, no može se dogoditi da stariji zaposlenici osjećaju manju podršku od strane svojih vođa i manje su uključeni u kreativne aktivnosti.

Kao zaključak, rezultati istraživanja jasno pokazuju da podrška nadređenih igra ključnu ulogu u poticanju kreativnosti zaposlenika, posebice kroz povećani kreativni angažman. Također ukazuje na važnost prilagodbe stilova vođenja različitim demografskim skupinama unutar organizacije. Vođe koji uspješno identificiraju i odgovaraju na specifične potrebe svojih

zaposlenika mogu dati značajan doprinos ne samo individualnoj kreativnosti zaposlenika, nego i ukupnoj inovativnosti i uspjehu organizacije.

### 4.3 Ograničenja istraživanja

Nakon analize rezultata istraživanja uočeno je nekoliko ograničenja, uglavnom vezanih uz uzorak ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 86 ispitanika, što je relativno mali uzorak u odnosu na ukupan broj zaposlenih u hrvatskim organizacijama. Tako mali broj sudionika može ograničiti generalizaciju zaključaka istraživanja, pa bi buduća istraživanja trebala uključiti veći broj ispitanika.

Drugo ograničenje istraživanja odnosi se na spolnu strukturu uzorka. Od 86 ispitanika, 74,4% su bile žene, a samo 25,6% muškarci. Ova neravnoteža znači da rezultati možda neće biti u potpunosti reprezentativni za cijelu populaciju, pa je potreban uravnotežen omjer spolova kako bi se dobio sveobuhvatniji rezultat.

Uzorak je također neravnomjerno raspoređen na temelju najvišeg završenog stupnja obrazovanja. Najveći broj ispitanika ima srednje strukovno obrazovanje (SSS) (37,2%), dok najmanji broj ispitanika ima visoko strukovno obrazovanje (VŠS) (11,6%). Niti jedan ispitanik nije imao obrazovanje niže od SSS, što izostavlja analizu na toj razini. Najveći broj ispitanika s višim stupnjem obrazovanja (VSS i magisterij/doktorat) prepoznaje podršku vođe u poticanju kreativnosti, dok ispitanici sa srednjom stručnom spremom (SSS) izvještavaju o manjoj podršci, što može dosta utjecati na rezultate, a na kraju i na zaključke.

Duljina radnog iskustva u postojećoj organizaciji također pokazuje određene obrasce koji bi mogli predstavljati ograničenje. Najveći broj ispitanika ankete, čak 40,7%, radi na trenutnom radnom mjestu između 1 i 5 godina, dok s druge strane, najmanji broj ispitanika (16,3%) na svom je radnom mjestu manje od godinu dana. Ova struktura iskustva može utjecati na percepciju o podršci vođe, jer se dulje radno iskustvo u organizaciji može povezati s većim povjerenjem i podrškom. Isto tako, čak 76,7% ispitanika nije na menadžerskoj poziciji, što znači da je većina ocjenjivala podršku vođe s ne menadžerske pozicije, što može utjecati na percepciju i stavove prema kreativnosti.

Zaključno, način na koji su se prikupljali podatci predstavlja još jedno ograničenje. Iako je anketa bila dosta jednostavna i kratka, nije prikupljen preveliki broj odgovora, što može biti

