

# Utjecaj stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama

---

**Volarević, Jure**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:310312>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**Utjecaj stilova vodstva na proces upravljanja  
inovacijama**

**MENTOR:**

**Doc.dr.sc. Ivan Matić**

**STUDENT:**

**Jure Volarević univ.bacc.oec.**

**Split, lipanj 2016.**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	3
SUMMARY .....	3
1.1. Problem istraživanja.....	4
1.2. Predmet istraživanja.....	7
1.3. Istraživačke hipoteze.....	8
1.4. Ciljevi istraživanja .....	11
1.5. Metode istraživanja.....	12
1.6. Sadržaj diplomskog rada.....	13
2. TEORIJSKE ODREDNICE STILOVA VODSTVA MENADŽMENTA I INOVACIJA..	14
2.1. Modeli i stilovi vodstva menadžmenta .....	14
2.1.1. Pojam i sadržaj vodstva menadžmenta.....	14
2.1.2. Modeli osobina .....	16
2.1.3. Bihevioralni modeli.....	19
2.1.5. Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi .....	28
2.1.6. Suvremeni pristupi vodstvu.....	29
2.2. Inovacije.....	31
2.2.1. Pojam i vrste inovacija .....	31
2.2.2. Rizik inovacija.....	34
2.2.3. Upravljanje inovacijama .....	36
2.2.4. Istraživanje i razvoj kao interni izvor inovacija .....	44
2.2.5. Inovativno poduzeće .....	45
2.3. Model utjecaja stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama .....	46
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STILOVA VODSTVA NA PROCES UPRAVLJANJA INOVACIJAMA .....	49
3.1. Metodologija istraživanja.....	49
3.1.1. Karakteristike uzorka .....	50
3.2. Rezultati empirijskog istraživanja.....	54
3.2.1. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz stilove vodstva .....	55
3.2.2. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz upravljanje inovacijama.....	57
3.2.3. Rezultati istraživanja hipoteza .....	61
4. ZAKLJUČAK .....	75
LITERATURA.....	79

POPIS SLIKA .....	83
POPIS GRAFIKONA .....	83
POPIS TABLICA.....	83

## SAŽETAK

Suvremena poduzeća posluju u dinamičnoj okolini s velikim brojem konkurenata, stoga je potrebno ulagati u inovacije kako bi se osigurali opstanak i rast na tržištu. Inovativno poduzeće je otvoreno za promjene i brzo reagira na iste, stoga je potrebno kvalitetno upravljati inovacijama. Poduzeća trebaju razvijati kulturu inoviranja koja potiče inovacije, stvarati nove koncepte, razvijati proizvode, ulagati u preoblikovanje proizvodnih i marketing procesa te upravljati znanjem i tehnologijom. Stilovi vodstva predstavljaju specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada. Glavna podjela je na autokratske i demokratske stilove vodstva. Postoji međuovisnost između različitih stilova vodstva i varijabli procesa upravljanja inovacijama, a cilj ovoga rada je utvrditi prirodu i smjer te veze.

**Ključne riječi:** poduzeće, tržište, inovacije, inovativno poduzeće, vodstvo, stilovi vodstva, upravljanje inovacijama

## SUMMARY

Modern companies operate in a dynamic environment with a large number of competitors, so it is necessary to invest in innovation in order to ensure market growth. The innovative company is open to change and responds quickly to changes, therefore it is necessary to manage innovation. Companies need to develop a culture of innovation that encourages innovation, create new concepts, develop products, invest in transformation of production and marketing processes and manage knowledge and technology. Styles of leadership represent a specific way of behavior of managers within the working process, which affects the results of work. The main division is the autocratic and democratic styles of leadership. There is a relationship between different styles of leadership and variables of innovation management, and the goal of this study is to determine the nature and direction of these connections.

**Keywords:** company, market, innovation, innovative company, leadership, leadership styles, management innovation

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Poduzeća oduvijek posluju u dinamičnoj okolini. Međutim, ta dinamična okolina obilježena je financijskom krizom posljednjih godina. Stoga menadžment poduzeća dobiva sve više na značenju.

Postoje mnoge definicije menadžmenta. Menadžment se najčešće definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Kreitner, 2005, str. 4).

Zaposlenici su jedan od najznačajnijih resursa poduzeća. Oni su jedinstveni dio svakog poduzeća i ključni su za njegov razvoj. Njihov značaj za poduzeće je prepoznat, pa se upravljanje ljudskim resursima počinje smatrati osnovnim interesom poduzeća kojim se bavi menadžment svih razina. Zbog navedenog su razvijeni različiti stilovi vodstva menadžmenta koji predstavljaju način odnosa menadžmenta prema zaposlenicima.

Interakcijom između menadžera i zaposlenika mogu se uočiti različiti stilovi vodstva menadžmenta. Stilovi vodstva predstavljaju specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada. Stil vodstva menadžmenta je važan jer određuje način na koji menadžer utječe na zaposlenike u svrhu realizacije zacrtanih ciljeva poduzeća. Kod vodstva menadžmenta dolazi do izražaja osobno ponašanje, komuniciranje, motiviranje, te stil rada (Yukl, 1989, str. 125).

Postoje tri pristupa vodstvu, a to su: pristup osobina, bihevioralni pristup i situacijski pristup. Pristup osobina najstariji je pristup koji datira od davnina. Prema ovom pristupu smatra se da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Bihevioralni pristup u fokus svog interesa također stavlja vođu, ali ne njegove osobine ili njegove vještine, već njegovo ponašanje. U tom smislu ovaj je pristup isključivo orijentiran na ono što vođa radi i kako on to radi. Ovaj pristup pokušava odrediti najbolji stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama. Situacijski (kontingencijski) pristup smatra da se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, već to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj dotično vodstvo djeluje (Buble, 2011, str. 41).

Jedno od najpoznatijih i najutjecajnijih istraživanja stilova vodstva je Likertovo istraživanje iz 1961. godine koje je rezultiralo njegovom klasifikacijom stilova vodstva. Ta klasifikacija utemeljena je na empirijskim istraživanjima utvrđivanja karakteristika menadžmenta u

uspješnim i neuspješnim poduzećima (Likert, 1967, str. 226). Osim navedenog predmet brojnih istraživanja je utjecaj stilova vodstva na zadovoljstvo, motivaciju zaposlenika i organizacijsku kulturu poduzeća.

S obzirom na današnju poslovnu okolinu okarakteriziranu hiperkonkurencijom na globalnoj razini, inovacije su ključne za održivi razvoj poduzeća. Kuniyoshi Urabe definira inovaciju kao poboljšanje ideja, postupaka, proizvoda ili procesa. Inovacije prema navedenom teoretičaru mora donijeti nove koristi i kvalitetu u primjeni. Definicija inovacije mora uključiti koncepte novosti, komercijalizacije i implementacije. Dakle, ako ideja nije razvijena i pretvorena u proizvod, proces ili uslugu, ili pak nije komercijalizirana, ne može se smatrati inovacijom. Ekonomski teoretičar Urabe također smatra da se inovacija sastoji od generiranja novih ideja i njihovih primjena u novi proizvod, proces ili uslugu, što dovodi do dinamičnog rasta nacionalnog gospodarstva i povećanja zaposlenosti, kao i do stvaranja čiste dobiti za inovativna poduzeća. Dakle, po njemu inovacija nije jednokratni fenomen, već dugi i kumulativni proces velikog broja organizacijskih procesa odlučivanja, u rasponu od faze nastanka neke nove ideje sve do faze njene provedbe (Urabe, 1988, str. 3).

Ekonomski teoretičar Tidd smatra da postoje dvije vrste inovacija. On razlikuje inkrementalne inovacije (poboljšanja djelatnosti koja se trenutno obavlja) i radikalne inovacije (potpuna transformacija načina upotrebe proizvoda) (Tidd i Bessant, 2009, str. 40). Porter povezuje važnost inovacija s tržišnim strategijama. Naime, prema njemu poduzeća moraju odabrati između dvije tržišne strategije koje su vezane za inovacije (Tidd i Bessant, 2009, str. 45):

- vodstvo u inovacijama: cilj poduzeća je biti prvo na tržištu, temelji se na tehnološkome vodstvu,
- sljedbenik u inovacijama: poduzeća ciljaju na kašnjenje na tržištu, bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera.

Cilj inovacija nije samo dolaženje do novih ideja i mogućnosti koje će poboljšati proizvode poduzeća već stvaranje inovativnog poduzeća. Inovativno poduzeće je ono koje brzo reagira na promjene na tržištu, može se stalno i planirano mijenjati kako bi iskoristilo nove poslovne mogućnosti. Takvo poduzeće unaprjeđuje svoje procese i proizvode (Fagerberg, 2006, str. 78).

Inovacije su predmet brojnih istraživanja. U fokusu tih istraživanja je utjecaj znanja na inovacije i utjecaj inovacija na rast poduzeća. Brojna istraživanja promatraju inovacije u posebnim djelatnostima, npr. turizmu.

U ovom diplomskom radu se istražuje međusobna veza između stilova vodstva i inovacija. Drugim riječima, istražuje se uzročno-posljedična veza između određenog stila vodstva i upravljanja inovacijama u poduzeću. Iznimno je važno za svako poduzeće istražiti navedenu vezu. Naime, spoznaja koji stil vodstva više pridonosi inovacijama u poduzeću i njegovanje tog stila vodstva pomoći će poduzeću pri stvaranju konkurentskih prednosti, osvajanju tržišta i povećanju profita.

Navedena veza, prema saznanjima autora, je u domaćoj literaturi zapostavljena. Strana istraživanja su se više bavila proučavanjem veze između stilova vodstva i inovacija. Bossink je 2004. godine u svom radu *Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects* istraživao kroz četiri usporedive studije kako karakteristike stilova vodstva utječu na upravljanje inovacijama kod građevinskih projekata vezanih za ekologiju. Rezultati istraživanja pokazali su da interaktivni menadžeri koje karakterizira visoko profesionalno znanje o ekologiji i koji to znanje prenose zaposlenicima potiču projekte ekološke inovativnosti u građevinarstvu (Bossink, 2004, str. 211).

Deschamps je 2005. godine svojim istraživanjem *Different leadership skills for different innovation strategies* utvrdio kako inovacija može biti npr. novi proizvod, novi poslovni model, poboljšano rješenje za korisnike, poboljšanje postojećeg proizvoda, procesa ili usluga koje se nude. Stoga on u svom radu postavlja pitanja je li drugi stil vodstva potreban za svaku pojedinu vrstu inovacije te kako izvršni direktori mogu izabrati najboljeg menadžera za upravljanje inovacijama. Istraživanje objašnjava kako rukovodstvo obavlja vitalnu ulogu kod zapošljavanja pravih ljudi za upravljanje svih vrsta inovacijskih napora. Ovaj rad je vrijedan jer objašnjava zašto rukovodstvo mora u potpunosti razumijeti važnost podudaranja vještina inovacijskih lidera sa specifičnim zadacima i ulogama s kojima će se suočiti u određenim situacijama. Dakle, jedan stil vodstva neće odgovarati svim inovacijskim naporima. Istraživanjem se potvrdila nužnost posjedovanja potrebnog kadra inovacijskih lidera s profilima koji su prilagođeni poduzeću (Deschamps, 2005, str. 31).



Carneiro 2008. godine istraživanjem *When leadership means more innovation and development* postavlja pitanje može li vodstvo pridonijeti boljim rezultatima inovativnih procesa. Proučavanjem sposobnosti vodstva za motiviranjem i upravljanjem inovacijama zaključuje kako menadžer koji se lako miri sa sudbinom može spriječiti organizacijski razvoj. U takvim je situacijama autor sugerirao potrebu za novim modelom strateškog vodstva. Prema njemu menadžeri koji upravljaju inovacijama imaju sljedeće ciljeve: potvrditi i proširiti sadašnji poslovni portfelj, razviti poslovanje i poboljšati tehnološke sposobnosti (Carneiro, 2008, str. 176).

Nusaira 2012. godine radom *The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan* je istraživao kako transformacijsko vodstvo utječe na inovativno ponašanje zaposlenih u jordanskom javnom sektoru. Podaci su prikupljeni od 358 zaposlenih koji rade u različitim organizacijama javnog sektora u sjevernom dijelu Jordana. Rezultati su pokazali kako je u promatranim organizacijama udio transformacijskog vodstva 47 posto. Osim toga, rezultati su pokazali da je varijabla mjesto rada imala značajan utjecaj na stavove ispitanika prema transformacijskom ponašanju njihovih menadžera i na inovativno ponašanje. Autori zaključuju kako poduzeća trebaju ulagati u obuku vodstva prije pokretanja provedbe inovacija. Ovo istraživanje je vrijedno jer među prvima istražuje odnos između transformacijskog stila vodstva i zaposlenika pri upravljanju inovacijama u zemljama u razvoju (Nusair, 2012, str. 182).

Ova istraživanja su važna jer su doprinijela spoznaji o važnosti veze između stilova vodstva i inovacija. Ukazuju kako je važno da vođe svoja znanja prenose zaposlenicima. Oni tako potiču inovacije za razliku od vođa koji se lako mire sa sudbinom i sprečavaju organizacijski razvoj. Jedan stil vodstva ne odgovara svim inovacijskim naporima, ali je bitno da vođa svojim vještinama može odgovoriti na zadatke određenih inovacijskih napora. Stoga je očito da poduzeća trebaju ulagati u obuku vodstva prije pokretanja provedbe inovacija.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Obradom anketnog upitnika istraženo je koji stil vodstva prema Likertovoj podjeli stilova vodstva u promatranom poduzeću prevladava. U fokusu istraživanja ovog diplomskog rada je odgovor na pitanje ima li prevladavajući stil vodstva utjecaj na upravljanje inovacijama u promatranom poduzeću.

Također je ispitano je li promatrano poduzeće vođa ili sljedbenik u inovacijama. Dakle, ispitano je detaljnije je li cilj poduzeća biti prvo na tržištu, tj. teži li tehnološkome vodstvu.

Saznalo se zahtijeva li menadžment kreativnost i preuzimanje rizika te bliske veze s glavnim izvorima relevantnog znanja, potrebama i povratnim informacijama potrošača. Poduzeće može ciljati na kašnjenje na tržištu. Vezano za navedeno ispitano je inzistira li menadžment na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera te zahtijeva li snažnu posvećenost analizi konkurencije i rezanju troškova.

S obzirom na intenzivnu konkurenciju i natjecanje na tržištu, poduzeća trebaju stalno ulagati u nove ideje. Stoga se obradom anketnog upitnika saznao način implementacije i komercijalizacije inovacija u poduzeće, kao i utjecaj stilova vodstva menadžmenta na navedeno. Dakle, detaljno se ispitalo kako na generiranje novih ideja i njihovih primjena u novi proizvod, proces ili uslugu utječu stilovi vodstva menadžmenta.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja definirane su hipoteze diplomskog rada. U radu se testira glavna hipoteza H1 kao i njene pomoćne hipoteze.

#### ***HIPOTEZA 1. Primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje inovacijama u poduzeću***

U empirijskom dijelu stilovi vođenja su determinirani pomoću Likertovog sustava stilova vodstva. Dakle, ovom hipotezom ispitalo se da li varijable koje određuju Likertove sustave vodstva (motivacija, komunikacija, interakcija, odlučivanje, ciljevi i kontrola) utječu na proces upravljanja inovacijama (kultura inoviranja, stvaranje novih koncepata, razvoj proizvoda, preoblikovanje proizvodnih procesa, preoblikovanje marketing procesa, upravljanje znanjem i tehnologijom).

Prema navedenoj hipotezi, definirane su i pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja.

#### ***HIPOTEZA 1a. Primijenjeni stil vodstva utječe na kulturu inoviranja***

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li primijenjeni stil vodstva na temelju svojih značajki na kulturu inoviranja, odnosno na kulturu u organizaciji koja podupire inoviranje te potiče zaposlenike na otvorenost prema drugačijem načinu razmišljanja, odvažnom ponašanju te spremnosti na promjenu postojećeg stanja.

#### *HIPOTEZA 1b. Primijenjeni stil vodstva utječe na stvaranje novih koncepata*

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li primijenjeni stil vodstva na temelju svojih značajki na stvaranje novih koncepata, odnosno na identificiranje novih koncepata proizvoda i usluga, anticipiranje potreba kupaca putem analize tržišnih trendova i rezultata konkurenata, ohrabrivanje novih ideja i kreativnosti među osobljem te planiranje stvaranja novih koncepata proizvoda.

#### *HIPOTEZA 1c. Primijenjeni stil vodstva utječe na razvoj proizvoda*

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li primijenjeni stil vodstva na temelju svojih značajki na razvoj proizvoda, odnosno na analiziranje puta kojim proizvod ili usluga prolazi od početne ideje do tržišne realizacije, načina na koje poduzeća razvijaju novi proizvod u najkraćem mogućem roku, načina na koje poduzeća koordiniraju unutarnje osoblje s vanjskim timovima te na metode projektnog menadžmenta koje primjenjuju.

#### *HIPOTEZA 1d. Primijenjeni stil vodstva utječe na preoblikovanje proizvodnih procesa*

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li primijenjeni stil vodstva na temelju svojih značajki na preoblikovanje proizvodnih procesa, odnosno na redizajniranje proizvodnog procesa u svrhu postizanja veće fleksibilnosti i/ili produktivnosti u kombinaciji s većom razinom kvalitete i/ili smanjenih proizvodnih troškova, promjene u proizvodnim procesima koje omogućavaju promjene proizvoda, procjenjivanje uvođenja novih tehnologija te menadžerskih i organizacijskih alata u proizvodni proces kako bi se povećala vrijednost proizvoda.

#### *HIPOTEZA 1e. Primijenjeni stil vodstva utječe na preoblikovanje marketing procesa*

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li primijenjeni stil vodstva na temelju svojih značajki na preoblikovanje marketing procesa, odnosno na promjene u marketing procesima sa ciljem porasta vrijednosti proizvoda ili stvaranja novih proizvoda ili usluga te na korištenje nove informacijske tehnologije u svrhu redefiniranja proizvodnog marketinga.

#### *HIPOTEZA 1f. Primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje znanjem i tehnologijom*

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li primijenjeni stil vodstva na temelju svojih značajki na upravljanje znanjem i tehnologijom, odnosno na inoviranje kroz tehnologiju, načine na koje poduzeća odlučuju koje tehnologije razviti, analizu u kojem rasponu poduzeća nabavljaju

vanjsku tehnologiju te precizno nadgledanje tehnološkog razvoja koji bi mogao utjecati na proizvode ili usluge u budućnosti.

***HIPOTEZA 2. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na efektivno upravljanje inovacijama od autokratskog stila vodstva***

Naime, ovom hipotezom se pretpostavlja kako jači utjecaj na upravljanje inovacijama ima demokratski stil vodstva nego autokratski stil vodstva. Naime, kod demokratskog stila vodstva vođa se dobrovoljno odriče dijela autoriteta kojeg prenosi na zaposlenike, dok on zadržava konačnu odgovornost, pa će zaposlenici više iznositi svoje inovativne ideje, dok kod autokratskog stila vodstva vođa preuzima svu moć i odgovornost, te često koči zaposlenike ako kod njih uzrokuje strah.

Prema navedenoj hipotezi, definirane su i pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja.

***HIPOTEZA 2a. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na kulturu inoviranja od autokratskog stila vodstva***

Ovom hipotezom se ispitalo ima li demokratski stil vodstva jači utjecaj od autokratskog stila vodstva na razvijanje i prihvaćanje kulture inoviranja među zaposlenicima unutar određenog poduzeća.

***HIPOTEZA 2b. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na stvaranje novih koncepata od autokratskog stila vodstva***

Ovom hipotezom se ispitalo utječe li demokratski stil vodstva na temelju svojih značajki više od autokratskog stila vodstva na stvaranje novih koncepata, odnosno na identificiranje novih koncepata proizvoda i usluga, anticipiranje potreba kupaca putem analize tržišnih trendova i rezultata konkurenata, ohrabivanje novih ideja i kreativnosti među osobljem te planiranje stvaranja novih koncepata proizvoda.

***HIPOTEZA 2c. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na razvoj proizvoda od autokratskog stila vodstva***

Ovom hipotezom se ispitalo ima li demokratski stil vodstva jači utjecaj na temelju svojih značajki na proces razvoja proizvoda od autokratskog stila vodstva.

*HIPOTEZA 2d. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje proizvodnih procesa od autokratskog stila vodstva*

Ovom hipotezom se ispitalo ima li demokratski stil vodstva na temelju svojih značajki veći utjecaj od autokratskog stila vodstva na preoblikovanje proizvodnih procesa, što bi moglo rezultirati povećanjem vrijednosti proizvoda poduzeća.

*HIPOTEZA 2e. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje marketing procesa od autokratskog stila vodstva*

Ovom hipotezom se ispitalo ima li demokratski stil vodstva na temelju svojih značajki veći utjecaj od autokratskog stila vodstva na preoblikovanje marketing procesa, odnosno na promjene u marketing procesima sa ciljem porasta vrijednosti proizvoda ili stvaranja novih proizvoda ili usluga te korištenje nove informacijske tehnologije u svrhu redefiniranja proizvodnog marketinga.

*HIPOTEZA 2f. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na upravljanje znanjem i tehnologijom od autokratskog stila vodstva*

Ovom hipotezom se ispitalo ima li demokratski stil vodstva na temelju svojih značajki veći utjecaj od autokratskog stila vodstva na upravljanje znanjem i tehnologijom, odnosno na uvođenje tehnoloških promjena i inovacija te znanja u funkciju cjelokupnog razvoja poduzeća..

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Spoznajni ciljevi teorijskog dijela ovog diplomskog rada su:

- definirati ključne varijable vodstva (prikazati kako sposobnosti, ciljevi, sljedbenici i okolina utječu na vodstvo),
- definirati četiri uloge dobrog vođe (prezentirati vođu vizionara, prosvjetitelja, usmjeritelja i poticatelja),
- utvrditi i definirati modele vodstva (objasniti modele osobina, bihevioralne i kontingencijske modele),
- definirati stupnjeve dimenzije inovacija (objasniti inkrementalne i radikalne inovacije),
- utvrditi rizike inovacija (npr. objasniti vremenski rizik jer dobra inovacija može propasti ako se predstavi tržištu u pogrešno vrijeme).

Empirijski ciljevi govore o koristima koje proizlaze iz rezultata istraživanja i o načinu njihova korištenja. Oni su vezani za praksu i doprinose društvu (Zelenika, 2000, str. 300). Najvažniji empirijski ciljevi ovog diplomskog rada su:

- utvrditi prevladavajuće stilove vodstva u istraživanim poduzećima
- koliko su istraživans poduzeće inovativna i kako upravljaju svojim inovacijskim procesima,
- dokazati postoji li uzročno-posljedična veza između stila vodstva menadžmenta i inovacija u poduzeću (cilj je znanstveno otkriti smjer i intenzitet tog utjecaja, pa su se identificirali i analizirali stilovi vodstva menadžmenta u poduzeću i elementi stila vodstva kao faktori upravljanja inovacijama),
- utvrditi mogućnost poboljšanja ili promjene stila vodstva kako bi se bolje utjecalo na zaposlenike i njihovo ponašanje koje bi trebalo voditi prema većoj inovativnosti.

