Stilovi vodstva i inovativnost poduzeća

Gorjanc, Tina

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:168230

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

STILOVI VODSTVA I INOVATIVNOST PODUZEĆA

Mentor:
Doc. dr. sc. Ivan Matić

Student:
Tina Gorjanc
2140527

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Istraživačke hipoteze 6

1.3. Cilj istraživanja 8

1.4. Metode istraživanja 9

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA STILOVA VODSTVA I INOVATIVNOSTI PODUZEĆA 10

2.1. Teorijska polazišta stilova vodstva 10

2.1.1. Definicija vodstva 10

2.1.2. Determinante vodstva 14

2.1.3. Teorije vodstva 16

2.1.4. Modeli vodstva 19

2.1.4.1. Modeli osobina 19

2.1.4.2. Bihevioristički modeli 19

2.1.4.3. Kontingencijski modeli 21

2.1.5. Suvremeni pristupi vodstvu 21

2.2. Teorijska polazišta inovacija 24

2.2.1. Definicija inovacija 24

2.2.2. Vrste inovacija 25

2.2.3. Inovacijski proces 27

2.2.4. Primjena inovacija 31

2.2.5. Karakteristike inovativnog vođe i inovativnog poduzeća 32

2.2.6. Tehnike upravljanja inovacijama 34

2.3. Model komparacije stilova vodstva i inovativnosti u poduzeću 35

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 37

3.1. Metodologija istraživanja 37

3.2. Rezultati istraživanja 38

3.2.1. Deskriptivni rezultati uzorka 38

3.2.2. Stilovi vodstva u istraživanim poduzećima 46

3.2.3. Inovativnost istraživanih poduzeća 58

3.2.4. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza 66

4. ZAKLJUČAK 72

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 75
SAŽETAK 78
SUMMARY 79
LITERATURA 80
POPIS PRILOGA 84

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Problematika istraživanja odnosi se na ispitivanje i pronalaženje međusobne veze stilova i kompetencija vodstva i inovativnog okruženja i rezultata inovativnih aktivnosti u poduzeću.

U današnje vrijeme, riječ inovacija se spominje i više nego učestalo. Stječe se dojam da se na dnevnoj bazi javlja velik broj inovacija, a trenutna situacija tržišta ne uspijeva uhvatiti tempo svih spomenutih. Smatra se, ako određeno poduzeće nije inovativno, propasti će u iznimno kratkom periodu. Jaka korporativna kultura je svakako jedan od ključeva uspjeha, ali osim definiranog korporativnog plana, stvaranje inovativne kulture i sposobnost da se pronalaze rješenja na tržištu prije svojih konkurenata je ono što stvara razliku. Poduzeće ne mora biti lider u svom području poslovanja, ali svakako mora sustići konkurenciju. Postoji nekoliko razloga zbog kojih poduzeća mogu propasti ako ne prate inovacije (Moughon, n.d.):

- fiksiraju se na trenutno uspješno poslovanje ne uvažavajući da možda postoji ili će postojati nešto bolje
- fokusiraju se samo na potrebe kupaca današnjice, ne razmišljajući o kupcima budućnosti
- ne uspijevaju unaprijediti tehnologiju i pratiti trendove tržišta

Mogu se navesti i neki od primjera poduzeća koja su doživjela slom ne vodeći računa o inovativnosti kao što su „Blockbuster“, „Xerox“, „Polaroid“, „MySpace“, „Blackberry“, itd.

Inovacija je već prethodno spomenuta kao jedan od glavnih ključeva uspjeha, ali osim inovacija, potrebno je imati i karakterističnog vođu koji će se postaviti kako bi potaknuo druge da ostvare postavljene ciljeve. Trenutne teorije vodstva opisuju vođe na temelju njihovih osobina ili kako utjecaj i moć koriste za postizanje ciljeva. Dwight D. Eisenhower (1954) je jednom rekao: *„Vodstvo je sposobnost da nekog drugog uvjeriš da napravi ono što ti želiš, jer on to želi napraviti“*. Treba spomenuti da nisu svi lideri stvoreni jednaki, a kvaliteta vodstva može varirati. Osim toga, prepoznavanje pojedinog stila vođenja je ključno za procjenu kvalitete rukovođenja i učinkovitosti, kao i njihova relativna korisnost (Germano, 2010).

Postoje razne klasifikacije stilova vodstva. Najpoznatije su na biheviorističke modele tj. podjela na autoritativni, demokratski i Laissez - faire stil vođenja, te na Likertove sustave tj. na eksploatatorsko-autoritativan, benevolentno-autoritativan, konzultativan i participativan sustav. Stilovi vodstva se mogu još klasificirati na modele osobina, situacijske modele i suvremene modele vodstva.