posljedica distribucije ankete isključivo putem društvenih mreža (WhatsApp i Facebook) i e-maila. U budućnosti, istraživanja bi trebala koristiti različite metode distribucije kako bi se dobio širi spektar ispitanika.. Također, fokusiranje samo na jednu organizaciju moglo bi pružiti detaljniji uvid u povezanost podrške vođe i kreativnosti na svim razinama odabrane organizacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Podrška vođe u radnoj okolini jedan je od ključnih elemenata koji pridonosi organizacijskoj učinkovitosti i uspjehu. Vođe koji podržavaju svoje zaposlenike ne samo da poboljšavaju radnu klimu, već i značajno pridonose kreativnosti i inovativnosti unutar svojih timova. Cilj ovog istraživačkog rada bio je utvrditi povezanost između utjecaja ponašanja vođe na kreativnost svojih zaposlenika. Poseban naglasak stavljen je na podršku menadžera koja uključuje brigu o potrebama i osjećajima zaposlenika, ohrabrivanje kod zahtjevnijih zadataka, razumijevanje i podršku u stresnim situacijama. Vođe ne samo da trebaju voditi timove, već i poticati kreativnost među zaposlenicima. To uključuje poticanje slobode izražavanja, podržavanje inovativnih inicijativa te stvaranje motivirajućeg okruženja koje cijeni i nagrađuje kreativnost. Podrška vođe se može očitovati kroz nekoliko komponenata, a to su emocionalna podrška, informativna podrška, instrumentalna podrška te na kraju i priznavanje i nagrađivanje. Emocionalna podrška vođe predstavlja pružanje empatije, razumijevanje i brigu za stanje samog zaposlenika. Instrumentalna se podrška odnosi na osiguravanje konkretnih resursa i alata koji su potrebni za obavljanje određenog zadatka.

Prema Hackmanu i Oldhamu (1976.), instrumentalna podrška je ključna za optimizaciju radnih procesa i povećanje radne učinkovitosti. Informativna podrška se odnosi na pružanje savjeta, smjernica te povratnih informacija koje pomažu zaposlenicima u razvijanju novih ideja i da unaprijede svoje vještine. Dok priznavanje i nagrađivanje ostvarenih zadataka zaposlenika ključno je za njihovu daljnju motivaciju i angažman. Aspekti podrške vođe kao što su osnaživanje zaposlenika, razvojni pristupi i fleksibilnost zajedno se kombiniraju kako bi postavili temelje za uspješno vodstvo koje potiče kreativnost, inovativnost i angažman, a time i dugoročno uspješno poslovanje kompanije. Literatura također navodi kako vođe koji promiču kreativnost unutar svoga tima ujedno rade i na razvoju kulture suradnje. U timovima gdje vođe stalno potiču suradnju, zaposlenici su spremni podijeliti svoje ideje i skupa istraživati nove mogućnosti, što dodatno doprinosi uspjehu organizacije.

Podrška vođe ne potiče samo kreativnost, već ona osigurava i da se kreativnost zaposlenika usmjeri u pravcu gdje postoje konkretne koristi i za samu organizaciju. U ovom radu provedeno je empirijsko istraživanje kojim su prikupljeni podaci o zaposlenima u hrvatskim poduzećima. Primarni podatci prikupljeni su provedbom anketnog upitnika na uzorku od 86 zaposlenika. Anketa je usmjerena na prikupljanje podataka od zaposlenika o njihovoj kreativnosti i dobivenoj podršci od strane vođa. Na temelju podataka prikupljenih

deskriptivnom analizom može se zaključiti da većina zaposlenika osjeća podršku svojih nadređenih, sudjeluje u kreativnim aktivnostima te pokazuje sklonost istraživanju, generiranju i provođenju novih ideja na svom radnom mjestu. Također rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici u organizaciji osjećaju snažnu podršku svojih vođa i pokazuju visoku razinu kreativnog angažmana i kreativnosti na radnom mjestu. Iako su rezultati općenito pozitivni, istraživanje također ukazuje na određene izazove i područja za poboljšanje.

Raznolikost u iskustvima zaposlenika daje do znanja da postoji prostor za organizacijske promjene koje bi mogle dodatno potaknuti kreativno ponašanje i inovaciju. Za dugoročan uspjeh organizacije bitno je poticati povećanje konzistentnosti među zaposlenicima kao poticati zaposlenike da aktivno sudjeluju u istraživanju, generiranju i provođenju ideja i inovacija. Provedena je i korelacijska analiza gdje je osnovni cilj provođenja ove analize bio utvrditi postoji li povezanost između različitih oblika podrške vođe i kreativnosti zaposlenika. U ovom istraživanju, varijable vezane uz podršku vođe uključuju emocionalnu podršku, informativnu podršku, instrumentalnu podršku te priznavanje i nagrađivanje.