### **1.5. Metode istraživanja**

U izradi teorijskog dijela ovog diplomskog rada koristile su se sljedeće kabinetske znanstvene metode u odgovarajućim kombinacijama među kojima su (Zelenika, 2000, str. 310):

- metoda analize (prilikom raščlanjivanja složenih cjelina na jednostavne sastavne dijelove, tj. raščlanjivanje poticaja inovacijama na cijene, tehnologiju i potrebe klijenata u drugom poglavlju diplomskog rada),
- metoda sinteze (za povezivanje jednostavnijih dijelova procesa upravljanja inovacijama u složeniju cjelinu u drugom poglavlju diplomskog rada),
- metoda klasifikacije (prilikom podjele složenijih pojmova kao što su modeli osobina, bihevioralni, kontigencijski modeli vodstva menadžmenta i vrste inovacija na jednostavnije pojmove u drugom poglavlju diplomskog rada),
- metoda deskripcije (za opisivanja teorija, činjenica, procesa, postupaka i mjera u drugom poglavlju diplomskog rada pri opisivanju modela vodstva menadžmenta, pojma, vrsta inovacija i inovativnog poduzeća),
- metoda komparacije (za uspoređivanje različitih teorija, metoda i mjera prilikom definiranja modela stilova vodstva i rizika inovacija u drugom poglavlju diplomskog rada).

Empirijske metode koje su se koristile u ovom istraživanju su:

- anketna metoda, obradom konkretnih pojedinačnih anketnih upitnika došlo se do općih zaključaka,
- statističke metode, povezanost stilova vodstva i inovacija prezentira se koeficijentima linearne korelacije te testovima značajnosti razlika.

## **1.6. Sadržaj diplomskog rada**

Diplomski rad se sastoji od četiri osnovna dijela. U uvodnom dijelu diplomskog rada definira se problem, predmet te se prezentiraju ciljevi i hipoteze istraživanja. U nastavku su izložene temeljne znanstvene metode koje su se koristile u teorijskom i empirijskom dijelu diplomskog rada.

Drugim dijelom diplomskog rada prezentiraju se teorijski aspekti stilova vodstva menadžmenta i inovacija. U ovom poglavlju se temeljito objašnjava sadržaj i pojam stilova vodstva menadžmenta te tri modela vodstva menadžmenta: modeli osobina, bihevioralni i kontingencijski modeli. Najnovija istraživanja i pristupi vodstvu su također izneseni u ovom dijelu diplomskog rada. U ovom poglavlju se također pojašnjava razlika između izuma, novina, otkrića i inovacija. Također se prezentira klasifikacija inovacija prema Schumpeteru, kao i druge podjele poput tzv. podjele 4P. Prezentira se inkrementalni i radikalni stupanj inovacije. Definiše se proces upravljanja inovacijama koji uključuje traženje, odabir, implementaciju i učenje. Objašnjavaju se osnovne karakteristike inovativnog poduzeća te kako takva poduzeća koriste inovacije kao ključni faktor konkurentnosti poduzeća. U ovom dijelu rada se, također, objašnjava i model utjecaja koji se istražuje. Dakle, prezentira se model pomoću kojeg će se ispitati utjecaj stilova vodstva na upravljanje inovacijama. Oblikovanje modela zahtjeva definiranje zavisnih varijabli (upravljanje inovacijama) i nezavisnih varijabli (stilovi vodstva).

Treći dio predstavlja empirijsko istraživanje provedeno za potrebe diplomskog rada. U ovom dijelu se ispituju stilovi vodstva u istraživanom poduzeću te njihov utjecaj na inovacije u istom poduzeću. Obradom anketnih upitnika prihvaćaju se ili odbacuju postavljene hipoteze ovog diplomskog rada.

Četvrti dio rada je posvećen zaključnim razmatranjima. U ovom dijelu diplomskog rada se prezentiraju i interpretiraju osnovni rezultati istraživanja dobiveni razmatranjem postavljenih hipoteza te se daju prijedlozi za nastavak istraživanja u budućnosti u ovom području.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE STILOVA VODSTVA MENADŽMENTA I INOVACIJA

### 2.1. Modeli i stilovi vodstva menadžmenta

#### 2.1.1. Pojam i sadržaj vodstva menadžmenta

Vodstvo danas postaje sve važnije u suvremenom svijetu, sve je više znanstvenika koji se bave ovim područjem. Vezano za navedeno, Sikavica smatra da je vodstvo najvažnija funkcija menadžmenta. Naime, on pod vodstvom smatra jedinu istinsku funkciju menadžmenta jer o nijednoj drugoj menadžerskoj funkciji uspješnost poduzeća toliko ne ovisi. (Buble, 2006, str. 479). Stoga ne čudi sve veća važnost vodstva za optimalno poslovanje poduzeća.

Vodstvo (leadership) jedan je od segmenata vođenja (leading) za koje je još bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje. Može se definirati na različite načine iz kojih se zaključuje da je vodstvo proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji (Buble, 2006, str. 309). Proces vodstva se sastoji od četiri ključne varijable koje su prikazane na sljedećoj slici.

<b>VOĐA</b> - sposobnosti - motivacija - moć	<b>CILJEVI</b> - ciljevi grupe - ciljevi poduzeća
<b>SLJEDBENICI</b> - osobine - znanja i vještine - motivacija	<b>OKOLINA</b> - interna okolina - eksterna okolina

**Slika 1. Ključne varijable vodstva**

Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija., str. 310.

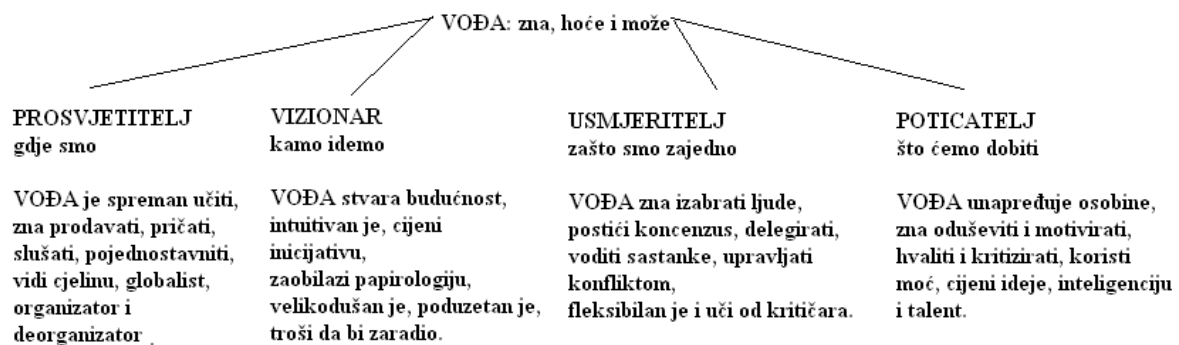
Prethodna slika prikazuje ključne varijable vodstva: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina. Iz varijabli slijedi osnovna zadaća vodstva: pronaći i održavati ravnotežu između navedenih varijabli, a vodstvo to može ako vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć.



Vođa (leader) se u literaturi najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih (Zvonarević, 2010, str. 459).

Jones, George i Hill smatraju kako osim prethodno navedenih sposobnosti i motivacije, vođa mora posjedovati adekvatan kvantum i tip moći. Pod takvom moći navedeni autori podrazumijevaju svojstvo vođe da utječe na ponašanje članova grupe da učine ono što inače ne bi učinili. Stoga oni razlikuju nekoliko tipova moći: legitimna, nagradna, prisilna, stručna i referentna moć (Jones, George i Hill.2000, str. 459).

Svaki dobar vođa ima četiri vrste zadataka (funkcije) koje mora obavljati sa svojim timom. Te funkcije su: vođa prosvjetitelj, vođa vizionar, vođa usmjeritelj i vođa poticatelj. Srića navodi kako svaki vođa mora odgovoriti na četiri pitanja: gdje smo, kako idemo, zašto smo zajedno i što ćemo dobiti (Srića, 2004, str. 21). Na sljedećoj slici su prikazane četiri uloge dobrog vođe.



## Slika 2: Četiri uloge dobrog vođe

Izvor: Srića, V. (2004) Biblija modernog vođe: harmony-based leadership. Zagreb: Znanje, 2004. str. 21.

Vođa prosvjetitelj je vođa koji mora biti u stanju uvjerljivo opisati situaciju u kojoj se nalazi poduzeće uz povjerenje podređenih. Glavni zadatak ovog vođe je prosvjeteliti podređene i objasniti im gdje se nalaze te osigurati njihovo povjerenje. Vođa vizionar je u stanju svojim podređenima prikazati očekivanu i moguću sliku budućnosti te im objasniti kako će riješiti probleme koji im se nađu na putu. U ovoj ulozi vođi je glavni zadatak odgovoriti na pitanje kamo idemo. Vođa usmjeritelj ima sposobnost da sve članove skupine pokrene u željenom smjeru. Glavni zadatak mu je da odgovori na pitanje zašto idemo zajedno. Vođa poticatelj ima za zadatak inspirirati podređene da daju više nego što misle da mogu dati, motivirati ih da izdrže duže te im pri tom odgovoriti na pitanje što će time dobiti.

Kao što je već navedeno, preostali elementi procesa vodstva su: sljedbenici, ciljevi i okolina. Svakako je poznato da o osobinama, znanjima, vještinama i motiviranosti sljedbenika ovisi uspješnost vođe. Stoga svaki vođa oko sebe okuplja sljedbenike s odgovarajućom raznim sposobnosti i znanja. Dobar vođa će povećati sposobnosti i znanja svojih sljedbenika motivirajući ih. Jedino će na ovaj način vođa zajedno sa svojim sljedbenicima moći ostvariti svoje ciljeve. Vođa mora raditi na tome da ciljevi grupe kojoj on upravlja ne budu suprotni ciljevima poduzeća. Uspješnost vođe pri ostvarivanju ciljeva ovisi i o okolini u kojoj vođa djeluje. Dakle, ovisi o internoj okolini (npr. organizacijska kultura) i eksternoj (npr. cijelokupna gospodarska situacija)..

Svaki vođa mora znati odgovore na pitanja: gdje smo, kako idemo, zašto smo zajedno i što ćemo dobiti. Međutim da bi ostvario svoje ciljeve, uz navedeno, on mora imati motivirane i sposobne sljedbenike s kojima će pomoću prednosti i prilika iz okoline nadvladati neizvjesnost okoline u kojoj djeluje i posljedično ostvariti ciljeve poduzeća.

Smatra se kako još uvijek ne postoji jedinstven model koji bi dao odgovor na pitanje o uspješnosti vodstva. Upravo zbog navedenog razvile su se različite teorije s nizom modela koji pokušavaju odgovoriti na pitanje što čini uspješnog vođu, a to su: modeli osobina, bihevioralni i kontingencijski modeli.

### 2.1.2. Modeli osobina

Među najstarijim modelima vodstva su modeli osobina. Oni se orijentiraju na identificiranje osobnih karakteristika vođe za koje se smatra da su potrebne kako bi vođa bio efikasan. Smatra se da efikasan vođa mora posjedovati određene kvalitete koje ga razlikuju od neefikasnog vođe i od ljudi koji nikada neće postati vođe. Razvoj ovog modela je prošao kroz tri faze (Buble, 2000, str. 312):

1. Teorija velikih ljudi,
2. Rani profil osobina,
3. Suvremeni profil osobina.

#### 2.1.2.1. Teorija velikih ljudi

Početak teorije velikih ljudi uglavnom se povezuje sa povjesničarom Thomasom Carlyleom koji je u 19. st. započeo s proučavanjem velikih ljudi ili heroja tvrdeći da je povijest svijeta

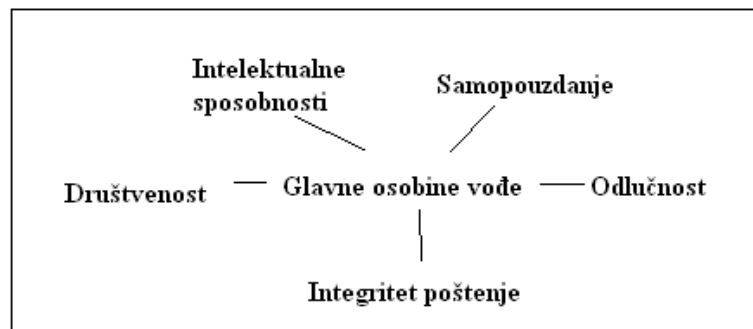
biografija velikih ljudi. Prema njemu vođa je nadarena osoba s kvalitetama koja zaokuplja imaginaciju masa (Northouse, 2010, str.16).

U vrijeme kada je ova teorija nastala vodstvo je smatrano kvalitetom koja je uglavnom povezana s muškarcima, pa je stoga teorija nazvana teorijom velikih ljudi. Međutim, pojavom velikih žena ova se teorija preimenovala u teoriju velikih osoba (Northouse, 2010, str.18).

Osnovna ideja ove teorije je pretpostavka da se vođe rađaju, a ne stvaraju te da rođenjem stečene osobine ostaju stabilne tijekom vremena i u raznim situacijama. Vođa je morao imati urođene osobine ako je želio biti uspješan. Te urođene osobine, kao što su inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i drugo, različito su se odražavale od jedne do druge situacije. Budući da svi pojedinci nisu imali te osobine, samo oni koji su ih imali bili su razmatrani kao potencijalni vođe (Northouse, 2010, str.19).

#### 2.1.2.2. Rani profil osobina

Početkom 1950-ih godina nastupila je druga faza razvoja modela osobina, tzv. rani profil osobina. Ovu fazu karakterizira mišljenje teoretičara da će vođa biti uspješan ukoliko posjeduje točno određene osobine. Northouse navodi pet glavnih osobina koje su prikazane na sljedećoj slici.



**Slika 3: Pet glavnih osobina vođe**

Izvor: Northouse, P.G. (2010) Leadership: Theory and Practice, California, Age Publications, str. 20.

Dakle, prema Northouseu vođa će biti uspješan ako ima razvijene intelektualne sposobnosti koje podrazumijevaju visok kvocijent inteligencije, napredno mentalno, verbalno i matematičko rasuđivanje. Vođa mora imati i samopouzdanje, npr. tijekom javnih nastupa. Uspješan vođa mora odlučno donositi teške i poštene odluke. Kao petu osobinu Northouse

navodi društvenost. Dakle, uspješan vođa mora biti komunikativan kako bi dobro iskomunicirao svoje zahtjeve podređenima.

Za razliku od Northousea, Hellriegel i Slocum razlikuju sljedeće grupe osobina (Buble, 2006, prema Hellriegel i Slocum, 1988, str. 4):

- fizičke osobine: mlađih godina, energičan, dopadljive vanjštine, visok i vitak,
- socijalna pozadina: obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se pak uspinje na društvenoj ljestvici,
- osobne karakteristike: prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren,
- socijalne karakteristike: šarmer, taktičan, popularan i kooperativan,
- karakteristike u odnosu prema zadatku: tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti.

Dakle, prema navedenima autorima za vođu je bitan i njegov fizički izgled. Može se reći kako je vođa osoba koja teži životu u višem staležu i koja je ujedno taktična i popularna. Navedeno pretpostavlja da takva osoba mora biti dominantna, spremna na isticanje rado prihvaćajući odgovornost.

Može se primijetiti da su navedene podijele vrlo slične. Naime, pokazuju kako uspješne vođe moraju posjedovati inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost i društvenost.

### 2.1.2.3. Suvremeni profil osobina

U trećoj fazi razvija se tzv. suvremeni profil osobina, čijem je oblikovanju posebno pridonio Warren Bennis. Intervjuirao je 90 veoma uspješnih menadžera koji su predstavljali dosta kvalitetan uzorak te je identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija (Buble, 2000, str. 314):

- Upravljanje pažnjom – kombinacija vizije i jake osobne obveze privlači druge i inspirira ih da opaze novi uzlet,
- Upravljanje značenjem – uspješni vođa posjeduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi za priključivanje drugih na njegov rad,
- Upravljanje povjerenjem – jasna i konstantna usredotočenost na centralne ciljeve izgrađuje povjerenje drugih s obzirom na to da oni tako sagledavaju položaj vođe,

- Upravljanje sobom – uspješni vođe njeguju svoje prednosti, a uče iz svojih nedostataka.

Može se reći da sljedbenici moraju prepoznati vođu kao vizionara. Drugim riječima, karizmatika. On motivira sljedbenike da mu se pridruže prenoseći svoj entuzijazam na njih. Dobar vođe uživa povjerenje svojih sljedbenika. Jedan od razloga je svakako taj što oni primjećuju njegove prednosti, ali i to da se vođa ne bolji pokazati svoje nedostatke kako bi nešto naučio i naučio druge.

Iako su neke pretpostavke teorije osobina relevantne i danas, teoretičari nisu mogli objasniti vođenje samo osobinama menadžera. Razlog navedenom je činjenica da efikasnost menadžera ovisi i o danoj situaciji. Drugim riječima, ono što je efiksno za jednu situaciju, ne mora značiti i da je za drugu. Naime, nemaju svi vođe svaku osobinu, a mnoge osobe koje nisu vođe mogu imati mnoge ili sve te osobine (Buble, 2000, str. 316).

### 2.1.3. Bihevioralni modeli

Biheviorističke teorije vodstva pojavile su se kada su se teoretičari prestali fokusirati na osobne karakteristike efektivnih vođa, a više na način na koji vođe obavljaju svoj posao. Pomak fokusa podudara se s eminentnim razvojem bihevioralne psihologije u SAD-u u razdoblju od 20.-ih do 60.-ih godina prošlog stoljeća. Bihevioristička teorija se fokusira na ono što vođe stvarno rade. Putem dovoljno opsežnih istraživanja mogu se korelirati statistički značajna ponašanja i uspjeh. Isto tako se mogu lako identificirati ponašanja koja doprinose neuspjehu (Cyert i March, 2000, str. 450).

U razdoblju za vrijeme Drugog svjetskog rata, osobito 1950-ih godina usmjeravala se posebna pozornost na ovaj tip modela. Tada se posebno istraživao odnos između pojedinih stilova: autokratski nasuprot demokratskom, te ljudima orijentiran nasuprot zadacima orijentiran stil vodstva (Buble, 2006, str. 315).

Unatoč različitim nazivima, osnovne ideje ovih stilova su slične. S obzirom na različite načine obavljanja posla te obrasce ponašanja stvorena su iduća četiri glavna stila (Kochan, 2006, str 290):

- Briga za zadatak – vođe naglašavaju ostvarenje konkretnih ciljeva, tj. koncentrirani su na visoki nivo produktivnosti, kao i na način organiziranja ljudi i aktivnosti za postizanje tih ciljeva,
- Briga za ljude – vođe gledaju na svoje sljedbenike kao na ljude koji imaju potrebe, interese, probleme, odnosno stvaraju razliku između ljudi i običnih sredstava za postizanje ciljeva,
- Direktivno/autokratsko vodstvo – karakteriziraju ga vođe koje odlučuju u ime drugih i očekuju od sljedbenika ili podređenih da slušaju naredbe,
- Participativno vodstvo – vođe pokušavaju podijeliti donošenje odluka s drugima.

Može se reći kako je glavna podjela bihevioralnih modela na modele autokratsko-demokratskog vodstva i na modele vodstva koji su orijentirani na varijable zadatak - ljudi. Navedena podjela je detaljnije prezentirana sljedećom tablicom.

**Tablica 1: Podjela biheviorističkih modela upravljanja**

Modeli autokratsko-demokratskog vodstva	Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi
A. Model autokratsko-demokratskog vodstva utemeljen na teorijama X i Y	A. Michigan studije
B. Likertovi sustavi upravljanja	B. Ohio studije
C. Model kontinuuma vodstva	C. Teorija životnog ciklusa upravljanja
	D. Managerial grid
	E. Teorija 3D

Izvor: Buble, M. (2009) Management. Split: Ekonomski fakultet, str. 523.

Vidljivo je da postoji više vrsta modela vodstva orijentiranih na varijable zadatak-ljudi od modela autokratsko-demokratskog vodstva. Unatoč navedenom, Likertovi sustavi upravljanja su ostavili najdublji pečat te su najčešće korišteni za empirijska istraživanja utjecaja stilova vodstva menadžmenta na npr, zadovoljstvo na poslu i upravljanje inovacijama.

#### 2.1.3.1. Klasični stilovi vodstva

Među klasične stilove vodstva spadaju autoritaran, demokratski i Laissez-faire stil vodstva. Autoritaran stil vodstva često rezultira gušenjem individualne inicijative kod zaposlenika. Demokratskim stilom vodstva se često gubi vrijeme. Laissez-faire stilom vodstva grupa može

biti besciljna kada vođa nije prisutan. Izbor stila vodstva, svakako, ovisi o situaciji u kojoj se nalazi poduzeće, vođa i grupa, tj. sljedbenici.

Vođa s autoritarnim stilom preuzima na sebe svu moć, ali i odgovornost za donesene odluke. Od svojih podređenih očekuje da izvršavaju njegove naloge. Autoritarno vodstvo se temelji na određenom strahu zaposlenih, prijetnjama i kaznama. Može biti i pozitivno ukoliko vođa pokaže želju da povremeno nagradi zaposlene za postignute rezultate. Prednost je autoritarnog vodstva u tome što ono uvijek rezultira zadovoljstvom vođe te mu omogućuje kontrolu izvršenja svojih odluka. Nedostatak je u tome što ga većina zaposlenih ne voli, pogotovo onda kada njegov stil vodstva uzrokuje strah i frustraciju (Buble, 2006, str. 316).

Vođa s demokratskim stilom se dobrovoljno odriče autoriteta te ga prenosi na zaposlene, dok on zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina, u kojoj su podređeni informirani o zadacima te samim time motivirani iznositi svoje zamisli i prijedloge (Buble, 2006, str. 316).

Laissez-faire stil vodstva se koristi kada vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa koji koristi ovaj stil veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe u istoj mjeri u kojoj autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom da vođa koji koristi laissez-faire stil omogućuje različitim grupama da vode autonomne politike, posljedica može biti stvaranje kaosa. Stoga se ovaj stil vodstva rijetko koristi kao dominantan (Buble, 2006, str. 316).

Navedena objašnjena su prezentirana tablicom u nastavku. Tablica prezentira način prihvaćanja ovlasti, podijele rada, toka komunikacije, prednosti i nedostatke spomenutih stilova vodstva menadžmenta.

**Tablica 2: Klasični stilovi vodstva**

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
Priroda		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tok komunikacije je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tok komunikacije je dvosmjernan - odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tok komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.

Primarna prednost		
Pritisци su brzi, uredni i daju očekivane performance.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative	Demokratski proces je trošenje vremena	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Buble, M. (2006) Management, Split: Ekonomski fakultet, str 316, prema Kreitner, R. (1989) Management. USA: Houghton Mifflin Company,

Ne može se reći da će jedan od navedenih klasičnih stilova vodstva menadžmenta odgovarati svim situacijama u kojima se može naći poduzeće, vođa i sljedbenici. Naime, poduzeću kojem je potrebna stroga disciplina rada dobro će npr. odgovarati autoritaran stil vodstva menadžmenta.