Različiti stilovi vodstva definirani su kao način ponašanja koji vođe pokazuju tijekom rada sa i preko drugih (Hersey i Blanchard, 1982), tj. kao uzorak interakcija između vođe i njegovih podređenih. Na temelju Burnsa (1978) mnogi znanstvenici, kao i praktičari jasno navode vodstvo kao jedan od najvažnijih i najmanje shvaćenih fenomena na Zemlji, ako ne i najvažniji faktor koji utječe na etiku i integritet zaposlenika i ulogu vođe kao postavljanja uzora za zaposlenike (Huberts, Kaptein i Lasthuizen, 2007).

Prema Deschampsu (2005), prvo je potrebno istražiti da li postoji specifičan, tj. prepoznatljiv oblik vodstva kojim se može utjecati na razvoj inovativnih ideja. Inovacije dolaze u mnogo oblika kao što je to vrsta proizvoda, vrsta poslovnog modela, unaprjeđenje postojećeg proizvoda ili rješenja za potrošače...itd. Isto tako se treba zapitati da li za svaku pojedinu vrstu inovacije treba drugačiji način vodstva, te da li je potrebna druga vrsta vođe za drugačiju vrstu inovacije? Deschamps (2005), uspoređujući svjetski nagrađivane inovacijske vođe, one koji stvaraju i rukovode procesima inovacija, posebno u usporedbi s drugim izvrsnim, ali više tradicionalnim poslovnim liderima, primjećuje da oni imaju različite ljudske i menadžerske karakteristike. Neke od osobina kod tih istaknutih inovacijskih prvaka mogu se vidjeti kao neobična kombinacija kreativnosti i poslovne discipline kod uvođenja novog proizvoda na tržište ili kao hrabrost, ne samo da se krene u određeni projekt, već i da, ako se tako pokaže, određeni projekt ugasi. Neke od karakteristika su otvorenost prema tehnologiji ili idejama te prihvaćanje određenih rizika i voljnost na eksperimentiranje, ali i, što je jedna od bitnijih stavki, dijeljenje svoje želje i strasti prema spomenutom sa svojim zaposlenicima.

Kada se pak odrede ključne karakteristike koje inovativni vođa treba imati, dolazi se do sljedeće problematike. Treba nam vođa, ne menadžer, a to profesor Warren G. Bennis (2003) jasno razlučuje: *„Lideri su ljudi koji čine pravu stvar, menadžeri su ljudi koji čine stvari kako bi trebalo.“*. Potrebno je pronaći takvog vođu koji posjeduje prethodno navedene karakteristike, koji je sposoban odraditi potrebne zadatke i uhvatiti se u koštac sa nepredvidljivim problemima, te prilagoditi se inovacijama i implementirati ih na predviđene

načine. Deschamps (2005) tvrdi da ono zbog čega je navedeno iznimno teško jest činjenica da te karakteristike često ne posjeduje pojedinac, već nekoliko njih, te su kroz različite etape inovacije, tj. od ideje, razrade, implementiranja i izbacivanja gotovog proizvoda ili usluge na tržište, potrebne različite vrste lidera. U početnim fazama projekta potreban je vođa koji razmišlja izvan granica, želi istraživati, eksperimentirati, strpljiv je i prihvaća rizike, dok vođa koji se traži po završetku projekta mora biti fokusiran, organiziran, brzo donositi odluke, koordiniran, poslovno i organizacijski discipliniran.

Teorije o vodstvu općenito tvrde da kada su vođe u mogućnosti uspješno voditi odgovarajućim stilom vodstva u situaciji u kojem se nalaze, oni imaju visoke performanse i njihovi zaposlenici odnosno podređeni su zadovoljni u svom poslu. S druge strane, s obzirom da su zaposlenici vrlo bitan resurs 21. stoljeća, Kuzins (1999) predlaže da vođe moraju znati i razumjeti ljude. Oni moraju otkriti njihove sposobnosti, prednosti i sve što ih motivira. Ukratko oni moraju priznati da je svatko drugačiji i nositi se sa svakim zaposlenikom kao pojedincem na sveobuhvatan način (Bruno i Lay, 2007). Kako bi se moglo uspješno postići navedeno, potrebna su daljnja istraživanja kroz koja je moguće dovesti u vezu način vođenja poduzeća i zaposlenika te razina inovativnosti u poduzeću, te ispitati značaj jedne varijable za drugu. Stoga će ovo istraživanje pokušati ponuditi nove spoznaje o spomenutoj vezi.