Rezultati istraživanja jasno pokazuju da podrška nadređenih igra ključnu ulogu u poticanju kreativnosti zaposlenika, posebice kroz povećani kreativni angažman. Također ukazuje na važnost prilagodbe stilova vođenja različitim demografskim skupinama unutar organizacije. Vođe koji uspješno identificiraju i odgovaraju na specifične potrebe svojih zaposlenika mogu dati značajan doprinos ne samo individualnoj kreativnosti zaposlenika, nego i ukupnoj inovativnosti i uspjehu organizacije. Kao zaključak ovog istraživanja dobiveni rezultati ukazuju da podrška vođe ima značajan utjecaj na kreativnost zaposlenika, posebice kroz povećanje kreativnog angažmana. Vođe koji pružaju potporu i daju povratne informacije svojim zaposlenicima te potiču kreativne inicijative, doprinose većoj kreativnosti zaposlenika.

## IZVORI

1. Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S. i Asadnezhad, M. (2021.), Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
2. Amabile, T. (1997.), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40 (1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
3. Amabile, T. M. (1988.), A model of creativity and innovation in organizations. u: Staw, B.
4. Amabile, T. M. i Khaire, M. (2008), Creativity and the role of the leader, *Harvard Business Review*, 86, 100-109.
5. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. i Herron, M. (1996.), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
6. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. i Kramer, S. J. (2004.), Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
7. Anderson, N., Potocnik, K. i Zhou, J. (2014.), Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework, *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314527128>
8. Bahtijarević-Šiber, F. (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
9. Bahtijarević-Šiber, F., i Sikavica, P., (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia.
10. Basadur, M. (2004), Leading others to think innovatively together: Creative leadership, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
11. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (ur.) (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
12. Bono, J. E. i Judge, T. A. (2003.), Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. <http://dx.doi.org/10.2307/30040649>
13. Clutterbuck, D. (2004), Everyone Needs A Mentor. UK:CIP
14. De Jong, J. i Den Hartog, D. (2010.), Measuring Innovative Work Behaviour, *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>



15. De Jong, J. P. J. i Den Hartog, D. N. (2007.), How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060710720546>
16. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2000), The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327965PLI1104_01)
17. Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*, Harper & Row, New York.
18. Edmondson, A. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2666999>
19. Eisenberger, R. i Aselage, J. (2001), Incremental effects of reward on creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728-41. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.81.4.728>
20. Gibson, C. B. i Gibbs, J. L. (2006), Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation, *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
21. Goleman, D., (2000), Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
22. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
23. Harter, J.K., Schmidt, F. L. i Hayes, T. L. (2002), Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-79. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
24. Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. jr. (2002), *Management: A competency-based approach*, South - Western: Thomson Learning
25. Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing
26. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
27. Janssen, O. (2000.), Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <http://dx.doi.org/10.1348/096317900167038>

28. Janssen, O. i van Yperen, N. W. (2004.), Employees` goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the role of job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. <http://dx.doi.org/10.2307/20159587>
29. Jaussi, K. S. i Dionne, S. D. (2003.), Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior, *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)
30. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley
31. Kim, T. Y., Hon, A. H. i Lee, D. R. (2010.), Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support of creativity, *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45. <http://dx.doi.org/10.1080/10400410903579536>
32. Koetzier, W., i Alon, A. (2013), *Why "low risk" innovation is costly: Overcoming the perils of renovation and invention*, New York, Accenture
33. Krause, D. E. (2004.), Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation, *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.006>
34. M. i Cummings, L. L. (ur.), *Research in organizational behavior*, (str.123-167.), Greenwich, CT: JAI Press
35. Maliakkal, N. T. i Reiter-Palmon, R. (2022.), The Effects of Leader Support for Creativity and Leader Gender on Subordinate Creative Problem-Solving Performance, *The Journal of Creative Behavior*, 57(1), 109-126. <http://dx.doi.org/10.1002/jocb.566>
36. Mishra, A. K. i Spreitzer, G. M. (1998), Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, *Academy of Management Review*, 23(3), 567. <http://dx.doi.org/10.2307/259295>
37. Mumford, M. D. i Licuanan, B. (2004.), Leading for innovation: conclusions, issues, and directions, *Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.010>
38. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. i Strange, J. M. (2002), Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
39. Nijstad, B. A. i Paulus, P. B. (2003), Group creativity: Common themes and future directions, In P. B. Paulus (ur.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (326-346), New York: Oxford University Press.
40. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.