#### 2.1.3.2. Model autokratsko – demokratsko vodstvo

Ovaj model je sinteza autokratskog i demokratskog stila vođenja. Razvijen je iz teorije X i teorije Y Douglasa McGregora. Autor je iznio teoriju 1960. godine u djelu *The Human Side of Enterprise*. Osnova na kojoj se temelji teorija X i teorija Y jest da se stil vođenja treba podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da stil ovisi o tome kako se zaposlenici ponašaju (McGregor, 1960, str. 20).

Sljedeća tablica prikazuje temeljne postavke Teorije X i Teorije Y. Teorija X predstavlja tradicionalne pretpostavke o ljudima, dok teorija Y predstavlja moderne pretpostavke o ljudima.

**Tablica 3: McGregorova teorija X i teorija Y**

TEORIJA X Neke tradicionalne pretpostavke o ljudima	TEORIJA Y Neke moderne pretpostavke o ljudima
1. Prosječno ljudsko biće po prirodi ne voli rad i izbjegavat će ga ako može.	1. Trošenje fizičkih i mentalnih snaga na poslu jednako je tako prirodno kao igra i odmor.
2. Zbog te ljudske neskolonosti prema radu većinu ljudi mora se prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati ili zastrašivati kažnjavanjem da bi uložili odgovarajući trud za postizanje ciljeva poduzeća.	2. Vanjska kontrola, prijetnja i kazna nisu jedina sredstva za postizanje ciljeva poduzeća. Čovjek će se služiti samouvjerenjem i samokontrolom ako to vodi ciljevima kojima se posvetio.
3. Prosječno ljudsko biće voli da se njima rukovodi, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.	3. Obveza prema ciljevima je funkcija nagrade koja je povezana s njenim postizanjem.
	4. U odgovarajućim uvjetima prosječno ljudsko biće uči ne samo prihvaćati nego i tražiti odgovornost.



	5. Sposobnost primjene relativno visokog stupnja mašte, genijalnosti i kreativnosti u rješavanju problema poduzeća veoma je često, a ne rijetko, raspostanjeno u populaciji.
	6. U uvjetima modernog industrijskog društva intelektualne mogućnosti prosječnog ljudskog bića samo su djelomice iskorištene.

Izvor: Buble, M. (2006) Management. Split: Ekonomski fakultet str. 317, prema Davis i Newstorm (1985) Human Behavior at Work: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill

Teorija X, koja se još naziva i tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu, karakterizira ljude prirodno lijenima, imaju antipatiju prema radu, izbjegavaju rad koliko god im je to moguće. Takve zaposlenike valja stalno poticati na rad, kontrolirati pa čak i prijetiti kaznama ukoliko je potrebno. Također prema teoriji X ljudi žele sigurnost i vole da ih netko vodi te na taj način izbjegavaju odgovornost. Prema obilježjima teorija X podsjeća na autokratski stil vođenja (Bedeian i Wren, 2001, str. 222) .

Teorija Y, koju autor naziva još i sredstvom integracije pojedinaca i organizacije, opisuje ljude željnima rada, mentalni i fizički napor im je zadovoljstvo podjednako kao i odmor ili zabava, nije im potrebna kontrola, sposobni su preuzeti kontrolu i odgovornost za date im zadatke. S obzirom na navedene karakteristike, stil vođenja ima elemente demokratskog stila vođenja (Bedeian i Wren, 2001, str. 230).

U poduzećima rade različiti zaposlenici. Ne može se zaključiti kako bi baš za povećanje produktivnosti svih zaposlenika nekog poduzeća odgovarala primijena teorije X ili teorije Y. Vođe koje primijenjuju ovaj stil vodstva trebaju dobro poznavati svoje sljedbenike kako bi znali točno koja teorija odgovara svakom zaposleniku. Jedino na ovaj način primjena ovog stila vodstva može biti korisna.

#### 2.1.3.3. Likertovi sustavi vodstva

Likertovi stilovi vodstva se temelje na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Likert je razradio model stilova vodstva odnosno sustava menadžmenta (Likert, 1967, str. 30), i to:

- eksploatatorsko – autoritativan,
- benevolentno – autoritativan,
- konzultativan,
- participativan.

Sustav 1. U eksploatatorsko – autoritativnom stilu menadžer nema povjerenja ili vjere u svoje podređene. Sve odluke se donose na vrhu. Podređeni su prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama te ponekad i nagradama. Funkcija kontrole je koncentrirana u rukama vrhovnog menadžmenta. Paralelno s formalnom organizacijom razvija se najčešće i neformalna organizacija koja često postavlja ciljeve suprotne ciljevima formalne organizacije (Ranganayakulu, 2005, str. 47).

Sustav 2. U benevolentno – autoritativnom stilu menadžer ima ponešto povjerenja u podređene. Vrhovni menadžment postavlja organizacijske ciljeve i donosi odluke, iako se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije. Nagrade te potencijalne kazne se koriste kao sredstvo motivacije zaposlenih. Funkcija kontrole je koncentrirana u vrhovnom menadžmentu, iako se u određenoj mjeri delegira na srednje razine hijerarhije (Ranganayakulu, 2005, str. 48).

Sustav 3. U konzultativnom stilu menadžment ima poprilično, ali ne potpuno povjerenje u svoje podređene. Podređenima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Linije komunikacije unutar poduzeća idu u oba smjera, tj. odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Nagrade, a i ponekad i kazne, koriste se kao najvažnije sredstvo motivacije. Interakcija na relaciji nadređeni – podređeni odvija se s određenom dozom povjerenja. Značajni aspekti funkcije kontrole se delegiraju na niže razine hijerarhije. Neformalna organizacija se može razviti, ali su njeni ciljevi ili u skladu s formalnom organizacijom ili su joj tek parcijalno suprotni (Ranganayakulu, 2005, str. 49).

Sustav 4. U participativnom stilu, menadžment ima potpuno povjerenje u svoje podređene. Proces donošenja odluka je raširen na svim razinama organizacijske hijerarhije. Komunikacija se odvija ne samo odozgo prema dolje i odozdo prema gore (vertikalno komuniciranje), nego u svim smjerovima (horizontalno komuniciranje). Zaposleni se motiviraju participacijom, sudjelovanjem u postavljanju organizacijskih ciljeva te satisfikacijom s ostvarenim rezultatima. Ciljevi formalne i neformalne organizacije često se podudaraju te je sve usmjereno prema ostvarivanju unaprijed definiranih ciljeva organizacije (Ranganayakulu, 2005, str. 50). Vidljivo je da se Likertovi stilovi vodstva međusobno razlikuju s obzirom na motivaciju, komunikaciju, interakciju, kontrolu i odlučivanje. Stoga, postoje vođe koji koriste kombinacije navedenih stilova prema željama i potrebama, ovisno o situaciji.

#### 2.1.4. Kontingencijski modeli

Kontingencijski modeli se temelje na postavci teorije kontingencije prema kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. To znači da se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, već to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj određeno vodstvo djeluje. Drugim riječima, uspješnost vodstva proizlazi iz specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje. Dakle, Jones, George i Hill navode kako zbog širokih spektara različitih situacija u kojima se menadžeri i njihova poduzeća nalaze, ono što jednog menadžera čini uspješnim u određenoj situaciji, ne mora ga nužno činiti uspješnim u drugoj situaciji (Buble, 2006, str. 324).

Među brojne kontingencijske modele spadaju:

- Fiedlerov model,
- Houseov model put –cilj,
- Stinson – Johnosonov model,
- Vroom – Yettonov model odluka,
- Hersey – Blanchardov model,
- Model supstitucije vodstva.

Za potrebe ovog rada prezentirat će se: Fiedlerov model, Houseov model put –cilj i model supstitucije vodstva.

##### 2.1.4.1. Fiedlerov model

Ekonomski teoretičar Fiedler razlikuje tri glavna situacijska faktora koji utječu na efikasnost vodstva. Ti faktori su: pozicija moći, struktura zadatka i odnos između vođe i članova grupe. Bitno je napomenuti, kako funkcionalnost modela ovisi o sociometrijskoj prihvatljivosti vođe i veličini uočljive psihološke distance između vođe i sljedbenika. Kada su ove varijable konstantne prelazi se na one ključne varijable koje determiniraju dva vodstva (vodstvo orijentirano na zadatak i vodstvo orijentirano na ljude). Kombinacijom tri ključne situacijske varijable i dva stila vodstva moguće je odrediti koji je od ovih stilova primjeren situaciji. Smatra se kako stil vodstva orijentiran na zadatke osigurava najveću uspješnost u onim najpovoljnijim i onim najnepovoljnijim situacijama (Buble, 2009, str. 536).

Odnos vođe i članova grupe pokazuje prihvaća li grupa ili ne prihvaća vođu. Ako vođa ima dobre odnose s podređenima, tj. uživa njihovo povjerenje i poštovanje nezavisno od svog

formalnog autoriteta, tada će on biti uspješan. U protivnom će morati imati legitimnu i prisilnu moć da bi naveo podređene na izvršenje postavljenih zadataka. Struktura zadatka pokazuje jesu li zadaci strukturirani (rutinski) ili su nestrukturirani. Za strukturirane zadatke jednostavnije se određuju standardi performansi i definiraju instrukcije za njihovo izvršenje. Navedeno omogućuje vođi da samostalno djeluje osiguravajući mu veći utjecaj u grupi. U suprotnom, ako su zadaci nestrukturirani, tada vođa nije uvijek u mogućnosti odrediti adekvatne performanse izvršenja, niti dati instrukcije podređenima za izvršenje takvih zadataka (Bass, 1990, str. 493).

Naime, vođa se u izvršenju takvih zadataka mora osloniti na znanje i sposobnosti podređenih smanjujući svoj utjecaj u grupi. Pozicija moći se odnosi na formalni autoritet kojeg vođa ima s obzirom na poziciju koju zauzima u poduzeću. Dakle, radi se o stupanju ovlasti prema kojem vođa ima moć nagraditi ili kazniti podređene. Prema tome pozicija moći se odnosi na formalni autoritet kojeg ima vođa, tj. kvantum legitimne, prisilne i nagradne moći (Bass, 1990, str. 494). Navedeno je prezentirano sljedećom slikom.

SITUACIJSKE VARIJABLE	1	2	3	4	5	6	7	8
Odnos vođa-član	DOBAR				LOŠ			
Struktura zadatka	VISOKA		NISKA		VISOKA		NISKA	
Pozicija moći	JAKA	SLABA	JAKA	SLABA	JAKA	SLABA	JAKA	SLABA
Efektivni stil vodstva	T	T	T	R	R	R	R	T

T=stil orijentiran na zadatak    R=stil orijentiran na ljude

NAJPOVOLJNJA SITUACIJA     $\longrightarrow$     NAJNEPOVOLJNJA SITUACIJA

#### Slika 4: Fiedlerova kontingencijska teorija vodstva

Izvor: Jones, G., George, J., Hill, C. (2000) Contemporary Management, New York: McGraw-Hill, str. 477.

Jones objašnjava kako Fiedlerovo istraživanje ukazuje da je stil svakog menadžera njegova nepromjenjiva karakteristika. Upravo zbog navedenog menadžer se mora, s ciljem veće efikasnosti smjestiti u situaciju koja najbolje odgovara njegovom stilu. Menadžer može i postojeću situaciju prilagoditi sebi (Jones, George i Hill, 2000, str. 478).

#### 2.1.4.2. Houseov model put –cilj

Robert House je razvio drugi značajan kontingencijski model vodstva nazvan model put-cilj. Ovaj model pokazuje kako uspješni vođa definira i razjašnjava putove kojima podređeni

moгу postići visoku satisfakciju poslom i visoke performanse. Vođa to osigurava tako što jasno specificira zadatak, reducira smetnje u njegovu izvršenju i povećava mogućnost satisfakcije povezane sa zadatkom (House, 1996, str. 323).

Model put-cilj je kontingencijski model zbog toga što predlaže da koraci koje bi menadžeri trebali poduzeti, kako bi motivirali podređene, trebaju ovisiti o osobnim karakteristikama podređenih i poslu kojeg podređeni obavljaju. Vođin stil ovisi o dvije kontingencijske varijable: karakteristikama zaposlenih i karakteristikama zadatka (Buble, 2000, str. 535).

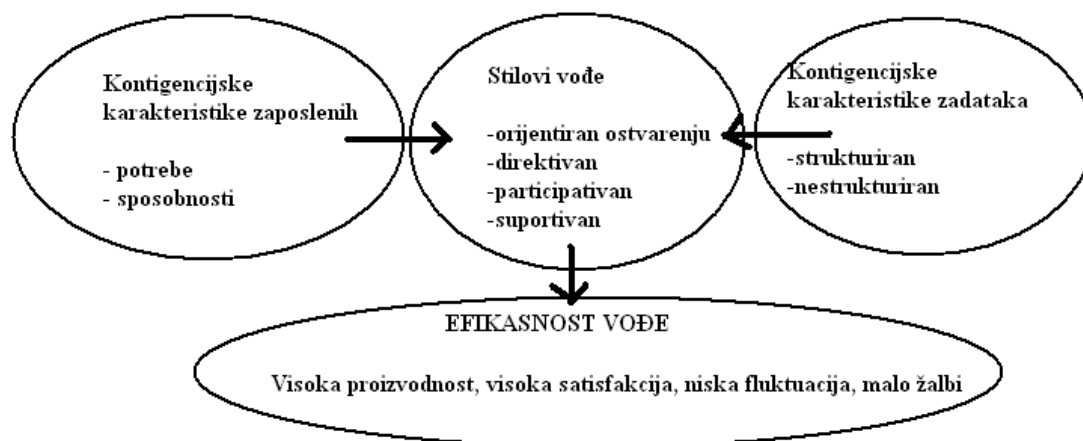
Iz navedenog se vidi da se uloga vođe svodi na motiviranje i pomoć podređenima, a to se postiže (Buble, 2000, str. 536):

- razjašnjavanjem percepcije podređenih o ciljevima rada,
- povezivanjem značenja nagrada s postignućem ciljeva,
- objašnjenjem kako ciljevi i željene nagrade mogu biti ostvareni.

Ekonomski teoretičar Martin navodi kako Housov model put-cilj razmatra sljedeća četiri stila vodstva (Martin, 1970, str. 279):

- Vodstvo orijentirano na ostvarenje - koje karakterizira vođa koji postavlja izazovne ciljeve očekujući od podređenih da ih ostvare,
- Direktno vodstvo - koje karakterizira vođa koji daje na znanje podređenima što se od njih očekuje i kako trebaju izvršiti dodijeljene im zadatke,
- Participativno vodstvo - koje karakterizira vođa koji se savjetuje s podređenima te traži od njih prijedloge i sugestije prije donošenja odluka,
- Suportivno vodstvo - koje karakterizira prijateljski i pristupačan vođa koji pokazuje zanimanje za psihološko zadovoljstvo podređenih.

Sljedeća slika prezentira utjecaj kontingencijskih karakteristika zaposlenih i kontingencijskih karakteristika zadatka na prethodno objašnjena četiri stila vodstva menadžmenta. Naime, efikasan je onaj vođa koji djeluje u povoljnim uvjetima navedenih karakteristika i koji zna s njima upravljati.



**Slika 5: Put-cilj model efikasnosti vođe**

Izvor: Buble, M. (2000) Menadžment. Split: Ekonomski fakultet, str. 536, prema Hellriegel, D., Slocum, W., J., Jr. (1988) Management. Chicago: Addison-Weslwy Publishing Company

Dakle, efikasan vođa ostvaruje ciljeve zadovoljavajući potrebe i razvijajući osobine zaposlenika uz kvalitetnu podijelu radnih zadataka i izričito objašnjenje odgovornosti. Navedeni ciljevi efikasnog vođe su, između ostalog, visoka proizvodnost i niska fluktuacija.

#### 2.1.4.3. Model supstitucije vodstva

Ovaj model pretpostavlja da je vodstvo zbog postojanja supstituta ponekad suvišno. Taj supstitut može biti neka pojava koja zamjenjuje vodstvo, npr. zadovoljstvo na poslu. Navedeno pretpostavlja kako menadžeri ponekad ne trebaju imati ulogu vođe (Howell i Dorfman, 1981, str.716).

Ovaj model zbog činjenice da naglašava nepotrebnost vodstva u pojedinim situacijama spada pod kontingencijske modele vodstva. Mnogi teoretičari smatraju kako korištenje supstituta može povećati efikasnost poslovanja jer će menadžeri biti više orijentirani na pronalaženje novih načina boljeg poslovanja (Howell i Dorfman, 1981, str.725).

#### 2.1.5. Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi

Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak- ljudi uključuju Micihigan studije, Ohio studije, teoriju životnog ciklusa upravljanja, Managerial grid i teoriju 3D. Ovaj dio rada detaljno obrađuje Michigan studije.

#### 2.1.5.1. Michingan studije

Navedene studije proizlaze iz rezultata istraživanja iz 1950. godine. Iz tog istraživanja proizlaze dva stila vodstva. Vođa orijentirano na ljude je spreman pomoći u izvršavanju radnih zadataka i drugih pitanja zaposlenih, provod razvoj i usavršavanje zaposlenih, potiče ih se na participaciju u odlučivanju, motivira ih intrinzičnim mjerama. Vođa orijentiran na zadatke se koncentrira isključivo na izvršenje zadataka i ostvarivanje rezultata. Podređeni služe da bi se prilagodili strukturi zadatka, a potiču se raznim stimulacijama (npr. plaćanje po učinku) (Gomez – Mejia, Balkina, Cardy, 2008., str. 507).

Vodstvo orijentirano na ljude je visoko produktivno, dok je vodstvo orijentirano na zadatke nisko produktivno. Smatra se da su najuspješniji vođe oni koji kombiniraju oba stila, no ipak više naglašavajući orijentaciju na ljude (Buble, 2006, str. 536).

#### 2.1.6. Suvremeni pristupi vodstvu

U organizacijskoj je strukturi poduzeća protekom vremena došlo do velikih promjena. Danas često poduzeća kako bi se uspješno prilagodila tim promjenama u fokusu svog poslovanja stavljaju funkciju vodstva. Neke od promjena koje su rezultirale navedenim su: često mijenjanje radnih mjesta menadžera zbog sve bržih promaknuća i degradiranja i poseban naglasak na daljnje obrazovanje menadžera kako bi stečenim znanjem odgovorili na nove poslovne zahtjeve. Stoga su razvijeni i suvremeni pristupi vodstvu među kojima se ističu: transakcijski, karizmatički, transformacijski, interaktivni i uslužni vođa (Buble, 2000, prema Draft, 1997, str. 514).

Transakcijski vođa učinkovito organizira rad svojih podređenih, postavlja ciljeve, koristi svoju moć i sustav nagrada kako bi osigurao visoke performanse svojih podređenih. Podređene čini zadovoljnim na taj način povećava njihovu produktivnost. Ovaj tip vođe je tolerantan i pravedan te često naglašava impersonalne aspekte performanse: planove, programe i budžete (Buble, 2000, prema Draft, 1997, str. 515).

Karizmatički vođa svojim stilom i vizijom stvara atmosferu promjene te stimulira zaposlene na ostvarenje boljih performansi. Njega karakteriziraju sljedeće osobine: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena (Buble, 2000, prema Draft, 1997, str. 515).

Transformacijski vođa je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenih kako bi povećao njihovu predanost organizaciji. Ovakvi vođe posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama te imaju sposobnost ostvariti bitne promjene u misiji poduzeća, strukturi poduzeća i upravljanju ljudskim resursima (Buble, 2000, prema Draft, 1997, str. 515).

Interaktivni vođa je vođa sklon konsenzusu i participaciji. Smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća ujedno ostvaruju i vlastite ciljeve (Buble, 2000, prema Draft, 1997, str. 516).

Uslužni vođa polazi od potreba zaposlenih. Polazi od pretpostavke da posao postoji radi razvoja zaposlenika isto toliko koliko i zaposlenik radi posla. Uslužni vođa djeluje na dvije razine i to: na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije poduzeća. Cilj ovog stila vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinaca ciljevima poduzeća (Buble, 2000, prema Draft, 1997, str. 516).

Izneseni tekst jasno ukazuje na važnost vodstva za današnje poslovanje. Njegov značaj za poduzeće je prepoznat, pa se upravljanje ljudskim resursima počinje smatrati osnovnim interesom poduzeća. Tim interesom se bavi menadžment svih razina. Razlog navedenom je činjenica kako o nijednoj drugoj menadžerskoj funkciji uspješnost poduzeća toliko ne ovisi. Naime, kvalitetnim vodstvom lakše se ostvaruju ciljevi poduzeća. Zbog navedenog su razvijeni različiti stilovi vodstva menadžmenta koji predstavljaju način odnosa menadžmenta prema zaposlenicima. Od spomenutih stilova vodstva svakako su najvažniji bihevioralni pristupi koji u fokus svog interesa stavljaju vođu, ali ne njegove osobine ili njegove vještine, već njegovo ponašanje. Također, u današnje vrijeme sve više se primjenjuju suvremeni tipovi vodstva od kojih možemo izdvojiti kontingencijske tipove vodstva. Naime, oni najviše doprinose rješavanju općih univerzalnih načela i rješenja, te ističu složenost menadžmenta. Kontingencijski pristup je dijagnostički jer potiče menadžere da analiziraju i razumiju situacijske razlike te odabiru rješenje koje najbolje odgovara organizaciji, procesu i ljudima koji su uključeni. Iz navedenog teksta vidljivo je kako se preporuča kombinacija različitih stilova vodstva jer se ne može definitivno reći kojim situacijama odgovara koji stil. Menadžeri uviđaju prednosti dobrog vodstva, stoga će ova tematika nastaviti biti važno područje menadžmenta.



## 2.2. Inovacije

### 2.2.1. Pojam i vrste inovacija

Poduzeća se odlučuju ulagati u inovacije zbog stvaranja dodatne vrijednosti koja bi poboljšala njihov položaj na tržištu. Opstanak i rast na tržištu često je uvjetovan posjedovanjem jedinstvenih proizvoda i usluga. Današnje globalno tržište je turbulentno. Dinamika tržišta rezultat je sve većih promjena ponašanja i preferencija potrošača. Stoga, poduzeća često na takve promjene i prijetnje na tržištu reagiraju s inovacijama u procesima i proizvodnji. Naime, poduzeća koja ne posjeduju i ne ulažu u inovacije će lako nestati s tržišta.

Iako se inovacije mogu provoditi svugdje u svakodnevnom životu, za potrebe ovog rada teorijski će se obraditi inovacije u poduzećima. Da bi poduzeće ostvarilo inovaciju ono mora koristiti svoje resurse. Pod tim resursima se najčešće misli na financijska sredstva, vještine i znanja zaposlenika.

Inovator je osoba ili organizacijska jedinica zadužena za kombiniranje resursa poduzeća s ciljem razvoja inovacije. Drugim riječima, inventor je osoba ili organizacijska jedinica zadužena za osmišljavanje i dostavljanje novih ideja koje se kasnije mogu preobraziti u inovacije (Trott, 2008, str. 98).

Inovatori vole izazove. Oni žele kreirati inovacije kontinuirano u dinamičnoj okolini na kompleksnom tržištu s ciljem mijenjanja svijeta. Poduzeća koja imaju inovatore stvaraju vrijednosti koje traju duže razdoblje. Takva poduzeća postavljaju nove tržišne i industrijske trendove (Feser, 2012, str. 74).

Često se otkriće, izum, novina i inovacija smatraju istoznačnicama. Međutim, to nije slučaj. Otkriće je saznanje o nečemu što objektivno postoji. Izum je ideja o novom. To može biti ideja o praktičnoj primjeni otkrića. Novina je nešto što objektivno prije nije postojalo. Dakle, to je nešto relativno nezabilježeno u iskustvu (McKeown, 2008, str. 25).

U nastavku su navedene neke od definicija inovacija i inovativnosti. Svaka prezentirana definicija naglašava kako inovacija mora biti nešto novo što će zaživjeti na tržištu i donijeti prihod. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava. Ona, u slučaju usvajanja postojećih tehnologija ili proizvoda, može biti nova za poduzeće ili za tržište (Baković, 2010, prema Crespell i Hansen, 2008, str. 28).

Ekonomski teoretičar Urabe smatra kako se inovacije sastoje od generiranja novih ideja i njihovih primjena u novi proizvod, proces ili uslugu. Prema navedenom autoru inovacije dovode do rasta nacionalnog gospodarstva i povećanja zaposlenosti s jedne strane i do stvaranja čiste dobiti za inovativna poduzeća s druge strane. Urabe naglašava kako navedeni proces nije jednokratni postupak, već dugotrajni i kumulativni proces velikog broja organizacijskih procesa odlučivanja. Taj proces se sastoji od faze nastanka neke nove ideje sve do faze njene provedbe (Urabe, 1988, str. 3). Ekonomski teoretičar Afuah naglašava kako je inovacija upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi se ponudio novi proizvod ili usluga koju će potrošači željeti. Naime, novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike, karakteristike koje nikad prije taj proizvod nije imao ili čak karakteristike koje nikad nisu postojale na tržištu (Baković, 2010, prema Afuah, 2003, str. 28).

Sasvim je očito kako svaka definicija inovacija treba sadržavati sljedeće najvažnije aspekte (Baković, 2010, prema Tomljenović, 2007, str. 28):

- uvođenje nečeg novog barem za postojeće poduzeće (novi proizvod ili usluga),
- procesni aspekt inovacije (inovacija predstavlja aktivnosti, tj. etape, kao što su formuliranje ciljeva, dizajn i organizacija, implementacija i nadgledanje nečeg novog/inovativnog),
- kontinuirano inoviranje (predstavlja proces koji je stalno prisutan i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima).

Slično prethodno navedenom, Tidd i Bessant navode sljedeće ključne karakteristike inovacija (Baković, 2010, prema Tidd i Bessant, 2009, str. 299 :

- inovacija nije pojedinačan događaj,
- inovacija je proces kojim se mora upravljati,
- utjecajima na proces inovativnosti mora se upravljati kako bi utjecali na optimalan ishod.

Nisu sve inovacije jednake. Stoga, ekonomski teoretičari navode mnoge vrste inovacija. Sukladno navedenom, McKeown smatra kako se pojam inovacija može odnositi i na radikalne i inkrementalne promjene u mišljenju, stvarima, u procesima ili u uslugama (McKeown, 2008, str. 28). Stoga, mnogi ekonomski teoretičari smatraju kako su temeljne vrste inovacija inkrementalne i radikalne. Pri tome su organizacijski, resursni i tehnološki preduvjeti stvaranja jednih i drugih potpuno različiti. Inkrementalne inovacije podrazumijevaju kontinuirano unapređenje postojećih proizvoda i procesa dok radikalna inovacija

podrazumijeva zamjenu proizvoda potpuno novim oblicima (Baković, 2010, prema Pullen, 2010, str. 29).

Slično navedenom, Walsh i Ungson, navode kako inovacija uključuje i velike i manje izmjene. Izuzetno veliku promjenu oni nazivaju radikalnom inovacijom. Oni tu radikalnost promatraju kroz tehnološki smisao. Dakle, to su inovacije koje su rezultirale promjenama koje predstavljaju revolucionarne promjene u tehnologiji. One predstavljaju jasna odstupanja od postojeće prakse. Nadalje, navode kako su radikalne inovacije najčešće zastupljene u ranim fazama nove industrije. Međutim, tada one imaju jako malo ekonomskog utjecaja. Razlog je taj što su proizvod i tržište još u nastanku. Dakle, može se zaključiti kako je radikalna inovacija nova tehnološka paradigma (Walsh i Ungson, 1991, str. 65).

Plessis definira inkrementalnu inovaciju kao promjenu u proizvodima i procesima koja je beznačajna. Drugim riječima, ta promjena je mala ili ne podrazumijeva dovoljnu razinu inovacije. Kod takvih inovacija promjene se odnose na subjektivne odlike proizvoda, npr. na estetiku (Plessis, 2007, str. 23).

Može se reći kako Schumpeter, Tidd i Bessant, Boer i During inovacije dijele prema tome za što je na kraju sama inovacija iskorištena i čemu je pridonijela. Stoga, Schumpeter inovacije dijeli na (Link, 2007, str. 500):

- nove proizvode,
- nove metode proizvodnje,
- nove izvore nabave,
- eksploataciju novih tržišta,
- nove načini organizacije poslovanja.

Vrlo slična prethodnoj podjeli inovacija je i jedna od najpoznatijih klasifikacija inovacija koja je poznata kao 4p podjela. (Tidd i Bessant, 2009, str. 43):

- inovacija proizvoda (promjene usluga ili dobara poduzeća, npr. novi mobitel),
- inovacija procesa (promjene u načinima pomoću kojih su proizvodi nastali i isporučeni, npr. nova metoda proizvodnje zaslona za mobitel),
- inovacija pozicioniranja (promjene načina i konteksta prema kojem su usluge ili proizvodi predstavljeni, npr. predstavljanje mobitela kao fotoaparata),
- inovacija paradigme (promjene u djelatnosti poduzeća, uvođenje nove djelatnosti poduzeća).

Boer i During inovacije dijele na sličan način. Može se reći kako je njihova podjela ubiti sažeta 4p podjela. Oni prezentiraju tri vrste inovacija: inovacije proizvoda, inovacije procesa i organizacijsko/menadžerske inovacije (Baković, 2010, prema Boer i During, 2001, str. 29).

Unutar poduzeća razlikuju se još tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga ili procesa. Administrativne inovacije odnose se na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije (Baković, 2010, prema Afuah, 2003, str. 29).

O'Dell i Grayson navode kako je Schumpeter među prvima proučavao inovaciju proizvoda. Smatrao je da svrha inovacije proizvoda mora biti ekonomski razvoj poduzeća. Naime, smatrao je da je konkurentnost postignuta uvođenjem novog proizvoda značajnija od konkurentnosti koja se bazira na nebitnim promjenama cijena postojećih proizvoda (O'Dell i Grayson, 1998, str. 158).

Vezano za prethodno pod novim proizvodom smatra se proizvod koji je nov na tržištu. Taj novi proizvod može biti novina na regionalnom tržištu ili radikalno nov na svjetskoj razini. Inovacije koje su nove cijelom svijetu su karakteristične za napredna gospodarstva. Takve se inovacije temelje se na istraživanjima i razvoju. Inovacije koje su nove na domaćem tržištu se odnose na inovaciju koja je već predstavljena negdje drugdje, ali je nova na lokalnom tržištu. Dakle, vidljiva je razlika između novih proizvoda i postojećih proizvoda koji su samo modificirani (Jung Erceg i Prester, 2007, str. 6).

Može se zaključiti kako ideja koja nije rezultirala komercijaliziranim proizvodom, nije inovacija. Naime, inovacija prije svega znači iskoristiti nove sposobnosti i mogućnosti kako bi se stvorili proizvodi i usluge koje imaju ekonomsku vrijednost na tržištu.

### 2.2.2. Rizik inovacija

Promatranjem poslovanja raznih gospodarskih aktera može se zaključiti kako isti često nailaze na otežavajuće čimbenike. Pri navedenom se misli i na investitore koji su voljni svoja sredstva uložiti u određenu ideju i na poduzeća koja tragaju za investitorima. Ta ograničenja su sljedeća:

- financijska ograničenja,
- tržišna ograničenja,
- nedovoljni kapaciteti,

- nepoticajna sredina za inovacijske aktivnosti unutar poduzeća,
- nedovoljni javni programi financiranja i poticanja inovacija.

Najveći rizik inovacija se javlja ukoliko mala i srednja poduzeća samostalno nastupaju. Naime, malim i srednjim poduzećima teško je nositi financijski teret razvijanja inovacije. Tako se javljaju problemi poput dobivanja kredita, zaštite patenata, osiguranja odgovarajućih dozvola i sl. Poduzeća kojima upravljaju žene su u još nepovoljnijem položaju.

Ovi problemi mogu se u velikoj mjeri smanjiti ukoliko se poduzeća udruže u klastere jer u tom slučaju svaki član preuzima dio troškova i dio odgovornosti. Na ovaj način osigurava se cjelokupan razvoj inovacije, od ideje do proizvoda.

Poduzeće koje provodi inovaciju mora neprekidno razmatrati uvjete neizvjesnosti i računati s rizikom. Pri provođenju inovacije postoje sljedeći tehnički rizici (Starbuck i Hedberg, 1977, str. 250):

- znanstveni rizici zbog nedostatka cijelih spoznaja teorije ili znanja o potrebnim znanstvenim principima,
- inženjerski rizici zbog nesposobnosti primjene znanstvenih principa u praksi,
- proizvodni rizici zbog mogućnosti da se radni modeli ne prevedu u masovnu proizvodnju.

Poduzeće mora znati tko će kupovati krajnji proizvod i koliki će dio tržišta tim proizvodom osvojiti. Stoga je potrebno promotriti marketinške rizike. Marketinški rizici su sljedeći (Starbuck i Hedberg, 1977, str. 250):

- naknadni nedostatak potražnje,
- negativne reakcije kupaca zbog promjene ukusa, nepredviđenog ne interesa kupaca, straha zbog novina.

Uz navedeno mogući su i rizici uplitanja države, profesionalnih ili poslovnih udruženja, religijskih organizacija i sl. Poduzeće mora biti sigurno da tu inovaciju netko već prije nije počeo razvijati. Postoji i rizik vremenske dinamike jer dobra inovacija može propasti ako se lansira na tržište u pogrešno vrijeme. Katkad postoji neizvjesnost zbog moguće promjene tehničkih sredstva koja su potrebna za ostvarivanje određene faze razvoja inovacije. Rizici su povezani i sa zaposlenicima koji rade na inovaciji (Starbuck i Hedberg, 1977, str. 250).

U hrvatskim poduzećima najveći rizik od inovacija se javlja zbog nedostatka financijskih sredstava unutar poduzeća. Hrvatsko gospodarstvo je u financijskoj recesiji. Unatoč svojim idejama, inovativna poduzeća često jedva imaju financijska sredstva za trenutno poslovanje i plaće. Navedeno dovodi do drugog problema. Taj problem je nedostatak vanjskih izvora financiranja. Tijekom financijske recesije uvjeti za dobivanje kredita od banaka su stroži. Neovisno o tome koliko se ideja čini isplativom rijetke banke ulaze u takav rizik financiranja inovacija.

Također, veliki rizik se javlja i zbog stroge regulative. Naime, inovacije moraju proći razne kontrole. Ulaganje u inovacije ne garantira da će proizvod proći sve kontrole i doći na tržište. U svijetu inovacija postoji velika konkurencija. Stoga je potrebno uložiti velika sredstva u praćenje konkurencije. Zsigurno bi država inovatorima mogla olakšati situaciju tako da poveća novčani fond svojih programa poticanja i financiranja inovacijskih aktivnosti.

Poduzeće odlučujući se na razvoj inovacije mora dobro poznavati svoju neizvjesnu okolinu. U suprotnom je moguće da konkurent odluči razvijati sličnu ili istu inovaciju s većim uspjehom.

### 2.2.3. Upravljanje inovacijama

Poduzeće treba uspješno upravljati inovacijama. Za uspjeh na tržištu nije dovoljno imati samo ideju i resurse. Potrebno je procesom inoviranja kvalitetno upravljati od začetka ideje do lansiranja proizvoda na tržište. Dakle, potrebno je uspješno upravljati inovacijama. Upravljanje inovacijama pretpostavlja stvaranje uvjeta u poduzeću za uspješno rješenje izazova vezanih za inovacije s visokom neizvjesnošću. Taj proces se sastoji od (Terré i Ohme, 2002):

- kulture inoviranja (kultura u organizaciji koja podupire inoviranje te potiče zaposlenike na otvorenost prema drugačijem načinu razmišljanju, odvažnom ponašanju te spremnosti na promjenu postojećeg stanja),
- stvaranja novih koncepata (identificiranje novih koncepata proizvoda i usluga, anticipiranje potreba kupaca putem analize tržišnih trendova i rezultata konkurenata, ohrabrivanje novih ideja i kreativnosti među osobljem, planiranje stvaranja novih koncepata proizvoda),
- razvoja proizvoda (analiziranje puta kojim proizvod ili usluga prolazi od početne ideje do tržišne realizacije, načina na koje poduzeća razvijaju novi proizvod u najkraćem mogućem roku, načina na koje poduzeća koordiniraju unutarnje osoblje s vanjskim timovima te koje metode projektnog menadžmenta primjenjuju),

- preoblikovanja proizvodnih procesa (redizajniranje proizvodnog procesa u svrhu postizanja veće fleksibilnosti i/ili produktivnosti u kombinaciji s većom razinom kvalitete i/ili smanjenih proizvodnih troškova, promjene u proizvodnim procesima koje omogućavaju promjene proizvoda, procjenjivanje uvođenja novih tehnologija te menadžerskih i organizacijskih alata u proizvodni proces kako bi se povećala vrijednost proizvoda),
- preoblikovanja marketing procesa (promjene u marketing procesima sa ciljem porasta vrijednosti proizvoda ili stvaranja novih proizvoda ili usluga, korištenje nove informacijske tehnologije u svrhu redefiniranja proizvodnog marketinga),
- upravljanja znanjem i tehnologijom (inovacije kroz tehnologiju, način na koji poduzeća odlučuju koje tehnologije razviti, analiza u kojem rasponu poduzeća nabavljaju vanjsku tehnologiju te precizno nadgledanje tehnološkog razvoja koji bi mogao utjecati na proizvode ili usluge u budućnosti).

**Kultura inoviranja** predstavlja kulturu u organizaciji koja podupire inoviranje te potiče zaposlenike na otvorenost prema drugačijem načinu razmišljanja, odvažnom ponašanju te spremnosti na promjenu postojećeg stanja (Garvin 2000, str.15). Glavne značajke te kulture jesu sljedeće:

- menadžeri vizionari,
- podrška za upravljanje s moralne i materijalne strane,
- učinkovit komunikacijski sustav pomoću kojeg vođe dijele svoje poslovne vizije sa zaposlenicima,
- novi načini razmišljanja i obrasci ponašanja,
- u fokusu pozornosti nalaze se klijenti poduzeća,
- kreativna kultura je usmjerena prema van,
- potiče osobni razvoj zaposlenika i razvoj novih ideja,
- povećava sposobnost razumijevanja novih ideja,
- povećava kreativnost i sposobnost otkrivanja mogućnosti,
- poboljšava rješavanje problema,
- signalizacija na zaposlenike koja priznaje njihovu vrijednost, što dodatno potiče zaposlenike da stvaraju dobru organizaciju (Hurley i Hult 1998, str.46).

Kultura inoviranja se može razviti u organizaciji u kojoj je prisutno sjedeće:

- zapošljavanje radnika koji su inovativni,
- edukacija je usmjerena na kreativnost i inoviranje,
- razvijanje učenja unutar organizacije,
- uspostavljanje sustava generiranja ideja,
- uspostavljanje stanja kreativnosti za pronalaženje posla,
- poboljšanje suradnje među kolegama, posebno kod donošenja odluka,
- usvajanje sustava nagrađivanja za inovativnost,
- omogućavanje snošenja rizika,
- povećanje investiranja u istraživanje i razvoj,
- ugledanje na dobre prakse drugih organizacija (Likar i ostali, 2006, str.16-17).

Studije su pokazale da zaposlenici koji rade u inovativnom okruženju imaju veći stupanj osobnog zadovoljstva, bolje ideje te veću razinu morala i produktivnosti.

Osim pozitivnih strana, poduzeće koje je usmjereno na inoviranje karakteriziraju i određene slabosti. Naime, dok mnogi zaposlenici preferiraju rad u ovakvom izazovnom okruženju, drugi mogu biti skloniji radu u stabilnijim okolnostima. Na taj način određeni zaposlenici koji se ne mogu prilagoditi inovativnom radnom okruženju mogu doživjeti stres, nezadovoljstvo i nelagodu na radnome mjestu. Kultura inoviranja trebala bi biti takva da ju je nemoguće kopirati. Prilikom izgradnje kulture inoviranja potrebno je odlučiti o sljedećim pitanjima (Terré i Ohme, 2002, str.21) :

- Koja je uloga inovacije u okviru dugoročnog poslovnog plana?
- Dijeli li menadžment mišljenje da bi se inovacijama trebalo upravljati i ne prepuštati ih improvizaciji?
- Na koji način menadžment uvodi inovaciju u okvire unutarnjih i vanjskih komunikacija poduzeća?
- Kako menadžment razvija *know-how* poduzeća na bazi ljudskih sposobnosti?
- Na koji način menadžment snosi rizik koji je inherentan inovaciji?

**Stvaranje novih koncepata** odnosi se na identificiranje novih koncepata proizvoda i usluga, anticipiranje potreba kupaca putem analize tržišnih trendova i rezultata konkurenata, ohrabrivanje novih ideja i kreativnosti među osobljem te planiranje stvaranja novih koncepata proizvoda. Sposobnost poduzeća da stvara nove koncepte i ideje ovisi o skupu određenih



mehanizama. Naime, ne mogu sve ideje i koncepti biti predstavljeni na tržištu te je potrebno izvršiti pažljivu selekciju istih koristeći specifične kriterije. Ovaj proces mora biti povezan s anticipiranjem zahtjeva kupaca ili stvaranjem nove potražnje. Mnogobrojne studije pokazale su da najveće slabosti poduzeća prilikom lansiranja proizvoda ili usluge na tržište mogu biti nepotpuno istraživanje tržišta, lansiranje u pogrešno vrijeme, nedovoljni marketinški naponi, određene greške proizvoda te visoki troškovi. Dakle, prije lansiranja proizvoda ili usluge na tržište potrebno je uložiti više napora u istraživanje tržišta te postaviti veći naglasak na pozicioniranje tržišta u kombinaciji s učinkovitijim testiranjem proizvoda. Kod odabira odgovarajućeg mehanizma prilikom stvaranja novih koncepata potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja (Terré i Ohme, 2002, str.23)::

- Do kojeg stupnja poduzeće treba identificirati sadašnje i buduće potrebe svojih kupaca te aktivnosti svojih konkurenata (novi proizvodi mogu se bazirati na intuiciji, poduzeće se može oslanjati na vlastito iskustvo i distributersku mrežu, istraživanje i nadgledanje potreba kupaca i aktivnosti konkurenata ili pak na segmentiranje kupaca i fokusiranje na najinovativnije uz istodobno istraživanje konkurenata u svrhu dobivanja novih ideja),
- Na koji način poduzeće planira stvaranje novih koncepata (planiranje bez kontrole i uključivanja drugih odjela poduzeća, planiranje u okviru tehničkog odjela poduzeća, planiranje koje uključuje suradnju tehničkog odjela i osoblja koje je u direktnom kontaktu s kupcima ili stvaranje novih koncepata u skladu sa životnim ciklusom proizvoda),
- Na koji način poduzeće odabire ideje i koncepte koji će se razviti (biranje bez procedura, biranje na temelju rezultata tehničke studije, biranje prema tehničkim i ekonomskim karakteristikama, biranje na temelju procedure koja ovisi o stupnju usklađenosti sa strategijom i unutarnjim kapacitetima poduzeća),
- Koriste li se alati za stvaranje novih koncepata na održiv način (nema alata, određeni napredni alati koriste se ovisno o prilici, koriste se brojni napredni alati na sistematskoj bazi ili sistematsko korištenje alata povećava sposobnost poduzeća za stvaranje novih koncepata).

**Razvoj proizvoda** odnosi se na specifičan slijed aktivnosti pomoću kojih poduzeće odlučuje razviti originalnu ideju u svrhu stvaranja proizvoda koji se može proizvesti i prodavati prema

zahtjevima tržišta. Kod ovoga procesa kritičnu varijablu predstavlja vrijeme. Pri tome je potrebno dati odgovore na sljedeća pitanja (Terré i Ohme, 2002, str.25):

- Koje informacije poduzeće koristi kako bi započelo razvoj novoga proizvoda (razvoj započinje bez određenih specifikacija i dovoljnih informacija o potrebama kupaca, razvoj se temelji na potrebama kupaca, a specifikacije su parcijalne, razvoj se temelji na dobro definiranim specifikacijama uz postavljanje poslovnih i financijskih ciljeva, razvoj se temelji na brojnim specifikacijama koje se tiču funkcionalnosti proizvoda, kvaliteti, cijeni, vremenu i sl.),
- Do kojeg stupnja odjeli, kupci i dobavljači sudjeluju u razvojnom procesu od početka projekta (projekti uključuju sve odjele, odjeli se konzultiraju s ekspertima i vanjskim dobavljačima, matrična organizacija s multidisciplinarnim timovima uz suradnju proizvodnog i inženjerskog odjela ili projekte vodi lider uz suradnju dobavljača i kupaca),
- Ima li poduzeće vremenski raspored koji uključuje ciljeve koji se moraju ispuniti, troškove predviđanja i stalan nadzor projekta (poduzeće može biti bez procedure i definiranih rokova, može imati jednostavan raspored, seriju metoda za razvoj s minimalnim troškovima ili pak jasan raspored s jasno utvrđenim budžetom i ciljevima),
- Do kojeg stupnja se dizajn i nove tehnologije koriste u razvoj novog proizvoda?
- Koriste li se alati za razvoj novoga proizvoda u širokom rasponu i neprekidno (poduzeće ne koristi nikakve alate, određeni odjeli koriste napredne alate sukladno prilici, alati se koriste na sistemskoj bazi ili pak korištenje naprednih alata dopušta poduzeću da bude proaktivnije u odnosu s kupcima i sličnim dobavljačima).