41. Pearce, C. L. i Sims, H. P. (2002), The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
42. Rafferty, A. E. i Griffin, M. A. (2004.), Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
43. Redmond, M. R., Mumford, M. D. i Teach, R. (1993.), Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
44. Reiter-Palmon, R. i Illies, J. J. (2004.), Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
45. Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. i Coulter, M. (2000.), *Management*, New Jersey: Prentice Hall.
46. Shalley, C. E. i Gilson, L. L. (2004), What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
47. Sitkin, S. B. i Pablo, A. L. (1992), Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *The Academy of Management Review*, 17, 9-38. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279564>
48. Sternberg, R. J. i Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of creativity* (3–15), Cambridge University Press.
49. Tierney, P., Farmer, S. M. i Graen, G. B. (1999.), An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
50. Tonellato, M. (2014). Relational coordination in an Open Source Software Project: The Role of Attention Networks, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 16588-16588. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2014.16588abstract>
51. Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N. i Guo, W. (2019.), Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity, *Journal of Business Ethics*, 159(1), 551-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
52. Wang, H., Chen, X., Wang, H. i Xie, M. (2022.), Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators, *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1014195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014195>

53. Wang, Y., Chen, Y. i Zhu, Y. (2021.), Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital, *Frontiers in Psychology*, 11(1), 598090. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3389/fpsyg.2020.598090>
54. Waters, J. (2000), Achieving innovation or the Holy Grail: managing knowledge or managing commitment?, *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 819-838. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2000.002897>
55. West, M. A. (2002), Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, *Applied Psychology*, 51(3), Article. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
56. West, M. A. i Farr, J. L. (ur.) (1990), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.
57. Wu, Chia-Huei i Parker, S. K. (2017.), The role of leader support in facilitating proactive work behaviour: a perspective from attachment theory, *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>
58. Yukl, G. A. (1990.), *COMPASS: The Managerial Practices Survey*, New York: Author/Manus Associates
59. Yukl, G. A. i Van Fleet, D. D. (1992.), Theory and research on leadership in organizations. u: Dunnette, M. D. i Hough, L. M. (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (str. 147-197.), Palo Alto: Consulting Psychologists Press
60. Zhou, J. (2003), When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Vrste podrške vođe .....	7
Slika 2: Kreativna aktivnost u organizaciji.....	10
Slika 3: Druckerov sustav strateškog upravljanja .....	18
Slika 4: SECI model stvaranja znanja .....	20
Slika 5: Poveznica između individualne kreativnosti i inovativnosti.....	22
Slika 6: Okvir timskog učenja.....	24

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Osnovne mjere uzorka.....	27
Tablica 2: Deskriptivni pokazatelji ispitanih varijabli.....	31
Tablica 3: Korelacijska matrica.....	35

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu .....	27
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema najvišem stupnju obrazovanja .....	28
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema duljini radnog iskustva u postojećoj organizaciji .....	29
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema menadžerskoj poziciji .....	30

# PRILOZI

## Podrška vođe i kreativnost zaposlenika

Poštovani,

U sklopu diplomskog rada na temu "Uloga podrške vođe u kreativnosti zaposlenika", provodim anketno istraživanje o percepcijama i iskustvima zaposlenika vezanim uz podršku koju dobivaju od svojih vođa te njen utjecaj na njihovu kreativnost. Cilj istraživanja je identificirati ključne aspekte vođenja koji utječu na stvaranje radnog okruženja koje potiče slobodu izražavanja, inovativnost i motivaciju zaposlenika za generiranje originalnih ideja.

Za ispunjavanje ankete trebat će vam 5 - 10 minuta. Vaši odgovori koristit će se isključivo u svrhu ovog diplomskog rada i bit će potpuno anonimni. Navedeni odgovori pomoći će u razumijevanju dinamike povezanosti između podrške vođe i kreativnosti zaposlenika.