**Preoblikovanje proizvodnih procesa** može imati velik utjecaj na konačne karakteristike proizvoda kao što su cijena, životni ciklus, funkcionalnost, i sl. tako da može učinkovito stvoriti potpuno nov proizvod. Kod ovoga procesa trebaju se slijediti određeni koraci. Mora se osnovati tim koji će biti odgovoran za analiziranje procesa s aspekta kupaca i poslovnih zahtjeva. Potrebno je poznavati sve karakteristike tog procesa. Isto tako, prije ulaska u posljednju fazu procesa redizajna primjenjivost novog procesa treba vrednovati zajedno s rezultatima koji se očekuju od takvih promjena. Osim toga, potrebno je pružiti odgovore na sljedeća pitanja (Terré i Ohme, 2002, str.27):

- Na koji način poduzeće nadgleda tehnologije i modele koji se koriste za upravljanje proizvodnim procesima?
- Ima li poduzeće planove za namjenu resursa razvoju novih proizvodnih procesa?
- Ima li poduzeće outsourcing strategiju?
- Planira li poduzeće inovirati integriranjem logističkih aktivnosti?
- Koriste li se najprikladniji alati za definiranje i kontrolu proizvodnih procesa u značajnom stupnju i na kontinuiranoj bazi?

**Preoblikovanje marketing procesa** može rezultirati time da se proizvod ili usluga nude na potpuno drugačiji način. S druge strane, može dovesti i do proširene upotrebe proizvoda ili usluge. U okviru ovoga procesa potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja (Terré i Ohme, 2002, str.29):

- Koristi li poduzeće druge tržišne prakse u svrhu kreiranja novih ideja za poboljšanje ili modificiranje marketing procesa?
- Na koji način poduzeće trži proizvod?
- Na koji način poduzeće preoblikuje marketing procese? U kojem stupnju ovo pomaže poduzeću povećati vrijednost proizvoda?
- Održava li poduzeće kontakt sa svojim kupcima nakon prodaje?
- Je li poduzeće svjesno marketinškog potencijala koji nude nove informacijske tehnologije?

**Upravljanje znanjem i tehnologijom** je kritično područje o kojem ovise sve prethodno spomenute aktivnosti. Zapravo, tehnološke promjene predstavljaju jedan od ključnih faktora konkurentnosti budući da određuju restrukturiranje mnogih sektora zajedno sa stvaranjem novih poslovnih mogućnosti. Ono nije samo sebi svrha, već predstavlja alat za razvoj strategije poduzeća, bilo u terminima troškova ili pak diferencijacije. S poslovnog gledišta, tehnologija se odnosi na uvođenje eksternog znanja u središnje aktivnosti poduzeća, od logistike, preko proizvodnje pa sve do poslije prodajnih usluga. Pri tome se postavljaju sljedeća pitanja (Terré i Ohme, 2002, str.31):

- Na koji način poduzeće identificira ključne tehnologije i kako procjenjuje njihov utjecaj na buduće proizvode?
- Ima li poduzeće strateški plan za uvođenje novih tehnologija u razvoj novih proizvoda i temelji li se na alokaciji budžeta i procjeni očekivane profitabilnosti?

- Upravlja li poduzeće znanjem na odgovarajući način?
- Upravlja li poduzeće imovinom svog intelektualnog vlasništva (patenti, *know-how*, i sl.)?

Da bi se implementacija uspješno izvršila potrebno je istraživanjem tržišta i prikupljanjem znanja prikupiti resurse za omogućavanje inovacija. Poduzeće mora imati sposobnost izvršavanja inovacija pod uvjetima neizvjesnosti. Također je potrebno održavati inovacije i dugoročnu upotrebu finalnog proizvoda (Bruce i Birchal, 2010, str. 20).

Bruce i Birchal navode kako je poželjno da poduzeća često implementaciji inovacije primjenjuju sustav 6p. Korištenje ovog sustava omogućit će optimalno razvijanje inovacije. Sustav 6p se sastoji od (Bruce i Birchal, 2010, str. 22):

- planiranja (omogućava fokus na aktivnosti inovacija uz istodobno rješavanje poslovnih problema),
- cjevovoda (ideja se mora stvoriti, organizirati, pregledati, imati važnost i upravljati njome kako bi se izbjegle pogreške koje mogu naštetiti poduzeću),
- procesa (procjena izvodljivosti ideje, kreiranje poslovnih slučajeva i scenarija, razvoja i testiranja, tj. projektni menadžment),
- platforme (aplikacija koja daje preglednost i kontrolu i pomoću koje se prati ideja tijekom nastanka i implementacije),
- performanse (integriranje i predstavljanje inovacije),
- ljudi (vještine i sposobnosti zaposlenih).

Prilikom upravljanja inovacijama vrlo su važne inovacijske strategije koje se pri tome koriste. Prema Porteru, poduzeća mogu birati između dvije tržišne strategije (Baković, 2010, prema Tidd i Bessant, 2009, str. 30):

- vođa u inovacijama (cilj poduzeća je biti prvo na tržištu, temelji se na tehnološkom vodstvu, zahtijeva snažnu težnju poduzeća prema kreativnosti i preuzimanju rizika te bliske veze s glavnim izvorima relevantnoga novoga znanja i povratnim informacijama potrošača),
- sljedbenik u inovacijama (poduzeće cilja na kašnjenje na tržištu, bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera, zahtijeva snažnu posvećenost

analizi konkurencije, znanje obrnutoga inženjeringa, rezanje troškova i učenje u proizvodnji).

Za razliku od Portera, Bowonderova podjela inovacijskih strategija je složenija (Baković, 2010, prema Bowonder, 2010, str. 31):

- strategija nuđenja platforme (poduzeće upoznaje različite potrebe kako bi isporučivalo rješenja različitim segmentima),
- strategija zajedničkoga stvaranja (rad s klijentom i korištenje njegove perspektive kako bi zajedno stvorili novu perspektivu za poduzeće),
- strategija smanjenja vremenskoga ciklusa (brži izlazak na tržište kako bi klijenti ranije mogli dobiti proizvod),
- strategija povećanja vrijednosti branda (poduzeće isporučuje nove elemente kako bi presrelo klijentove težnje),
- strategija utjecaja tehnologije (poduzeće upotrebljava naprednu tehnologiju kako bi bilo bolje od konkurencije),
- strategija dokazivanja budućnosti (stvaranje mnogo opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnost poslovanja),
- strategija napretka temeljenog na štednji (smanjenje otpada i troška proizvodnje),
- strategija partnerstva (upotreba partnerstva kako bi bili spremniji na konkurentski pritisak),
- strategija inovacijske mutacije (stvaranje novoga proizvoda putem mutirane tehnologije),
- strategija kreativne destrukcije (svrhovito uništavanje postojeće ponude te zamjena iste s novim proizvodom),
- strategija tržišne segmentacije (stvaranje novoga tržišnoga segmenta odnosno stvaranje novoga prostora, mogućnosti i prilika),
- strategija akvizicije (usvajanje tehnologije, marke ili tržišta).

Uzevši u obzir navedene inovacijske strategije, Pullen dijeli inovacijske subjekte prema korištenim strategijama na (Baković, 2010, prema Pullen, 2009, str. 30):

- prospektore (poduzeća koja kontinuirano eksperimentiraju u potrazi za novim tržišnim prilikama, izvor su promjena i nesigurnosti na koje konkurencija mora odgovarati, sklona su generiranju radikalnih inovacija),

- analizatore (poduzeća koja nastoje zadržati stabilne limitirane linije proizvoda i usluga, poslovanje temelje na operativnim rutinama i postizanju učinkovitosti kroz formalizirane strukture, u isto vrijeme prate i pažljivo odabiru niz obećavajućih novih proizvoda iz različitih industrija, sklonija su generiranju inkrementalnih inovacija).

Uspješno upravljanje inovacijama postiže se preciznom kontrolom od nastanka prilike u okruženju pa sve do učenja za buduće potrebe na primjeru lansiranih inovacija. Uz navedeno potrebno je izabrati odgovarajuću inovativnu strategiju. Prezentirano će rezultirati povećanjem profita i konkurentnosti poduzeća. Pogrešno upravljanje inovacijama će rezultirati gubitkom novca, radnika i reputacije.

#### 2.2.4. Istraživanje i razvoj kao interni izvor inovacija

Istraživanje i razvoj je odjel u poduzeću koji je sustavnim i stvaralačkim radom usmjeren povećanju znanja o prirodi, čovjeku, kulturi i društvu te primjeni nastalih otkrića u praksi. To nije jedini, ali je zasigurno, najvažniji stup na koji se oslanja tehnološka osnova poduzeća. Istraživanje i razvoj dijeli se na temeljeno, primijenjeno i razvojno istraživanje (Zelenika, 2000, str. 350).

Temeljno istraživanje jest teorijski ili pokusni rad poduzet ponajprije radi postignuća novih znanja o osnovama pojava i činjenica bez konkretne praktične primjene. Dakle, cilj ovog istraživanja je pomaknuti granice saznanja o porijeklu i uzrocima pojava i činjenica koje se istražuju. Rezultati temeljnih istraživanja se objavljuju u znanstvenim publikacijama ili se razmjenjuju između znanstvenih organizacija. Postoje dvije vrste temeljnih istraživanja. Za čisto temeljno istraživanje istraživač sam odlučuje o predmetu svog istraživanja. Ovakvo istraživanje se obavlja npr. na sveučilištima. Kod usmjerenog temeljnog istraživanja, poduzeća zapošljavaju istraživače i usmjeravaju njegov rad. Karakteristična su za velika poduzeća (Zelenika, 2000, str. 150).

Primijenjeno istraživanje jest teorijski ili pokusni rad poduzet ponajprije radi postignuća novih znanja. Ovakvo istraživanje je usmjereno prije svega na ostvarivanje praktičnog cilja. Drugim riječima, ovo se istraživanja poduzima kako bi se utvrdila mogućnost korištenja rezultata temeljnog istraživanja ili kako bi se uspostavile nove metode i sredstva za postizanje unaprijed određenog cilja. Rezultati primijenjenog mogu biti patentirani (Zelenika, 2000, str. 151).

Razvojno istraživanje jest sustavan rad temeljen na rezultatima znanstvenog istraživanja i praktičnog iskustva. Ovo je istraživanje usmjereno stvaranju novih materijala, proizvoda i sustava te uvođenju novih procesa, sustava i usluga ili znatnom poboljšanju postojećih. Eksperimentiranje je dominantna karakteristika ovog istraživanja, iako nije u potpunosti eksperimentalne prirode (Zelenika, 2000, str. 152).

Kako bi ideja bila komercijalizirana potrebno je obaviti sve navedene vrste istraživanja. Nakon razvojnog istraživanja moguće je izgraditi proizvodne kapacitete, proizvesti proizvod ili uslugu koja će se lansirati na tržište.

#### 2.2.5. Inovativno poduzeće

Svako inovativno poduzeće shvaća da su inovacije ključan faktor konkurentnosti. Inovativno poduzeće je otvoreno i orijentirano prema novim promjenama. Inovativna poduzeća neprekidno tragaju za inovacijama. Ona traže ideje koje mogu postati inovacije u samom poduzeću i njegovoj okolini.

Unutarnji izvori inovacija za poduzeće mogu biti:

- informacije iz poslovnih funkcija u poduzeću, pogotovo istraživačke i razvojne funkcije,
- analize potražnje za proizvodima ili uslugama.

Vanjski izvori inovacija za poduzeće mogu biti:

- statistike Državnog zavoda za statistiku, stručni časopisi i knjige,
- trendovi na raznim tržištima,
- zakoni, uredbe, propisi.

Prepoznati prilike za razvojem inovacije nije dovoljno. Inovativna poduzeća to razumiju. Takva poduzeća svoju organizaciju prilagođavaju inovacijama. Suvremena poduzeća koriste različite organizacijske mehanizme za poticaj i podršku inovacijama, kao što su (Hernaus, 2006, str. 86):

- odvojene jedinice za inovacijske aktivnosti (formiranje ovih službi pruža mogućnost poduzećima za stjecanje konkurentne prednosti, kroz primjenu suvremenih rješenja, ove službe omogućuju poduzećima da upravljaju osnovnim i primijenjenim projektima, formiraju službe za prikupljanje informacija te drže korak sa naučnotehnološkim napretkom),

- projektna i matrična organizacija (kada su inovacijske aktivnosti fokusirane na razvoj novih proizvoda ili na uvođenje novih tehnologija koristi se projektna organizacija, koja pruža podršku inovacijama, potrebno je odrediti rukovodioca projekta, formirati projektni tim za inovacije, usmjeravati projektni tim ka ciljevima projekta te raspustiti tim nakon završetka projekta),
- kvazistruktura i multiprojektni menadžment (suvremeni model organizacijske strukture za upravljanje u projektima gdje su inovacije osnovni izvor uspjeha i konkurentne prednosti, tj. takvo upravljanje je usmjereno na istovremeno upravljanje većim brojem rizičnih, često i nezavisnih projekata i poduhvata),
- odjeljenja za ulaganje rizičnog kapitala (predstavljaju relativno autonomne substrukture organizacije čiji je zadatak postizanje financijskih i istraživačkih ciljeva poduzeća koji su vezani za pojedine proizvode i usluge.).

Inovativno poduzeće ne smije zaboraviti da sve navedene izvore inovacija i strategije inoviranja može koristiti konkurencija. Zato je potrebno koristiti što je moguće više izvora inovacija i dobro pratiti poteze konkurencije.

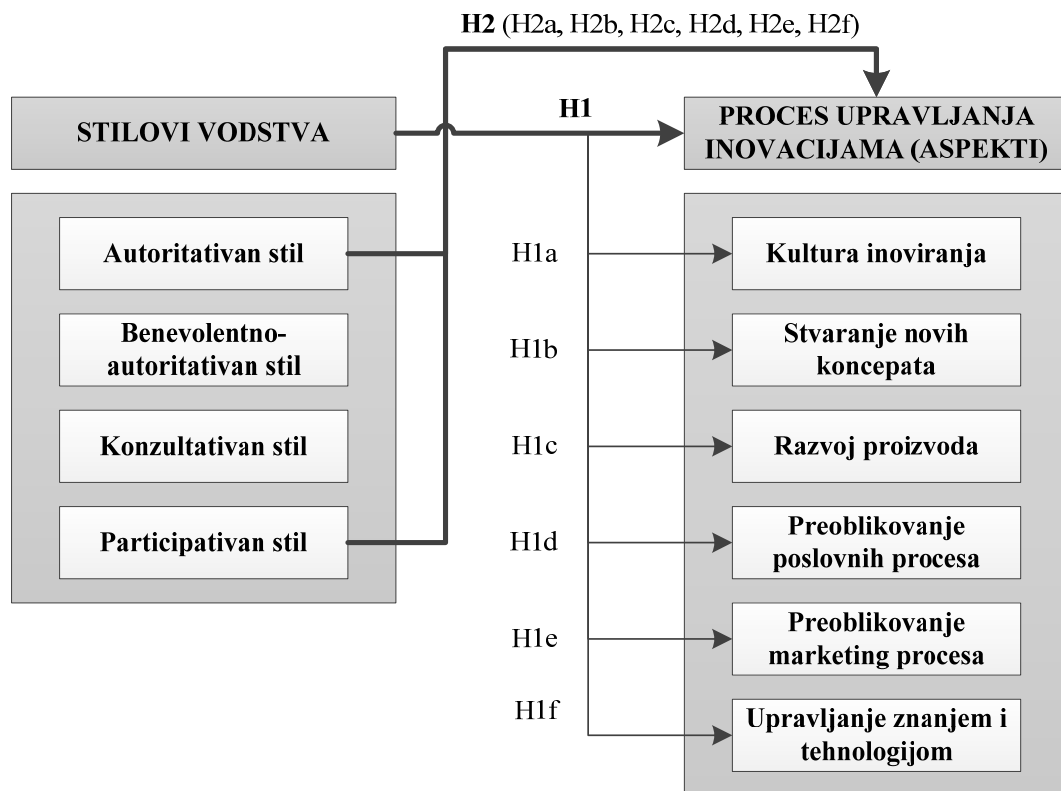
Kako bi poduzeće raslo ono mora ulagati u inovacije. Naime, opstanak i rast na tržištu često je uvjetovan posjedovanjem jedinstvenih proizvoda i usluga. Poduzeće koje ne ulaže u inovacije će posljedično izgubiti prihode. Inovacije moraju biti primjenjive u praksi. Drugim riječima, inovacija mora zaživjeti kao proizvod ili dio proizvoda. Dakle, ako ideja nije razvijena i pretvorena u proizvod, proces ili uslugu, ili pak nije komercijalizirana, ne može se smatrati inovacijom. Danas su poduzeća svjesna prednosti ulaganja u inovacije. Inovacije dovode do dinamičnog rasta nacionalnog gospodarstva i povećanja zaposlenosti, kao i do stvaranja čiste dobiti za inovativna poduzeća. Inovativno poduzeće je ono koje brzo reagira na promjene na tržištu, može se stalno i planirano mijenjati kako bi iskoristilo nove poslovne mogućnosti. Stoga će poduzeća u budućnosti biti još više voljna potrošiti više na istraživanje i razvoj kako bi posljedično povećala svoje prihode.

### **2.3. Model utjecaja stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama**

Mnoga inozemna i domaća istraživanja, koja su spomenuta u uvodu ovog rada, pokušala su dovesti u vezu stilove vodstva i inovacije. Ovo je prvo istraživanje, prema saznanjima autora, koje nastoji dovesti u vezu stilove vodstva menadžmenta i proces upravljanja inovacijama.



Za potrebe ostvarivanja ciljeva ovoga rada oblikovan je model utjecaja stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama (Slika 6). Model se sastoji od dvije varijable, nezavisne i zavisne, sa njihovim pripadajućim dimenzijama. Tako s jedne strane nezavisnu varijablu čine stilovi vodstva, koji mogu poprimiti 4 potencijalna modaliteta prema Likertovoj klasifikaciji stilova vodstva, tj. autoritativni stil, benevolentno-autoritativni stil, konzultativni stil i participativni stil. Zavisna varijabla u modelu je upravljanje inovacijama, odnosno različiti aspekti procesa upravljanja inovacijama, a koji su prema Terré i Ohne (2002): kultura inoviranja, stvaranje novih koncepata, razvoj proizvoda, preoblikovanje proizvodnih procesa, preoblikovanje marketing procesa te upravljanje znanjem i tehnologijom. Navedeni model utjecaja stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama prikazuje slika 6.



**Slika 6: Model utjecaja stilova vodstva na proces upravljanja inovacijama**

Izvor: Autor

Istraživanje utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu u modelu testirano osnovnim i pomoćnim hipotezama, koje su na slici prikazane strelicama utjecaja ili povezanosti. Tako H1 hipoteza podrazumijeva utjecaj prevladavajućeg stila vodstva generalno na proces upravljanja inovacija. Ovu hipotezu se po modelu dokazuje preko 6 pomoćnih hipoteza koje podrazumijevaju postojanje utjecaja prevladavajućeg stila vodstva na pojedine aspekte procesa upravljanja inovacijama. Druga osnovna hipoteza (H2) istražuje da li postoji razlika u

utjecaju na proces upravljanja inovacijama između stilova vodstva koji više naginju autokratskim stilovima, od onih koji su više demokratski stilovi vodstva. I ova hipoteza se dokazuje preko pomoćnih hipoteza koje su fokusirane na pojedine aspekte procesa upravljanja inovacijama.

Za ostvarivanje ciljeva ovoga rada, odnosno za testiranje i možebitno potvrđivanje osnovnih i pomoćnih hipoteza, vodeći se opisanim modelom u programskom paketu SPSS provedena je deskriptivna i bivarijatna statistička analiza (testovi korelacije, testovi značajnosti razlika). Rezultati spomenutih statističkih analiza, kao i zaključci vezani uz model, tj. tvrdnje iznesene u modelu (hipoteze), su dani u sljedećem poglavlju rada.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STILOVA VODSTVA NA PROCES UPRAVLJANJA INOVACIJAMA**

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

U empirijskom dijelu ovog rada koristeći kvantitativne metode izvršeno je testiranje postavljenih hipoteza. U cilju testiranja postavljenih hipoteza prikupljeni su podatci o stavovima ispitanika korištenjem anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja. Anketni upitnik se sastojao se od 38 pitanja kojima se prikupljaju podatci o društvenom statusu ispitanika, primijenjenom stilu vodstva u poduzeću u kojem rade i načinu upravljanja inovacijama. Anketni upitnik je proveden u mjesecu travnju nad 41 menadžerom iz ukupno 12 poduzeća. Većina ispitanika upravlja poduzećima iz privatnog trgovačkog sektora, dok je nekolicina na upravljačkim pozicijama u državnoj upravi.

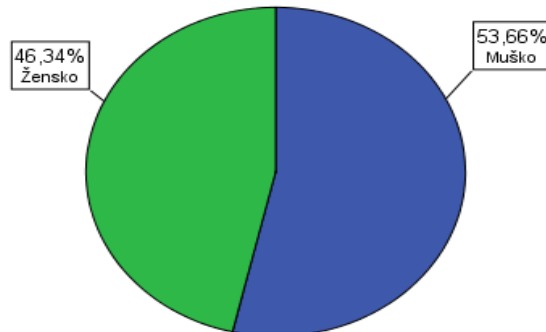
Korištenjem deskriptivne statistike izvršen je prikaz ključnih vrijednosti (prosječna vrijednost, standardna devijacija, mod, medijan, minimalna te maksimalna vrijednost). Kao što je već spomenuto, u okviru ovoga istraživanja zavisnu varijablu predstavljaju inovacije, dok nezavisnu varijablu predstavlja vodstvo. Stil vodstva promatran je kroz Likertovu ljestvicu sa vrijednostima u rasponu od 1 do 4 gdje je vrijednost 1 pridružena ekstremno autokratskom stilu, vrijednost 2 benevolentno autokratskom stilu, 3 konzultativnom i 4 participativnom stilu.

Upravljanje inovacijama također je mjereno Likertovom ljestvicom u rasponu od 1 do 4 gdje vrijednost 1 ukazuje na najlošije, dok vrijednost 4 ukazuje na najbolje upravljanje inovacijama. U testiranju veze između primijenjenog stila vodstva i raznih pokazatelja upravljanja inovacijama korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Korelacijskom analizom vrši se testiranje međuovisnosti u kretanju dvaju varijabli. U testiranju razlike u upravljanju inovacijama s obzirom na tipove vodstva gdje se tipovi vodstva promatraju kao kategorijske varijable, zbog prirode uzorka korišten je T-test. Analiza je rađena u statističkom paketu SPSS 21.

U narednom dijelu rada prezentirani su rezultati provedenog empirijskog istraživanja uz korištenje odgovarajućih slika i tablica koje prikazuju strukturu ili odnos između određenih varijabli relevantnih za potrebe istraživanja.

### 3.1.1. Karakteristike uzorka

Kao što je već spomenuto, istraživanje je provedeno na 41 menadžeru. S tim u svezi na sljedećoj slici prikazani su ispitanici s obzirom na njihovu spolnu strukturu.

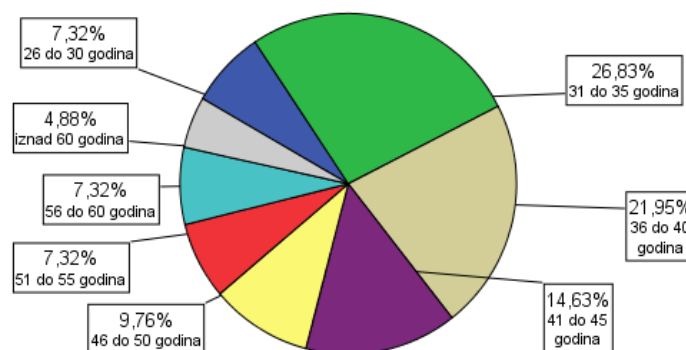


**Slika 6: Struktura ispitanika s obzirom na spol**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 46,34% osoba ženskog spola, dok je 53,66% osoba koje su sudjelovale u istraživanju muškog spola. Dakle, evidentno je da u spolnoj strukturi blago dominiraju ispitanici muškog spola, dok se ispitanici ženskog spola nalaze u manjini.

Nadalje, kada je riječ o starosnoj strukturi zaposlenika, moguće je zaključiti da je uzorak raznolik, što jasno prikazuje Slika 7.

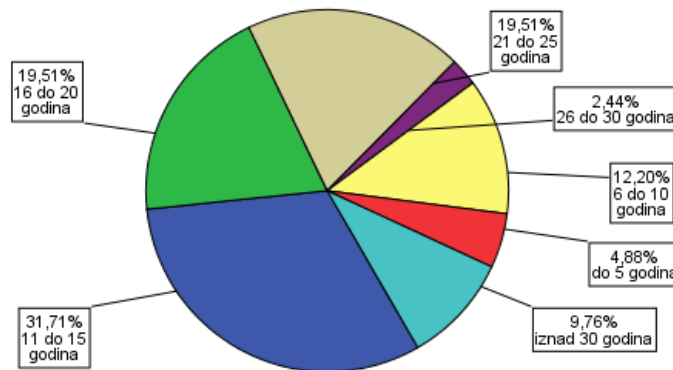


**Slika 7. Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza je vidljivo da su najviše zastupljeni ispitanici starosne dobi između 31 i 35 godina (26,83%), dok je najmanje zastupljeni ispitanici starosne dobi veće od 60 godina (7,32%). Iz navedenih rezultata možemo zaključiti kako su mlađi ljudi, naročito zbog veće motiviranosti, sve više prisutniji na rukovodećim pozicijama u poduzećima.

Strukturu zaposlenika s obzirom na duljinu njihovog radnog staža prikazuje Slika 8.

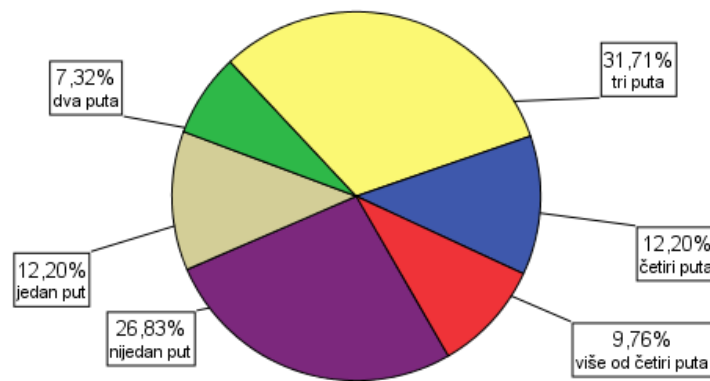


**Slika 8. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza može se uočiti da najviše ispitanika ima radni staž između 11 i 15 godina (31,71%), dok najmanji broj ispitanika je s radnim stažem između 26 i 30 godina (2,44% ispitanika). Iz prikaza je vidljivo da velika većina ispitanika, njih oko 70% ima značajan ili veoma dug radni staž u trajanju od 11 do 25 godina, gdje ipak dominiraju ispitanici sa stažom od 11 do 15 godina (31,71%). Ovo sugerira da je uzorak sastavljen od iskusnih menadžera koji imaju definiran svoj stil vodstva, kao i pristup upravljanju inovacijama.

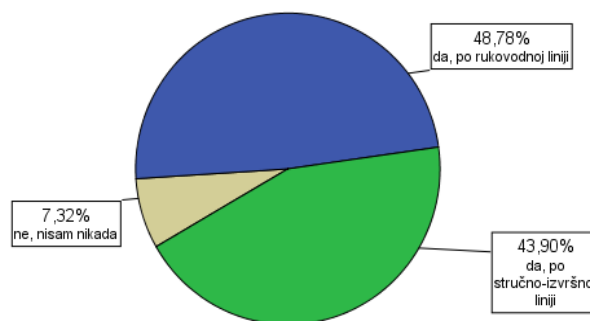
Nadalje, sljedeća slika prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na iskustvo promjene zaposlenja. Drugim riječima, istraženo je koliko puta su pojedini ispitanici promijenili posao tijekom svog dosadašnjeg radnog vijeka te su rezultati prikazani preko relativnih pokazatelja, odnosno udjela u ukupnom broju ispitanika.



**Slika 9. Struktura ispitanika s obzirom na iskustvo promjene zaposlenja**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da je najviše ispitanika u dosadašnjem radnom iskustvu promijenilo radno mjesto tri puta (31,71%), dok je najmanje ispitanika promijenilo radno mjesto dva puta (7,32%). Također je evidentno da u spomenutoj strukturi dominiraju ispitanici koji su radno mjesto promijenili 3 i više puta, dakle veći broj puta (više od 50% ispitanika među kojima dominiraju oni ispitanici koji su 3 puta promijenili svoje radno mjesto), dok iza njih slijede ispitanici koji nisu imali iskustvo promjene zaposlenja. Ovi nalazi sugeriraju da u uzorku dominiraju ispitanici s bogatim radnim iskustvom koji su se u praksi imali prilike upoznati s različitim stilovima vodstva i pristupima upravljanju inovacijama i primjenjivati ih. To implicira da većina ispitanika raspolaže poprilično širokim znanjem koje je vezano za ovo područje te može relativno dobro procijeniti koji stil vodstva i pristup upravljanju inovacijama najbolje odgovara u određenoj situaciji i/ili poduzeću u kojem su zaposleni u određenom trenutku. Promatrajući sljedeću sliku, koja prikazuje ispitanike prema iskustvu napredovanja uočeno je da postoje različita iskustva među ispitanicima.

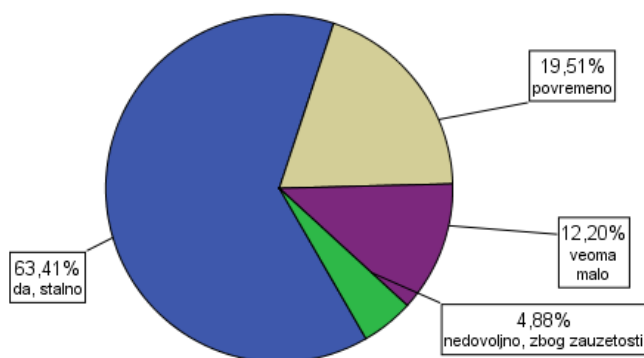


**Slika 10. Struktura ispitanika s obzirom na iskustvo napredovanja**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da je najviše ispitanika imalo iskustvo napredovanja po rukovodnoj liniji (48,78%), dok najmanji broj ispitanika nije imao iskustvo napredovanja (7,32%). Dakle, uzorak je sastavljen od ispitanika koji su u svome dosadašnjem radu postizali izvrsne ili dobre rezultate te im je shodno tomu pružena mogućnost napredovanja, bilo po rukovodnoj, bilo po stručno-izvršnoj liniji. Potonje sugerira kako najveći broj ispitanika raspolaže adekvatnim i poželjnim sposobnostima, kvalifikacijama i iskustvom za svoj rad pa tako i za donošenje odluka vezanih za odabir i primjenu adekvatnog stila vodstva i pristupa upravljanja inovacijama u poduzećima u kojima su zaposleni.

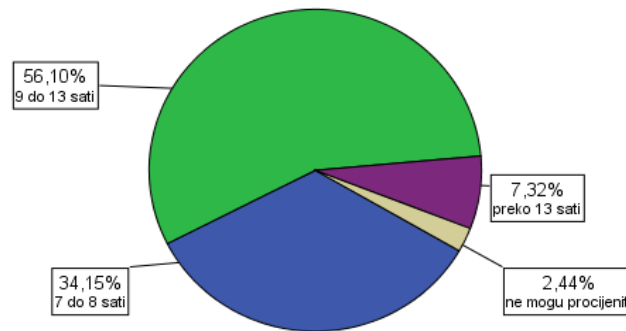
Nadalje, struktura ispitanika s obzirom na iskustvo upotpunjenja i proširenja stečenih znanja prikazana je na slici 11.



**Slika 11. Struktura ispitanika s obzirom na iskustvo upotpunjenja i proširenja stečenih znanja**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza je vidljivo da najviše ispitanika ima iskustva stalnog upotpunjenja i proširenja stečenih znanja (63,41%), dok je najmanje onih koji nisu u dovoljnoj mjeri upotpunjavali i proširivali stečena znanja uslijed vlastite zauzetosti. Dobiveni rezultati prikazuju pozitivno stanje te navode na zaključak kako je većina ispitanika ulagala adekvatne napore na putu svog profesionalnog razvoja. Drugim riječima, u uzorku dominiraju ispitanici koji imaju široko i bogato znanje vezano za njihov posao, pa tako i za sferu donošenja odluka vezanih za odabir i primjenu adekvatnog stila vodstva i pristupa upravljanja inovacijama. Vrijeme provedeno na poslu razlikuje se među ispitanicima. Strukturu ispitanika s obzirom na prosječno trajanje radnog dana prikazuje Slika 12.



**Slika 12. Struktura ispitanika s obzirom na prosječno trajanje radnog dana**

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz grafičkog prikaza vidljivo je da najviše ispitanika ima prosječan radni dan u trajanju od 9 do 13 sati, odnosno oni dominiraju među ispitanicima s obzirom na navedeni kriterij. To sugerira da velika većina ispitanika ima stečene poželjne radne navike te da je spremna uložiti velik i značajan dio svoga vremena i napora u primjenu adekvatnog stila vodstva kojima će na optimalan način utjecati na proces upravljanja inovacijama u svome poduzeću.

Nakon objašnjenja demografskih karakteristika analiziranog uzorka potrebno je naglasiti kako se radi o dobrom i reprezentativnom uzorku. Populacija uzorka je dosta široka jer su istraživanjem obuhvaćene različite dobne skupine, te samim time i raznolikost s obzirom na godine radnog staža. Također, uzorak obuhvaća ispitanike koji su uglavnom više puta mijenjali radno mjesto pa samim time imaju više iskustva u različitim sektorima i na različitim upravljačkim pozicijama.

### **3.2. Rezultati empirijskog istraživanja**

U nastavku rada prikazane su vrijednosti deskriptivne statistike. Izračunate su prosječne vrijednosti, mod, medijan, minimum, maksimum te standardna devijacija stila vodstva i stupnja upravljanja inovacijama.



### 3.2.1. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz stilove vodstva

Kao što je spomenuto, stilovi vodstva su se istraživali putem 26 pitanja u anketnom upitniku. U vezi s time u tablici 4 prikazane su srednje vrijednosti i mjera disperzije za sva pitanja iz upitnika vezana uz stilove vodstva.

**Tablica 4. Deskriptivna statistika stila vodstva**

	N	Mean	Median	Mode	Minimum	Maximum	Std. Deviation
	Valid						
Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?	41	3.12	3.00	3	2	4	.64
Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?	41	3.39	3.00	3	3	4	.49
Koliko često ideje podređenih konstruktivno koriste?	41	3.44	4.00	4	1	4	.95
<b>VOĐENJE</b>	41	3.32	3.33	3.667	2.000	4.000	0.54
Dali za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koristite ? [Zastrašivanje ]	39	3.77	4.00	4	1	4	.58
Dali za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koristite ? [Prijetnje]	39	3.95	4.00	4	3	4	.22
Dali za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koristite ? [Kazne]	39	3.64	4.00	4	2	4	.54
Dali za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koristite ? [Nagrade]	41	2.76	2.00	4	1	4	1.22
Dali za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koristite ? [Participaciju]	39	2.77	3.00	3 <sup>a</sup>	1	4	1.06
Koje oblike motivacije koristite?	41	3.46	4.00	4	1	4	.78
Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva vašeg poduzeća?	41	3.54	4.00	4	2	4	.84
U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoji timski rad?	41	3.63	4.00	4	2	4	.54
<b>MOTIVACIJA</b>	41	3.43	3.38	3.375	3.000	4.000	0.30
Koji je uobičajeni pravac toka informacija?	41	3.24	3.00	4	1	4	.80
Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	41	3.56	4.00	4	2	4	.55
Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?	41	3.22	3.00	3	1	4	.69
Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	41	3.05	3.00	3	1	4	.77
<b>KOMUNIKACIJA</b>	41	3.27	3.25	3.250	2.250	4.000	0.42
Na kojoj se razini donose odluke?	41	2.83	3.00	4	1	4	1.09
Da li podređene uključujete u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?	41	3.76	4.00	4	3	4	.43
Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	41	2.98	4.00	4	1	4	1.11
Na koji način po Vašem mišljenju treba biti imenovan rukovodilac grupe?	41	2.20	2.00	1	1	4	1.08
<b>ODLUKE</b>	41	2.94	3.00	2.500	1.750	4.000	0.58
Kako se postavljaju ciljevi Vašeg poduzeća?	41	2.93	3.00	2	1	4	.91
Koliko je prisutan otpor prema ciljevima?	41	3.17	3.00	3	1	4	.74
<b>CILJEVI</b>	41	3.05	3.00	2.500	1.500	4.000	0.67

Da li u poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada poduzeća?	41	3.17	3.00	3	1	4	.80
U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, proizvodnosti i drugi konkretni podaci?	41	3.32	4.00	4	1	4	.96
KONTROLA	41	3.24	3.50	3.500	1.000	4.000	0.69
STIL VODSTVA	41	3.25	3.22	3.217	2.739	3.957	.33

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Izvor: Istraživanje autora (N=41)

Iz tablice deskriptivne statistike vidljivo je da je aspekt načina na koji se bira rukovodilac grupe najbliži autokratskom stilu vodstva, tj. predstavlja benevolentno-autokratski stil vodstva (prosječna ocjena ranga stila 2,20 od 4), dok je najdemokratskiji stil iskazan kroz korištenje prijetnji u cilju ostvarenja radnih zadataka (prosječna ocjena ranga stila vodstva 3,95 od 4). Rang stila vodstva kod promatranih ispitanika je u prosjeku 3,25 što znači da poduzeća u prosjeku primjenjuju konzultativan stil vodstva. To znači da u prosjeku u promatranim poduzećima nadređeni imaju poprilično, iako ne i potpuno povjerenje u podređene, tako da mogu sudjelovati u donošenju manjih odluka. Budući da se radi o prosjeku i demokratskijem stilu vodstva, ovaj pokazatelj prosječne vrijednosti predstavlja poprilično dobar rezultat.

Što se tiče ostalih opisanih aspekata, demokratskiji stilovi vodstva ispitanih poduzeća iskazani su kroz količinu pouzdanosti i povjerenja koje se pokazuju prema podređenima, razinu osjećaja slobode podređenih u vezi vođenja razgovora o poslu s nadređenima, učestalost konstruktivnog korištenja ideja podređenih te razini uključivanja podređenih u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao (prosječni rangovi stila vodstva po pojedinim pitanjima variraju između 3,12 i 3,76- konzultativan i participativan stil vodstva). S druge strane, ispitana poduzeća u prosjeku primjenjuju autokratskiji stil vodstva kada se uzme u obzir aspekt i pitanje kao što je mišljenje o načinu na koji treba biti imenovan rukovodilac grupe (prosječni rang stila vodstva iznosi 2,20, što odgovara benevolentno-autokratskom stilu vodstva). Ovi nalazi sugeriraju da su ispitana poduzeća u prosjeku sklonija u većoj mjeri uključiti podređene u sudjelovanje u radu poduzeća kada se radi o onim aspektima koji imaju veći značaj za ostvarenje konkretnijih i operativnijih poslovnih ciljeva ( prethodno nabrojani aspekti koji se odnose na sudjelovanje u donošenju odluka, ideja, i sl.). To znači da ispitana poduzeća u prosjeku prepoznaju vrijednost i značaj uloge i mogućeg doprinosa podređenih u ostvarivanju poslovnih ciljeva poduzeća te važnost suradnje nadređenih i podređenih koja može imati sinergijski učinak na poslovanje i poslovne rezultate. S druge strane, ispitana

poduzeća su u prosjeku ipak rigidnija, "tradicionalnija", nepovjerljivija i manje otvorena za suradnju i davanje veće slobode podređenima kada su u pitanju manje praktični aspekti poslovanja kao što je, npr. imenovanje rukovodioca grupe. Najveće odstupanje od prosječne vrijednosti zabilježeno je kod pitanja je li se za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koriste nagrade (standardna devijacija iznosi 1,22), dok je najmanje odstupanje zabilježeno kod pitanja je li se za izvršavanje zadataka podređenih pretežito koriste prijetnje (standardna devijacija iznosi 0,22).

Medijan je vrijednost koja niz dijeli na dva jednaka dijela, odnosno polovica ispitanika je primijenila navedeni stil vodstva ili autokratskiji a polovica navedeni stil ili demokratskiji, odnosno medijan vrijednost ranga stila vodstva je 3,22 što znači da polovica poduzeća primjenjuje konzultativan stil ili neki od autokratskih stilova, dok polovica poduzeća primjenjuje konzultativan ili demokratski stil.

Mod predstavlja najčešće korišten stil. Dakle mod ranga stila vodstva je 3,22 što znači da je najveći broj poduzeća primjenjuje konzultativan stil. To znači da u najvećem broju analiziranih poduzeća podređeni mogu sudjelovati u donošenju manjih odluka. Iz toga razloga ovaj rezultat je poprilično dobar, ali ne i optimalan budući da je u najvećem broju poduzeća mogućnost uključenosti podređenih u proces donošenja odluka ipak ograničena, odnosno proces donošenja odluka nije raširen na svim razinama organizacijske hijerarhije.

Minimalna vrijednost ranga korištenog stila vodstva je 2,739 što znači da poduzeće koje primjenjuje najautokratskiji stil vodstva koristi konzultativan stil, dok je vrijednost maksimuma ranga stila vodstva 3,957, što znači da poduzeće koje primjenjuje najdemokratskiji stil primjenjuje participativan stil. Ovo predstavlja dobar rezultat budući da najautokratskiji stil vodstva među analiziranim poduzećima uključuje određeno sudjelovanje podređenih u donošenju odluka. Vrijednost standardne devijacije od 0,33 znači da rang korištenog stila vodstva u prosjeku odstupa od aritmetičke sredine za 0,33.

### 3.2.2. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz upravljanje inovacijama

Problematika vezana za upravljanje inovacijama istraživala se putem ukupno 12 pitanja u anketnom upitniku. U vezi s time u tablici 5 prikazane su srednje vrijednosti i mjera disperzije za sva pitanja iz upitnika vezana uz proces upravljanja inovacijama.

**Tablica 5. Deskriptivna statistika upravljanja inovacijama**

	N	Mean	Median	Mode	Minimum	Maximum	Std. Deviation
	Valid						
Koje je mišljenje menadžmenta o inovacijama-trebaju li biti upravljane ili ih treba prepustiti inspiraciji?	40	2.03	1.00	1	1	4	1.35
Kakvi su naponi menadžmenta na razvijanju vještina zaposlenika i ukupnog znanja poduzeća?	40	3.05	3.00	4	1	4	0.90
Kakvo je mišljenje menadžmenta u vezi s rizikom vezanim za inovacije?	40	2.85	3.00	3	2	4	0.62
KULTURA INOVIRANJA	40	2.70	3.00	2	2	4	0.72
Pri razvoju novih ideja i usluga, kako poduzeće dobiva informacije o postojećim i budućim potrebama kupaca i aktivnostima konkurenata?	39	2.92	3.00	3	1	4	0.77
Kako menadžment potiče doprinos zaposlenika u idejama, inovativnom razmišljanju i kreativnosti?	40	2.85	3.00	3	1	4	1.03
Planiranje i kontrola razvoja novih ideja u Vašem poduzeću?	38	2.87	3.00	3	1	4	0.93
STVARANJE NOVIH KONCEPATA	40	2.93	3.00	3	1	4	0.73
Ima li poduzeće vremenski plan projekta razvoja novih ideja?	40	2.70	3.00	2	1	4	0.91
Kolika je uloga novih tehnologija i oblika komuniciranja u razvoju ideja i usluga?	40	3.28	3.00	3	1	4	0.75
RAZVOJ PROIZVODA	40	2.98	3.00	3	2	4	0.73
Da li i na koji način poduzeće prilikom planiranja odvaja resurse za razvoj novih ideja i usluga?	40	2.98	3.00	4	1	4	0.92
PREOBLIKOVANJE PROIZVODNIH PROCESA	40	2.98	3.00	4	1	4	0.92
Prati li poduzeće prakse drugih poduzeća s ciljem stvaranja novih ideja i unapređenja/mijenjanja svojih?	40	3.03	3.00	3	1	4	0.89
PREOBLIKOVANJE MARKETING PROCESA	41	2.95	3.00	3	0	4	1.00
Kakav je tretman i uloga znanja u poduzeću?	40	3.15	3.00	3	1	4	0.70
Upravlja li poduzeće intelektualnim vlasništvom(patenti, copyright, poslovne tajne) I dali je upoznato s mehanizmima zaštite intelektualnog vlasništva?	40	3.08	3.00	4	1	4	1.07
UPRAVLJANJE ZNANJEM I TEHNOLOGIJOM	40	3.20	3.50	4	2	4	0.88
STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA	40	2.90	2.88	2.67	1.83	4.00	0.52

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Iz tablice deskriptivne statistike je vidljivo da je prosječan rang upravljanja inovacijama kod ispitanih poduzeća 2,90, što znači da promatrana poduzeća u prosjeku imaju dobro upravljanje inovacijama, što predstavlja dobar rezultat.

Medijan je vrijednost koja niz dijeli na dva jednaka dijela i iznosi 2,88, što znači da polovica ispitanih poduzeća ima upravljanje inovacijama ranga 2,88 ili manje, dok se druga polovica

poduzeća odlikuje upravljanjem inovacijama koje ima rang 2,88 ili pak veći. Drugim riječima, polovica poduzeća ima najlošije, loše ili dobro upravljanje inovacijama, dok druga polovica ima dobro ili najbolje upravljanje inovacijama. Mod predstavlja najčešće korišten stupanj upravljanja inovacijama i iznosi 2,67, što znači da najveći broj ispitanih poduzeća ima dobro upravljanje inovacijama. To predstavlja poprilično dobar, iako ne i optimalan rezultat, što implicira potrebu poduzimanja odgovarajućih mjera u budućnosti kako bi se process upravljanja inovacijama u analiziranim poduzećima unaprijedio. Minimalna vrijednost je 1,83, što znači da se poduzeće koje najlošije upravlja inovacijama odlikuje lošim upravljanjem inovacijama, dok vrijednost maksimuma iznosi 4,00, što implicira da poduzeće s najboljim upravljanjem inovacijama među promatranim poduzećima ima najbolje moguće upravljanje inovacijama.