Zahvaljujem na vašem izdvojenom vremenu i doprinosu ovom istraživanju.

vrbanic.paula15@gmail.com [Promijeni račun](#)



Nije dijeljeno

Spol:

- Muški
- Ženski
- Drugo
- Ne želim se izjasniti

Dob:

- Ispod 25 godina
- 25-34 godine
- 35-44 godine
- 45-54 godine
- 55 godina i više

Način rada:

- Od kuće
- U uredu
- Hibridno



Najviši stupanj završenog obrazovanja:

- Niži od SSS
- SSS
- VŠS
- VSS
- Magisterij/ doktorat

Radno iskustvo u postojećoj organizaciji:

- Manje od 1 godine
- 1-5 godina
- 6-10 godina
- Više od 10 godina

Veličina organizacije:

- Manje od 10 zaposlenih
- 10-49
- 50-249
- Više od 250

Jeste li na menadžerskoj poziciji?

- Nisam
- Da, niža razina menadžmenta
- Da, srednja razina menadžmenta
- Da, visoka razina menadžmenta

### Pitanja vezana za podršku vođe

Molim označite u kojoj mjeri slijedeće tvrdnje opisuju Vaš osjećaj podrške i povjerenja na poslu od strane nadređenog.

Odgovori koriste Likertovu skalu: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

Vođa pokazuje brigu za potrebe i osjećaje mene, ali i drugih zaposlenika

1      2      3      4      5  
Uopće se ne slažem                    U potpunosti se slažem

Vođa postavlja specifične ciljeve izvedbe i rokove za važne aspekte posla

1      2      3      4      5  
Uopće se ne slažem                    U potpunosti se slažem

Vođa na inspirativan način govori o tome što se može postići u budućnosti

1      2      3      4      5  
Uopće se ne slažem                    U potpunosti se slažem

Vođa pokazuje empatiju i razumijevanje kada sam zabrinut ili uzrujan

1      2      3      4      5  
Uopće se ne slažem                    U potpunosti se slažem

### Pitanja vezana za kreativnu angažiranost

Molimo označite u kojoj mjeri slijedeće tvrdnje opisuju vašu kreativnu angažiranost u radu.

Odgovori koriste Likertovu skalu: 1 - Skoro nikada, 2 - Rijetko, 3 - Ponekad, 4 - Često, 5 - Uvijek.

U kojoj mjeri često dolazite s novim idejama za poboljšanje radnih procesa

	1	2	3	4	5	
Skoro nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uvijek

Koliko ste skloni razmišljati izvan okvira u svojem svakodnevnom radu?

	1	2	3	4	5	
Skoro nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uvijek

Koliko često osjećate entuzijazam za rad na kreativnim projektima?

	1	2	3	4	5	
Skoro nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uvijek

U kojoj mjeri se osjećate motiviranim za istraživanje novih ideja i rješenja?

	1	2	3	4	5	
Skoro nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uvijek

Koliko često osjećate da imate podršku od nadređenih u provođenju svojih kreativnih ideja?

	1	2	3	4	5	
Skoro nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uvijek

U kojoj mjeri smatrate da vaša organizacija potiče kreativno razmišljanje i inovaciju?

	1	2	3	4	5	
Skoro nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uvijek

## KREATIVNOST ZAPOSLENIKA ( istraživanje, generiranje i provođenje ideja)

Odgovori koriste Likertovu skalu: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

### Istraživanje ideja

Na svom poslu istražujem nove poslovne prilike i tržišne niše za svoju organizaciju.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

Na svom poslu analiziram prikupljene informacije kako bih identificirao/la potencijale ideje za inovacije.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

### Generiranje ideja

Na svom poslu predlažem nove ideje za poboljšanje proizvoda ili usluga.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

Na svom poslu dijelim svoje ideje sa nadređenima i ostalim kolegama.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

### Provođenje ideja

Na svom poslu aktivno radim na provođenju svojih novih ideja

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

Na svom poslu tražim podršku od nadređenih za provođenje svojih ideja.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