Vrijednost standardne devijacije od 0,52 znači da rang korištenog stupnja upravljanja inovacijama u prosjeku odstupa za 0,52.

U nastavku su opisani dobiveni rezultati koji se odnose na pojedine dimenzije upravljanja inovacijama.

Što se tiče kulture inoviranja, ispitana poduzeća imaju u prosjeku dobro upravljanje inovacijama (rang 2,70). U okviru toga najlošije ocijenjen aspekt predstavlja mišljenje menadžmenta o tome trebaju li inovacije biti upravljane ili ih treba prepustiti inspiraciji (rang 2,03, što odgovara lošem upravljanju inovacijama), dok najbolje ocijenjen aspekt predstavlja razina uloženog napora menadžmenta na razvijanju vještina zaposlenika i ukupnog znanja poduzeća (rang 3,05). Također, aspekt koji se tiče mišljenja menadžmenta u vezi s rizikom vezanim za inovacije odgovara dobrom upravljanju inovacijama (rang 2,85). To znači da bi poduzeća u prosjeku trebala poraditi na stavu menadžmenta u vezi s time trebaju li inovacije biti upravljane, odnosno potrebno je da se kod menadžmenta poveća svijest i stvori čvršći stav o tome da proces inoviranja treba biti upravljan, dobro osmišljen i kontroliran.

Kod dimenzija stvaranja novih koncepata, ispitana poduzeća imaju u prosjeku dobro upravljanje inovacijama (rang 2,93). U okviru toga svi aspekti po svome rangi odgovaraju dobrom upravljanju inovacijama i imaju slične vrijednosti ranga. Pri tome najlošije ocijenjen aspekt predstavlja pitanje kako menadžment potiče doprinos zaposlenika u idejama, inovativnom razmišljanju i kreativnosti, dok najbolje ocijenjen aspekt jest pitanje kako

poduzeće dobiva informacije o postojećim i budućim potrebama kupaca i aktivnostima konkurenata prilikom razvoja novih ideja i usluga.

Što se tiče razvoja proizvoda, ispitana poduzeća imaju u prosjeku dobro upravljanje inovacijama (rang 2,98). U okviru toga oba razmatrana aspekta po svome rangi odgovaraju dobrom upravljanju inovacijama i imaju slične vrijednosti ranga. Pri tome je aspekt koji se tiče pitanja ima li poduzeće vremenski plan projekta razvoja novih ideja (rang 2,70) slabije ocijenjen od pitanja kolika je uloga novih tehnologija i oblika komuniciranja u razvoju ideja i usluga (rang 3,28).

Kod dimenzije koja se odnosi na preoblikovanje proizvodnog procesa ispitana poduzeća imaju u prosjeku dobro upravljanje inovacijama (rang 2,98). Pri tome se analiziralo pitanje je li i na koji način poduzeće prilikom planiranja odvaja resurse za razvoj novih ideja i usluga (rang 2,98). S druge strane, kod preoblikovanja marketing procesa ispitana poduzeća imaju u prosjeku dobro upravljanje inovacijama (rang 2,95). Pri tome se analiziralo pitanje prati li poduzeće prakse drugih poduzeća s ciljem stvaranja novih ideja i unapređenja/mijenjanja svojih (rang 3,03).

Što se tiče upravljanja znanjem i tehnologijom, ispitana poduzeća imaju u prosjeku dobro upravljanje inovacijama (rang 3,20). Pri tome je bolje ocijenjen aspekt koji se tiče pitanja kakav je tretman i uloga znanja u poduzeću (rang 3,15) od aspekt koji se tiče pitanja upravlja li poduzeće intelektualnim vlasništvom (patenti, copyright, poslovne tajne) i je li je upoznato s mehanizmima zaštite intelektualnog vlasništva (rang 3,08).

Dakle, ispitana poduzeća imaju dobro upravljanje inovacijama prema svim njegovim dimenzijama. Pri tome najbolje rezultate postižu kod dimenzije upravljanja znanjem i tehnologijom, dok je najlošije ocijenjena kultura inoviranja. Kao što je rečeno, potrebno je poraditi na tome da se kod menadžmenta pojača svijest o tome da cjelokupan proces inoviranja treba biti upravljan, a ne prepušten inspiraciji. Nadalje, najveća standardna devijacija zabilježena je kod preoblikovanja marketing procesa, dok je najmanja zabilježena kod kulture inoviranja. Potrebno je napomenuti da je provedena anketa sadržavala samo po jedno pitanje za dimenzije preoblikovanje proizvodnog procesa i preoblikovanje marketing procesa. Razlog tomu leži u činjenici da ispitanici nisu zaposleni u proizvodnim poduzećima, čemu se duguje manja zastupljenost spomenutih dviju dimenzija u anketi.

### 3.2.3. Rezultati istraživanja hipoteza

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja definirane su hipoteze diplomskog rada. U radu se testira glavna hipoteza H1 kao i njene pomoćne hipoteze.

#### ***HIPOTEZA 1. Primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje inovacijama u poduzeću***

U empirijskom dijelu stilovi vođenja determinirani su pomoću Likertovog sustava stilova vodstva. Dakle, ovom hipotezom ispitalo se da li varijable koje određuju Likertove sustave vodstva (motivacija, komunikacija, interakcija, odlučivanje, ciljevi i kontrola) utječu na proces upravljanja inovacijama (kultura inoviranja, stvaranje novih koncepata, razvoj proizvoda, preoblikovanje proizvodnih procesa, preoblikovanje marketing procesa, upravljanje znanjem i tehnologijom).

Prema navedenoj hipotezi, definirane su i pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja. U skladu s time, tablica koja slijedi u nastavku prikazuje rezultate testiranja veze između stila vodstva i kulture inoviranja.

#### ***HIPOTEZA 1a. Primijenjeni stil vodstva utječe na kulturu inoviranja***

**Tablica 6: Korelacijska matrica stila vodstva i kulture inoviranja**

		Correlations	
		STIL VODSTVA	KULTURA INOVIRANJA
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	,442**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	41	40
KULTURA INOVIRANJA	Pearson Correlation	,442**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacija 0,442 može se uočiti da postoji slaba pozitivna korelacija između stila vodstva i kulture inoviranja. Dakle, demokratskiji stilovi vodstva

vezuju se uz povećanu kulturu inoviranja. Na temelju ovih spoznaja moguće je donijeti zaključak o prihvaćanju ove pomoćne hipoteze koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na kulturu inoviranja.

Nadalje, u sljedećoj tablici prikazuje se testiranje veze između primijenjenog stila vodstva i stvaranja novih koncepata.

*HIPOTEZA 1b. Primijenjeni stil vodstva utječe na stvaranje novih koncepata*

**Tablica 7: Korelacijska matrica stila vodstva i stvaranja novih koncepata**

		Correlations	
		STIL VODSTVA	STVARANJE NOVIH KONCEPATA
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	,422**
	Sig. (2-tailed)		,007
	N	41	40
STVARANJE NOVIH KONCEPATA	Pearson Correlation	,422**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacija 0,442 može se uočiti da postoji slaba pozitivna korelacija između stila vodstva i stvaranja novih koncepata. Dakle, demokratskiji stilovi vodstva vezuju se uz povećan stupanj stvaranja novih koncepata.. Na temelju prethodnih spoznaja moguće je donijeti zaključak o prihvaćanju pomoćne hipoteze koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na stvaranje novih koncepata.

Sljedeća pomoćna hipoteza odnosi se na vezu između primijenjenog stila vodstva i razvoja proizvoda, odnosno tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na razvoj proizvoda.

*HIPOTEZA 1c. Primijenjeni stil vodstva utječe na razvoj proizvoda*



U skladu s ovom hipotezom u sljedećoj tablici su prikazani rezultati testiranja veze između stila vodstva i razvoja proizvoda. Korelacijskom analizom je utvrđeno da je veza između stila vodstva i razvoja proizvoda statistički značajna uz manji nivo povjerenja. Empirijska signifikantnost testa je 6%, što je za malu vrijednost veće od maksimalne dozvoljene signifikantnosti od 5%. Na temelju ovih spoznaja moguće je donijeti zaključak o odbacivanju pomoćne hipoteze koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na razvoj proizvoda.

**Tablica 8: Korelacijska matrica stila vodstva i razvoja proizvoda**

		Correlations	
		STIL VODSTVA	RAZVOJ PROIZVODA
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	,300
	Sig. (2-tailed)		,060
	N	41	40
RAZVOJ PROIZVODA	Pearson Correlation	,300	1
	Sig. (2-tailed)	,060	
	N	40	40

Correlation is not significant (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

U nastavku slijedi prikaz hipoteze koja se odnosi na odnos između stila vodstva i preoblikovanja proizvodnih procesa te tablice koja prikazuje testiranje veze između te dvije varijable.

*HIPOTEZA 1d. Primijenjeni stil vodstva utječe na preoblikovanje proizvodnih procesa*

**Tablica 9: Korelacijska matrica stila vodstva i preoblikovanja proizvodnih procesa**

		Correlations	
		STIL VODSTVA	PREOBLIKOVANJE PROIZVODNIH PROCESA
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	,168
	Sig. (2-tailed)		,299
	N	41	40
PREOBLIKOVANJE PROIZVODNIH PROCESA	Pearson Correlation	,168	1
	Sig. (2-tailed)	,299	
	N	40	40

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Korelacijskom analizom utvrđeno je da veza između stila vodstva i stupnja preoblikovanja proizvodnih procesa nije statistički značajna zbog čega se može donijeti zaključak da stil vodstva nije povezan sa stupnjem preoblikovanja proizvodnih procesa. Dakle, dolazi se do zaključka o odbacivanju pomoćne hipoteze koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na preoblikovanje proizvodnih procesa.

Sljedeća pomoćna hipoteza opisuje odnos između stila vodstva i preoblikovanja marketing procesa uz pripadajuću tablicu koja prikazuje testiranje veze između te dvije varijable.

*HIPOTEZA 1e. Primijenjeni stil vodstva utječe na preoblikovanje marketing procesa*

**Tablica 10: Korelacijska matrica stila vodstva i preoblikovanja marketing procesa**

		Correlations	
		STIL VODSTVA	PREOBLIKOVANJE MARKETING PROCESA
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	-,090
	Sig. (2-tailed)		,574
	N	41	41
PREOBLIKOVANJE MARKETING PROCESA	Pearson Correlation	-,090	1
	Sig. (2-tailed)	,574	
	N	41	41

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Korelacijskom analizom utvrđeno je da veza između stila vodstva i stupnja preoblikovanja marketinškog procesa nije statistički značajna zbog čega se može donijeti zaključak da stil vodstva nije povezan sa stupnjem preoblikovanja marketinškog procesa. Dakle, donosi se zaključak da primijenjeni stil vodstva ne utječe na preoblikovanje marketing procesa, odnosno odbacuje se pomoćna hipoteza koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na preoblikovanje marketing procesa.

Posljednja pomoćna hipoteza odnosi se na odnos između stila vodstva i upravljanja znanjem i tehnologijom, a testiranje veze između tih dviju varijabli prikazuje tablica koja slijedi u nastavku.

*HIPOTEZA 1f. Primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje znanjem i tehnologijom*

**Tablica 11: Korelacijska matrica stila vodstva i upravljanja znanjem i tehnologijom**

		Correlations	
		STIL VODSTVA	UPRAVLJANJE ZNAJEM I TEHNOLOGIJOM
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	<b>,379*</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,016</b>
	N	41	40
UPRAVLJANJE ZNAJEM I TEHNOLOGIJOM	Pearson Correlation	<b>,379*</b>	1
	Sig. (2-tailed)	<b>,016</b>	
	N	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacija 0,442 može se uočiti da postoji slaba i pozitivna korelacija između stila vodstva i upravljanja znanjem i tehnologijom. Dakle, demokratskiji stilovi vodstva vezuju se uz povećan stupanj upravljanja znanjem i tehnologijama. Na temelju prethodnih spoznaja moguće je donijeti zaključak o prihvaćanju pomoćne hipoteze koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje znanjem i tehnologijom.

Nakon što su testirane sve pomoćne hipoteze, potrebno je provesti testiranje glavne hipoteze koja tvrdi da primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje inovacijama u poduzeću. Rezultate testiranja veze između spomenute dvije varijable prikazuje tablica u nastavku.

Dakle, na temelju Pearsonova koeficijenta korelacije 0,435 može se donijeti zaključak da postoji slaba do skoro srednje jaka pozitivna korelacija između stila vodstva i stupnja upravljanja inovacijama. Pozitivan koeficijent ukazuje da demokratskiji stilovi vodstva imaju bolje upravljanje inovacijama, što znači da se pomakom prema demokratskijim stilovima vodstva popravljaju upravljanje inovacijama. Koeficijent je statistički značajan pri razini signifikantnosti od 1%.

**Tablica 12: Korelacijska matrica stila vodstva i stupnja upravljanja informacijama**

		STIL VODSTVA	STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA
STIL VODSTVA	Pearson Correlation	1	,435**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	41	40
STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA	Pearson Correlation	,435**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Druga hipoteza ovoga rada odnosi se na usporedbu jačine utjecaja pojedinog stila vodstva na efektivno upravljanje inovacijama, odnosno konstatira koji stil vodstva ima jači utjecaj na efektivno upravljanje inovacijama.

***HIPOTEZA 2. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na efektivno upravljanje inovacijama od autokratskog stila vodstva***

Ovom hipotezom pretpostavlja se kako jači utjecaj na upravljanje inovacijama ima demokratski stil vodstva u usporedbi s autokratskim stilom vodstva. Naime, kod demokratskog stila vodstva vođa se dobrovoljno odriče dijela autoriteta kojeg prenosi na zaposlenike, dok on zadržava konačnu odgovornost, što rezultira time da će zaposlenici u većoj mjeri iznositi vlastite inovativne ideje, dok kod autokratskog stila vodstva vođa preuzima svu moć i odgovornost, te često koči zaposlenike ukoliko kod njih uzrokuje strah.

Prema navedenoj hipotezi, definirane su i pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja.

Nakon provedenog istraživanja utvrđeno je (poglavlje 3.2.1) da su u ispitivanju sudjelovali ispitanici u čijim se inovativnim poduzećima primjenjuju demokratski stilovi, i to konzultativan i participativan. Već sama činjenica da u inovativnim poduzećima nisu utvrđeni

'tvrđi' stilovi vodstva, tj. oni bliži čistom autokratskom stilu vodstva, sugerira koji bi stil vodstva bio poželjniji i samim time od većeg značaja za upravljanje inovacijskim procesom. Imajući u vidu podatke i rezultate istraživanja koje je statistička analiza iznjedrila, u narednom tekstu će se nastojati, pored upravo iznesenog zaključka, steći dodatni uvidi i spoznaje vezane uz hipotezu 2 na temelju razlika u aritmetičkim sredinama u istraživanju dostupnih stilova vodstva – konzultativnog i participativnog i njihove povezanosti s upravljanjem inovacijama. Imajući u vidu da je participativan stil vodstva ipak demokratskiji stil vodstva od konzultativnog, rezultatima analize ovih dvaju stilova vodstva i njihove veze s upravljanjem inovacijama nadogradit će se prethodni, inicijalno izneseni zaključak vezan uz H2 hipotezu. U nastavku su prikazani i objašnjeni rezultati testova koji su provedeni za spomenutu svrhu.

Sljedeća tablica prikazuje da velika većina ispitanika u svojim poduzećima između dva demokratska stila primjenjuje konzultativan stil vodstva. Kao što je već navedeno, u konzultativnom stilu menadžment ima poprilično, ali ne potpuno povjerenje u svoje podređene te je podređenima dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. S druge strane, četvrtina ispitanika primjenjuje participativan stil u kojem menadžer ima potpuno povjerenje u svoje podređene te je proces donošenja odluka raširen na svim razinama organizacijske hijerarhije.

**Tablica 13:** Usporedba srednjih vrijednosti stupnja upravljanja inovacijama s obzirom na utvrđene stilove vodstva

Group Statistics					
VODSTVO		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
STUPANJ	UPRAVLJANJA KONZULTATIVAN	32	2,786458	,4972764	,0879069
INOVIJAMA	PARTICIPATIVAN	8	3,357955	,3638336	,1286346

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

U nastavku je za potrebe rada i ispitivanja hipoteze, testirana razlika između ova dva primijenjena stila. S time se želi dokazati koji stil ima jači utjecaj na proces upravljanja inovacijama.

**Tablica 14: Testiranje razlika u stupnju upravljanja inovacijama s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA	Equal variances assumed	1,116	,297	-3,040	38	,004	-,5714962	,1879646	-,9520106	-,1909818	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Dakle, na temelju T-testa može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u stupnju upravljanja inovacijama s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Dakle, poduzeća koja primjenjuju participativan stil statistički imaju značajno veći stupanj i kvalitetu upravljanja inovacijama od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil.

Nakon ispitivanja razlika između ova dva primijenjena stila, u nastavku su prikazane dvije korelacijske matrice koje prikazuju vezu između stilova vodstva i stupnja upravljanja inovacijama. Prva korelacijska matrica prikazuje vezu između stupnja upravljanja inovacijama i participativnog stila vodstva, dok druga korelacijska matrica prikazuje vezu između stupnja upravljanja inovacijama i demokratskog stila vodstva.

Iz korelacijske matrice se može uočiti da ne postoji statistički značajna veza između stupnja upravljanja inovacijama i stupnja demokratičnosti stila vodstva među poduzećima koja imaju participativan stil vodstva. Tj. ne može se reći da unutar grupe postoji statistički značajna veza.

**Tablica 15: Korelacijska matrica participativnog stila vodstva i stupnja upravljanja inovacijama**

		Correlations	
		STIL VODSTVA PARTICIPATIVAN	STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA
STIL VODSTVA PARTICIPATIVAN	Pearson Correlation	1	-,354
	Sig. (2-tailed)		,390
	N	9	8
STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA	Pearson Correlation	-,354	1
	Sig. (2-tailed)	,390	
	N	8	8

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Sljedeća korelacijska matrica prikazuje vezu između stupnja upravljanja inovacijama i konzultativnog stila vodstva.

**Tablica 16: Korelacijska matrica konzultativnog stila vodstva i stupnja upravljanja inovacijama**

		Correlations	
		STIL VODSTVA KONZULTATIVAN	STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA
STIL VODSTVA KONZULTATIVAN	Pearson Correlation	1	,206
	Sig. (2-tailed)		,258
	N	32	32
STUPANJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA	Pearson Correlation	,206	1
	Sig. (2-tailed)	,258	
	N	32	32

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Kao što se može vidjeti iz ove korelacijske matrice, ponovno ne postoji statistički značajna veza između stupnja upravljanja inovacijama i stupnja demokratičnosti stila vodstva. Dakle, među poduzećima koja primjenjuju konzultativan stil vodstva nema statistički značajne veze između stupnja demokratičnosti i stupnja upravljanja inovacijama. Također, kad svrstamo stil vodstva u neku grupu možemo zaključiti da unutar te grupe nema statistički značajne veze između stupnja demokratičnosti i stupnja upravljanja inovacijama.

U nastavku rada se ispituju pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja spomenutih stilova vodstva. U prvom redu se ispituje koji će od dvaju stilova imati jači utjecaj na kulturu inoviranja, odnosno koji stil više potiče zaposlenike na otvorenost prema drugačijem načinu razmišljanja, odvažnom ponašanju te spremnosti na promjenu postojećeg stanja.

*HIPOTEZA 2a. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na kulturu inoviranja od autokratskog stila vodstva*

**Tablica 17: Usporedba srednjih vrijednosti kulture inoviranja s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

Group Statistics					
	VODSTVO	N	Prosjek	T-vrijednost	Sig (2 tailed)
KULTURA INOVIRANJA	KONZULTATIVAN	32	2,786458	4,168	0,000
	PARTICIPATIVAN	8	3,357955		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Na temelju T-testa može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u stupnju kulture inoviranja s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Dakle, poduzeća koja primjenjuju participativan stil statistički imaju značajno veći stupanj kulture inoviranja od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil. To znači da poduzeća s participativnim stilom vodstva u mnogo većoj mjeri unutar organizacije imaju razvijenu kulturu koja potiče inoviranje i spremnost zaposlenika da iznose svoje vlastite ideje u usporedbi s poduzećima koja primjenjuju konzultativan stil vodstva. U skladu s time prihvaća se pomoćna hipoteza koja tvrdi da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na kulturu inoviranja od autokratskog stila vodstva.

U nastavku se ispituje koji od stilova ima jači utjecaj na stvaranje novih koncepata kao jedne od varijabli upravljanja inovacijama, odnosno koji stil vodstva posjeduje više mehanizama za stvaranje novih ideja i koncepata proizvoda.

*HIPOTEZA 2b. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na stvaranje novih koncepata od autokratskog stila vodstva*



**Tablica 18: Usporedba srednjih vrijednosti stvaranja novih koncepata s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

Group Statistics					
	VODSTVO	N	Prosjek	T-vrijednost	Sig (2 tailed)
STVARANJE NOVIH KONCEPATA	KONZULTATIVAN	32	2,81	2,028	0,050
	PARTICIPATIVAN	8	3,38		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Rezultati T-testa impliciraju zaključak da postoji statistički značajna razlika u stvaranju novih koncepata s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Dakle, poduzeća koja primjenjuju participativan stil statistički imaju značajno veći stupanj stvaranja novih koncepata od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil. To znači da poduzeća s participativnim stilom vodstva u mnogo većoj mjeri pokreću procese identificiranja novih koncepata proizvoda i usluga, anticipiranja potreba kupaca putem analize tržišnih trendova i rezultata konkurenata, ohrabriranja novih ideja i kreativnosti među osobljem te planiranja stvaranja novih koncepata proizvoda. U skladu s time moguće je prihvatiti pomoćnu hipotezu koja tvrdi da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na stvaranje novih koncepata od autokratskog stila vodstva.

Sljedeća pomoćna hipoteza dokazuje koji od stilova ima jači utjecaj na razvoj proizvoda, odnosno koji stil više doprinosi razvijanju originalnijih ideja u svrhu stvaranja proizvoda koji se može proizvesti i prodavati prema zahtjevima tržišta.

*HIPOTEZA 2c. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na razvoj proizvoda od autokratskog stila vodstva*

**Tablica 19: Usporedba srednjih vrijednosti razvoja proizvoda s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

Group Statistics					
	VODSTVO	N	Prosjek	T-vrijednost	Sig (2 tailed)
RAZVOJ PROIZVODA	KONZULTATIVAN	32	2,88	1,771	0,085
	PARTICIPATIVAN	8	3,38		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Na temelju T-testa može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u razvoju proizvoda s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Dakle, poduzeća koja primjenjuju participativan stil imaju statistički značajno veći stupanj razvoja novih proizvoda od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil (empirijska p vrijednost 0,085) Zaključak je donesen pri razini pouzdanosti od 90% (blaži kriterij). To znači da poduzeća s participativnim stilom vodstva u mnogo većoj mjeri ulažu napore u sve procese vezane uz razvoj proizvoda. U skladu s prethodnim spoznajama moguće je prihvatiti pomoćnu hipotezu koja tvrdi da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na razvoj proizvoda od autokratskog stila vodstva.

Sljedeća pomoćna hipoteza ispituje koji će od navedenih stilova vodstva imati jači utjecaj na preoblikovanje proizvodnih procesa, odnosno koji stil vodstva više doprinosi konačnim karakteristikama proizvoda kao što su cijena, životni ciklus, funkcionalnost i sl. tako da se može učinkovito stvoriti novi proizvod.

*HIPOTEZA 2d. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje proizvodnih procesa od autokratskog stila vodstva*

**Tablica 20: Usporedba srednjih vrijednosti preoblikovanja proizvodnih procesa s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

Group Statistics					
	VODSTVO	N	Prosjeak	T-vrijednost	Sig (2 tailed)
PREOBLIKOVANJE	KONZULTATIVAN	32	2,88	1,392	0,172
PROIZVODNIH PROCESA	PARTICIPATIVAN	8	3,38		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Dakle, na temelju T-testa može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u stupnju preoblikovanja proizvodnih procesa s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Dakle, poduzeća koja primjenjuju participativan stil statistički nemaju značajno veći stupanj preoblikovanja novih procesa od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil. Na temelju toga moguće je odbaciti pomoćnu hipotezu koja tvrdi da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje proizvodnih procesa od autokratskog stila vodstva.

Preposljednja pomoćna hipoteza ispituje koji od navedenih stilova ima jači utjecaj na preoblikovanje marketing procesa, odnosno koji stil više dovodi do proširene upotrebe proizvoda ili usluge te da se proizvodi i usluge nude na potpuno drugačiji način.

*HIPOTEZA 2e. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje marketing procesa od autokratskog stila vodstva*

**Tablica 21: Usporedba srednjih vrijednosti preoblikovanja marketing procesa s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

Group Statistics					
	VODSTVO	N	Prosjek	T-vrijednost	Sig (2 tailed)
PREOBLIKOVANJE	KONZULTATIVAN	32	2,94	0,164	0,871
MARKETING PROCESA	PARTICIPATIVAN	9	3,00		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Na temelju T-testa može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u stupnju preoblikovanja marketinških procesa s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Dakle, poduzeća koja primjenjuju participativan stil nemaju statistički značajno veći stupanj preoblikovanja marketinških procesa od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil. Slijedi zaključak o odbacivanju pomoćne hipoteze koja tvrdi da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje marketing procesa od autokratskog stila vodstva.

Na kraju se posljednjom pomoćnom hipotezom ispituje koji od stilova vodstva ima jači utjecaj na upravljanje znanjem i tehnologijom, tj. koji stil više u svom djelovanju koristi nove tehnologije i time procjenjuje njihov utjecaj na buduće proizvode.

*HIPOTEZA 2f. Demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na upravljanje znanjem i tehnologijom od autokratskog stila vodstva*

**Tablica 22: Usporedba srednjih vrijednosti upravljanja znanjem i tehnologijom s obzirom na utvrđene stilove vodstva**

Group Statistics					
	VODSTVO	N	Prosjek	T-vrijednost	Sig (2 tailed)
UPRAVLJANJE ZNANJEM I	KONZULTATIVAN	32	3,03	4,177	0,000
TEHNOLOGIJOM	PARTICIPATIVAN	8	3,88		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=41)

Dakle, na temelju T-testa može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u stupnju upravljanja znanjem i tehnologijom s obzirom na primijenjeni stil vodstva. Naime, poduzeća koja primjenjuju participativan stil statistički imaju značajno veći stupanj upravljanja znanjem i tehnologijom od poduzeća koja primjenjuju konzultativan stil. To znači da poduzeća s participativnim stilom vodstva u mnogo većoj mjeri uvode i spremni su na uvođenje tehnoloških promjena i inovacija te znanja u funkciju cjelokupnog razvoja u usporedbi s poduzećima s konzultativnim stilom vodstva. Drugim riječima, u usporedbi s autokratskim stilovima vodstva, demokratskiji stilovi veću pozornost poklanjaju procesu upravljanja znanjem i tehnologijom, odnosno svjesniji su ključne uloge i važnosti tehnoloških promjena i usvajanja znanja za poduzeće, što predstavlja jedan od ključnih faktora njegove konkurentnosti. Potonje implicira da poduzeća koja primjenjuju demokratski stil vodstva često zauzimaju bolju poziciju na tržištu u usporedbi s poduzećima koja primjenjuju autokratski stil vodstva. U skladu s time donosi se zaključak o prihvaćanju pomoćne hipoteze koja tvrdi da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na upravljanje znanjem i tehnologijom od autokratskog stila vodstva.

Na kraju analize H2 hipoteze, možemo zaključiti da se na temelju t-testova i posebice testova korelacije ne može točno utvrditi koji stil vodstva ima jači utjecaj na proces upravljanja inovacijama. Međutim, samim time što u ispitanim poduzećima nema autoritativnih stilova vodstva, te da je upravljanje inovacijama bolje kod participativnog nego kod konzultativnog stila sugerira na prihvaćanje H2 hipoteze, ali uz značajna ograničenja što se tiče samog testiranja hipoteze.

## 4. ZAKLJUČAK

Suvremena poduzeća posluju u dinamičnoj, turbulentnoj i visoko konkurentnoj okolini, što posebno pojačava važnost i ulogu menadžmenta, kao i nužnost kontinuiranog uvođenja inovacija kako bi poduzeće opstalo i raslo na tržištu. Poduzeće može izabrati između dvije tržišne strategije vezane za inovacije, a to su vodstvo u inovacijama i slijedbenik u inovacijama. Cilj inovacija ne sastoji se samo u dolaženju do novih ideja i mogućnosti koje će poboljšati proizvode poduzeća već i u stvaranju inovativnog poduzeća. Inovativno poduzeće je ono koje brzo reagira na promjene na tržištu, može se stalno i planirano mijenjati kako bi iskoristilo nove poslovne mogućnosti. Inovacije su povezane s različitim vrstama rizika i njima je potrebno kvalitetno upravljati. U svrhu učinkovitijeg i kvalitetnijeg upravljanja inovacijama, poduzeća trebaju razvijati kulturu inoviranja koja potiče inovacije i otvorenost zaposlenika prema novim idejama i promjenama, stvarati nove koncepte i razvijati proizvode koji će odgovarati potrebama kupaca na tržištu i osigurati povoljnu poziciju među konkurentima, biti spreman na preoblikovanje proizvodnih i marketing procesa te kvalitetno upravljati znanjem i tehnologijom u svrhu održivog rasta i razvitka.

Stilovi vodstva predstavljaju specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada. Postoje tri pristupa vodstvu, a to su: pristup osobina, bihevioralni pristup i situacijski pristup. Razlike među njima sastoje se u činjenici na koji aspekt se stavlja fokus; osobine i vještine menadžera, njegovo ponašanje ili pak situaciju u okviru koje djeluje. Menadžeri primjenjuju različite stilove vodstva. Najpoznatija je Likertova klasifikacija stilova vodstva. Glavna podjela je na autokratski, demokratski i Laissez-faire stil vodstva. Razlike među njima sastoje se u tome tko nosi odgovornost i autoritet za donošenje odluka. Detaljnija Likertova podjela stilova vodstva razlikuje eksploatatorsko – autoritativan, benevolentno – autoritativan, konzultativan i participativan stil vodstva.

Postoji određena veza između različitih stilova vodstva i procesa upravljanja inovacijama, odnosno između ove dvije varijable postoji međusobna ovisnost. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja upućuju na zaključak o prihvaćanju dviju glavnih hipoteza rada. Dakle, primijenjeni stil vodstva utječe na upravljanje inovacijama. Drugim riječima, primijenjeni stil vodstva u pravilu utječe na proces upravljanja inovacijama (kultura inoviranja, stvaranje novih konceptata, razvoj proizvoda, preoblikovanje proizvodnih procesa, preoblikovanje marketing procesa, upravljanje znanjem i tehnologijom). To znači da u svrhu

boljeg upravljanja cjelokupnim procesom inoviranja poduzeća trebaju pažljivo odabrati stil vodstva koji će primjenjivati. Nadalje, rezultati istraživanja impliciraju da demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na kvalitetno upravljanje inovacijama od autokratskog stila vodstva. Ovakav, inicijalno izveden zaključak vezan za H2 hipotezu, nadograđen je rezultatima analize razlika u aritmetičkim sredinama dostupnih stilova vodstva u promatranim poduzećima-konzultativnog i participativnog i njihove povezanosti s upravljanjem inovacijama. Unatoč ili u skladu sa svim provedenim testovima, zaključak vezan u H2 hipotezu se ipak treba uzeti u obzir s značajnom dozom opreza.

U skladu s rezultatima istraživanja, prihvaćaju se i pomoćne hipoteze koje tvrde da primijenjeni stil vodstva utječe na kulturu inoviranja, stvaranje novih koncepata te na upravljanje znanjem i tehnologijom. Istodobno se odbacuju hipoteze koje tvrde da primijenjeni stil vodstva utječe na razvoj proizvoda, preoblikovanje proizvodnih procesa i preoblikovanje marketing procesa. Dakle, poduzeća bi trebala pažljivo promisliti o odabiru stila vodstva koji će primjenjivati u svrhu boljeg upravljanja kulturom inoviranja te procesima stvaranja novih koncepata, odnosno upravljanja znanjem i tehnologijom, dok odabir određenog stila vodstva nema značajan utjecaj na performanse procesa kao što su razvoj proizvoda, preoblikovanje proizvodnih procesa i preoblikovanje marketing procesa. Takvi rezultati istraživanja su možda rezultat činjenice da većina ispitanika radi u privatnom trgovačkom sektoru, a ne u proizvodnim poduzećima, te stoga primijenjeni stil vodstva nema toliki utjecaj kod njih na varijable kao što su razvoj proizvoda i preoblikovanje proizvodnih procesa.

Nadalje, u sklopu druge glavne hipoteze prihvaćaju se pomoćne hipoteze koje tvrde da demokratski stil vodstva u usporedbi s autokratskim stilom ima veći utjecaj na kulturu inoviranja, stvaranje novih koncepata, razvoj proizvoda i upravljanje znanjem i tehnologijom. Istodobno se odbacuju hipoteze koje tvrde da u usporedbi s autokratskim stilom vodstva demokratski stil vodstva ima jači utjecaj na preoblikovanje proizvodnih procesa i preoblikovanje marketing procesa. Rezultati istraživanja ukazuju da ispitanici više preferiraju stilove vodstva u kojima se podređene uključuje u donošenje odluka. To znači da bi u svrhu poboljšanja kulture inoviranja i performansi procesa kao što su stvaranje novih koncepata, razvoj proizvoda i upravljanje znanjem i tehnologijom poduzeća trebala preferirati i opredijeliti se za demokratski stil vodstva u usporedbi s autokratskim stilom, dok je kod procesa preoblikovanja proizvodnih procesa i preoblikovanja marketing procesa preferiranje

demokratskog vodstva irelevantno. Upravo u ovim navedenim varijablama se očituje snaga demokratskog stila vodstva, osobito u poboljšavanju performansi procesa gdje zaposleni sudjeluju u postavljanju organizacijskih ciljeva.

Pozitivan ishod ovoga istraživanja koji je potvrdio da stilovi vodstva utječu na upravljanje inovacijama u poduzeću omogućuje spoznaju poduzećima da kroz razvoj i poticanje određenog stila vodstva doprinose stvaranju inovacija. Dakle, istraživanje u ovom diplomskom radu pokazalo je kakav je i postoji li uopće utjecaj pojedinih stilova vodstva na inovacije. Naime, zbog stalnih promjena u okolini poduzeća potrebno je kontinuirano istraživati i analizirati stilove vodstva menadžmenta.

Ovo istraživanje pruža koristi prvenstveno menadžerima koji su voljni promijeniti svoje ponašanje kako bi time pozitivno utjecali na povećanje stvaranja inovacija u poduzeću. Navedeno je omogućeno time što istraživanje ukazuje na pozitivne, odnosno negativne strane pojedinog stila vodstva, tako da menadžeri mogu promijeniti eventualne negativne strane svojeg vodstva, što će u konačnici rezultirati lakšim i uspješnijem ostvarivanju inovacija. Dakle, ostvarenje ciljeva ovoga istraživanja doprinijet će menadžerima poduzeća pri donošenju konkretnih odluka za unaprjeđenje komunikacije, tj. interakcije između njih i zaposlenika s ciljem poboljšavanja inovacija i posljedično povećanja profita poduzeća.

Ukoliko neka poduzeća nisu spremna na kontinuirano istraživanje stilova vodstva menadžera, možda im rezultati ovog istraživanja budu motivirajući za upuštanje u takav projekt. S druge strane, ukoliko neka poduzeća već primjenjuju kontinuirano istraživanje stilova vodstva menadžera u poduzeću, rezultati istraživanja u ovom diplomskom radu mogu potaknuti menadžere da pokušaju što bolje formirati svoje stilove vodstva.

Do sada je ponajviše istraživani utjecaj stilova vodstva na motivaciju zaposlenika. Utjecaj koji je u fokusu ovog istraživanja, po saznanjima autora, u domaćoj literaturi je zapostavljen. Zbog svega navedenog rezultati ovog istraživanja proširit će spoznaju o utjecajima stilova vodstva na poslovanje poduzeća što će koristiti i svim zainteresiranima u akademskoj zajednici, čak i studentima. Dakle, članovi akademske zajednice na spoznajama iz ovog istraživanja mogu bazirati svoja buduća istraživanja. Npr. može se napraviti usporedba rezultata ovog istraživanja i istraživanje napravljenog nakon završetka financijske krize. Zato što je veza između stilova vodstva i inovacija u domaćoj literaturi zapostavljena ovaj će rad omogućiti

studentima spoznaju da stilovi vodstva ne utječu samo na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika te će možda inspirirati studente da naprave vlastito istraživanje ove povezanosti u drugim poduzećima. Zbog navedenog će promatrana tema u domaćoj literaturi biti više prisutna.



## LITERATURA

1. Baković, 2010 - ULOGA INOVACIJA U POSLOVANJU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA: Tomislav Baković 1 & Dinko Ledić-Purić 2 - <http://hrcak.srce.hr/file/112074>
2. Bass, 1990 - Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications BM Bass, RM Stogdill, Simon and Schuster izdavač
3. Bedeian i Wren, 2001 - Bedeian, A.G. & Wren, D.A.(2001). Most Influential Management Books of the 20th Century. *Organizational Dynamics*, 29(3): 221-225.
4. Bossink, 2004 - Bossink, A., G. (2004) Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*, 4 (4), str. 211 – 228  
URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14714170410815105>
5. Bruce i Birchall, 2010 - Andy Bruce, David Birchall *Innovation: Fast Track to Success*
6. Buble, 2011 - Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: STEGA TISAK
7. Buble, M. (2006) *Management*, Split: Ekonomski fakultet
8. Buble, M. (2009) *Management*. Split: Ekonomski fakultet
9. Carneiro, 2008 - Carneiro, A. (2008) When leadership Prosjecks more innovation and development. *Business Strategy Series*, 9 (4), str. 176 - 184  
URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17515630810891843>
10. Cyert i March, 2000 - *A Behavioral Theory of the Firm* by Richard M. Cyert and James G. March, Carnegie Mellon University
11. Deschamps, 2005 - Deschamps, J., P. (2005) Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33 (5), str. 31 - 38  
URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570510616861>
12. Fagerberg, 2006 - Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (2006) *The Oxford Handbook of Innovation*: Oxford: Oxford University Press
13. Feser, 2012 - *Entrepreneurship Education In The Research-Intensive Entrepreneurial University*, Edward Feser
14. Garvin, A. David. 2000. *Learning in action. A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.

15. Gomez – Mejia, Balkina, Cardy, 2008. - Gomez – Mejia L., Balkina D., Cardy R.: Management: people, performance, change, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.,
16. Hernaus, 2006 - TOMISLAV HERNAUS :TRANSFORMACIJA KLASIČNE ORGANIZACIJE U ORGANOZACIJU ORIJENTIRANU NA POSLOVNE PROCESSE, MAGISTARSKI RAD, EFZG.STUDENI 2006
17. House, 1996 - House, Robert J. (1996). "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory". *Leadership Quarterly* 7 (3): 323–352
18. Howell i Dorfman, 1981 - Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24, 714 - 728.
19. Hurley, F. Robert i G. Tomas M. Hu lt. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Inte gration and Emperical Examination. *Journal of Marketing*
20. Jones, G., George, J., Hill, C. (2000) *Contemporary Management*,. New York: McGraw-Hill,
21. Jung Erceg i Prester, 2007 - Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007. *Petra Jung Erceg, dipl. oec.*
22. Kreitner, 2005 - Kreitner, R. (2005) *Foundations of Management*. Boston: Houghton Mifflin Company
23. Likar, Borut i Chovan Cyril, Tekn Kullbjer in drugi. 2006. Management inovacijskih in RR procesov v EU . Ljubljana: Korona plus d.o.o.-inšt itut za inovativnost in tehnologijo.
24. Likar, Borut i Križaj Dejan, Fatur Peter. 2006a. Management inoviranja . Koper: Fakulteta za Management.
25. Likert, 1967 - Likert, R. L. (1967) *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill Book Company
26. Link, 2007 - Reviewed Work: Innovation, Entrepreneurship, and Technological Change by Albert N. Link, Donald S. Siegel , *Review of Social Economy* , Vol. 68, No. 4 (DECEMBER 2010), pp. 499-502
27. Martin, 1970 -Evans, Martin G. (1970). "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship". *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 277–298
28. McGregor, 1960 - The human side of enterprise.Author: Douglas McGregor Publisher:New York, McGraw-Hill, 1960
29. McKeown, 2008 - McKeown, M.: *People Management*, Max Headroom, 2008

30. Northouse, 2010 - Northouse, P.G. (2010) *Leadership: Theory and Practice*, California, Age Publications
31. Nusaira, 2012 Nusair, N., Ababneh, R., Bae, Y., K. (2012) The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22 (3), str.182 - 201  
URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10569211211260283>
32. O'Dell i Grayson, 1998 - O'Dell, C., and C.J. Grayson. 1998. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review* 40(3): 154–174.
33. Plessis, 2007 Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
34. Ranganayakulu, 2005 - *Organisational Behaviour*, K.C.S. Ranganayakulu, Atlantic Publishers & Dist, 2005
35. Srića, 2004 - Srića, V. (2004) *Biblija modernog vođe: harmony-based leadership*. Zagreb: Znanje
36. Starbuck i Hedberg, 1977 - Starbuck, W.H. and Hedberg, B.L.T. (1977), 'Saving an organization from a stagnating environment', pp. 249–258 Indiana University Press
37. Terré i Ohme, E.: *Guide for Managing Innovation*, Generalitat de Catalunya, Department of Industry, Trade and Tourism Centre for Innovation and Business Development (CIDEM), Barcelona, 2002.
38. Thomas Kochan - Walton and McKersie's behavioral theory of labor negotiations: An industrial relations perspective, NOV 2006, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 13, Issue 3, pages 289–295
39. Tidd i Bessant, 2009 - Tidd, J., Bessant J. (2009) *Managing innovation: Integrating technological, Entrepreneurial Perspective*. New Delhi: Tata McGraw-Hill
40. Trott, 2008 - *Innovation Management and New Product Development*, 4/E, Paul Trott, University of Portsmouth -
41. Urabe, 1988 - Urabe, K. (1988) *Innovation and the Japanese management system*. New York: Prentice Hall
42. Walsh i Ungson, 1991 - Walsh, J.P. and Ungson, G.R. (1991), "Organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 57-91.
43. Yukl, 1989 - Yukl, A., (1989) *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall

44. Zelenika, 2000 - Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet
45. Zvonarević, 2010 - Zvonarević, M.: Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ključne varijable vodstva.....	14
Slika 2: Četiri uloge dobrog vođe .....	15
Slika 3: Pet glavnih osobina vođe .....	17
Slika 4: Fiedlerova kontingencijska teorija vodstva .....	26
Slika 5: Put-cilj model efikasnosti vođe.....	28

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura zaposlenika s obzirom na spol .....	50
Grafikon 2. Struktura zaposlenika s obzirom na starosnu dob.....	50
Grafikon 3. Struktura zaposlenika s obzirom radni staž .....	51
Grafikon 4. Struktura zaposlenika s obzirom na iskustvo promjene zaposlenja.....	52
Grafikon 5. Struktura zaposlenika s obzirom na iskustvo napredovanja .....	52
Grafikon 6. Struktura zaposlenika s obzirom na iskustvo upotpunjenja i proširenja stečenih znanja .....	53
Grafikon 7. Struktura zaposlenika s obzirom na prosječno trajanje radnog dana.....	54

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Podjela biheviorističkih modela upravljanja.....	20
Tablica 2: Klasični stilovi vodstva .....	21
Tablica 3: McGregorova teorija X i teorija Y .....	22
Tablica 4. Deskriptivna statistika stila vodstva .....	55
Tablica 5. Deskriptivna statistika upravljanja inovacijama .....	58
Tablica 6. Korelacijska matrica stila vodstva i kulture inoviranja.....	61
Tablica 7: Korelacijska matrica stila vodstva i stvaranja novih koncepata.....	62
Tablica 8: Korelacijska matrica stila vodstva i razvoja proizvoda.....	63
Tablica 9: Korelacijska matrica stila vodstva i preoblikovanja proizvodnih procesa.....	63

Tablica 10: Korelacijska matrica stila vodstva i preoblikovanja marketing procesa.....	64
Tablica 11: Korelacijska matrica stila vodstva i upravljanja znanjem i tehnologijom .....	65
Tablica 12: Korelacijska matrica stila vodstva i stupnja upravljanja informacijama.....	66
Tablica 13: Usporedba srednjih vrijednosti stupnja upravljanja inovacijama s obzirom na utvrđene stilove vodstva.....	67
Tablica 14: Testiranje razlika u stupnju upravljanja inovacijama s obzirom na utvrđene stilove vodstva .....	68
Tablica 15: Korelacijska matrica participativnog stila vodstva i stupnja upravljanja inovacijama .....	69
Tablica 16: Korelacijska matrica konzultativnog stila vodstva i stupnja upravljanja inovacijama .....	69
Tablica 17: Usporedba srednjih vrijednosti kulture inoviranja s obzirom na utvrđene stilove vodstva .....	70
Tablica 18: Usporedba srednjih vrijednosti stvaranja novih koncepata s obzirom na utvrđene stilove vodstva.....	71
Tablica 19: Usporedba srednjih vrijednosti razvoja proizvoda s obzirom na utvrđene stilove vodstva .....	71
Tablica 20: Usporedba srednjih vrijednosti preoblikovanja proizvodnih procesa s obzirom na utvrđene stilove vodstva.....	72
Tablica 21: Usporedba srednjih vrijednosti preoblikovanja marketing procesa s obzirom na utvrđene stilove vodstva.....	73
Tablica 22: Usporedba srednjih vrijednosti upravljanja znanjem i tehnologijom s obzirom na utvrđene stilove vodstva.....	73