# ŽIVOTOPIS STUDENTICE



europass



## O MENI

*Studentica 5. godine Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, motivirana i spremna na učenje. Svoj poslovni put vidim u smjeru kreativnog, organiziranog i dinamičnog posla. Volim izazove i dinamiku, komunikativna sam i uživam u timskom radu i radu s ljudima.*

## OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

**2019 – TRENUTAČNO** Zagreb

**Magistra ekonomije - mag. oec.** Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Adresa Zagreb

**2015 – 2019** Karlovac

**Ekonomist** Ekonomska škola Karlovac

Adresa Karlovac

## RADNO ISKUSTVO

**10/2023 – trenutačno** Zagreb

**Asistent u odjelu prodaje** Atlantic Grupa

- tjedni, mjesečni i godišnji izvještaji
- analiza tržišta
- analiza konkurencije
- izrada prezentacija za tjedne i mjesečne sastanke
- svakodnevni operativni zadaci u upravljanju ključnim kupcima
- izrada dokumentacije potrebne za prezentaciju novih artikala

**06/2022 – 10/2022** Zadar

**Rad na recepciji i prijem gostiju** B&T

- prijem gostiju
- rad na recepciji
- češćenje soba i apartmana
- vođenje evidencije posjeta

**06/2021 – 07/2021** Karlovac

**Prodajni savjetnik** Mass outlet

- izlaganje robe
- rad na blagajni
- savjetovanje kupaca
- slaganje robe u skladištu

**07/2020 – 09/2020** Karlovac

**Unapredivač prodaje** Dukat d.d.

- slaganje asortimana na police
- vođenje evidencije robe u trgovinama
- slaganje dodatnih izlaganja

**06/2020 – 07/2020** Karlovac

**Administrator** Veleučilište u Karlovcu

- vođenje administracije u referadi
- pomoć prilikom upisa studenta
- vođenje evidencije studenata
- izrada izvještaja
- ostali administrativni poslovi

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**Drugi jezici:**
**engleski**

<b>Slušanje</b> C1	<b>Čitanje</b> C1	<b>Govorna produkcija</b> C1	<b>Govorna interakcija</b> C1	<b>Pisanje</b> C1
-----------------------	----------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

**njemački**

<b>Slušanje</b> A2	<b>Čitanje</b> A2	<b>Govorna produkcija</b> A2	<b>Govorna interakcija</b> A2	<b>Pisanje</b> A2
-----------------------	----------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

**španjolski**

<b>Slušanje</b> A2	<b>Čitanje</b> A1	<b>Govorna produkcija</b> A1	<b>Govorna interakcija</b> A1	<b>Pisanje</b> A1
-----------------------	----------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

**DIGITALNE VJEŠTINE**

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Rad na računalo  
| Internet | Društvene mreže ()

**DODATNE INFORMACIJE**
**Komunikacijske i međuljudske vještine**

- **Prezentacijske vještine**
- **Pregovaračke vještine**
- **Vještine slušanja**
- **Empatija i pouzdanost**
- **Fleksibilnost i visoka razina odgovornosti**

**Kreativni radovi**

- **03/2022 – 06/2022**
- **Poslovni plan za prodaju proizvoda za kosu sa sastojcima iz prirodnog uzgoja**
  - Izrada poslovnog plana u sklopu kolegija na fakultetu
  - Osmišljavanje novih proizvoda i njihovo lansiranje na tržište
  - Kreiranje cijene, promotivnih aktivnosti i dizajna proizvoda

**Konferencije i seminari**

- **24/11/2022 – 24/11/2022** Zagreb
- **Trade perspective 2022**
- **25/11/2022 – 25/11/2022** Zagreb
- **European Company Law and Corporate Governance**

**Hobiji i interesi**

- **Volontiranje u humanitarnim udrugama**
  - izrada ukrasa za udruge
  - donacija odjeće i hrane za članove udruge
- **Čitanje**
- **Trčanje i boravak u prirodi**

**Vozačka dozvola**

- **Vozačka dozvola: B**