Predmet ovog istraživanja je istražiti kakva je priroda međusobne veze različitih stilova vodstva i razine inovativnosti unutar poduzeća, koji od stilova najviše potiče inovativnost te generalno koji stil vodstva prevladava u poduzećima i na kojoj je razini inovativnost tih poduzeća. Kao uzorak za istraživanje uzeti će se određeni broj poduzeća u kojima će biti provedeno anketno istraživanje kombinirano sa metodom intervjua. Obradom anketnog upitnika provođenjem deskriptivne i bivarijatne statističke analize moći će se odrediti razina postojeće inovativnosti unutar poduzeća, prevladavajući stil vođenja u poduzećima te priroda njihove međusobne povezanosti.

1.2. Istraživačke hipoteze

Uzimajući u obzir sve navedeno, glavno pitanje ovog istraživanja definira se na sljedeći način:

> *Kakva je međusobna povezanost između stila vodstva menadžera i razine inovativnosti unutar poduzeća?*

Slijedeći postavljeno glavno istraživačko pitanje, postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: Postoji međusobna povezanost stilova vodstva i inovativnosti poduzeća.
U teorijskom dijelu rada biti će determinirani različiti stilovi vodstva. Ovom hipotezom ispitati će se da li su specifične karakteristike tih raznih stilova vodstva povezane sa procesom upravljanja inovacijama tj. na proces traženja, odabira i implementacije. Potvrđivanjem ove hipoteze bi se dokazala povezanost između stila vođenja i inovativnosti poduzeća.

Prema navedenoj hipotezi navedene su i pomoćne hipoteze kojima se precizira istraživanje.

H1.1: Stil vodstva je povezan s procesom traženja inovacija.
Ovom hipotezom će se ispitati da li određeni stil vođenja s obzirom na svoje karakteristike, utječe na prepoznavanje prijetnji ili prilika za inovacije u svojoj okolini.

H1.2: Stil vodstva je povezan s procesom odabira inovacija..
Ovom hipotezom će se ispitati da li određeni stil vođenja utječe na odabir inovacija, jer poduzeća posluju s ograničenim resursima te ih treba usmjeriti na inovacije koje će se isplatiti i koje imaju najviše izgleda za uspjeh.

H1.3: Stil vodstva je povezan s procesom implementacije inovacija.
Ovom hipotezom će se ispitati da li određeni stil vođenja utječe na postupak implementiranja inovacija, odnosno na njihovo usvajanje, održavanje i potencijalno mijenjanje tj. modificiranje.

H2: Demokratski stil vodstva ima veću povezanost s upravljanjem inovacijama nego autoritativni stil vodstva.
Ovom hipotezom ispitati će se da li demokratski stil vodstva, kod kojeg se vođa konzultira s podređenima i traži njihovo mišljenje ima veći utjecaj na upravljanje inovacijama, nego autoritativni, kod kojeg vođa ima jako malo povjerenja u svoje podređene.

Prema navedenoj hipotezi navedene su i pomoćne hipoteze kojima se precizira istraživanje.

H2.1: Demokratski stil vodstva ima veću povezanost s razinom inovativnosti unutar poduzeća nego autoritativni stil vodstva.

Ovom hipotezom će se ispitati da li demokratski stil vodstva više utječe na razinu inovativnosti u poduzeću nego autoritativni stil s obzirom da navedeni stil nema razmjene informacija i najčešće se radi o jednosmjernoj komunikaciji.

H2.2: Demokratski stil vodstva ima veću povezanost s implementacijom inovacija nego autoritativni stil vodstva.
Ovom hipotezom će se ispitati da li demokratski stil vodstva više utječe na način traženja, otkrivanja, usvajanja i primjene inovacije nego autoritativni stil vodstva.

H3: Razina inovativnosti u poduzeću raste korištenjem više stilova vodstva.
Ovom hipotezom će se ispitati da li poduzeća, čiji vođe koriste više stilova vodstva te mijenjaju način reagiranja ovisno o radnoj situaciji, negativno utječu na razinu inovativnosti poduzeća ili upravo kombinirani način vodstva rezultira boljim inovacijskim rezultatima. Sličnim hipotezama se bavio William James Reddin (1984).

1.3. Cilj istraživanja

Ovo istraživanje ima teorijske i empirijske ciljeve.

Teorijski cilj je definirati što je vodstvo, a što inovacije, oblikovati teorijski model i važnost direktne i indirektne povezanosti između načina vođenja poduzeća i razine inovativnosti u poduzeću kao cjeline i u pojedinim odjelima. Povezivanje dviju varijabli (stil vodstva i inovativnost), tj. dva konstrukta, se temelji na detaljnoj raspravi modela vodstva te dimenzija i načina upravljanja inovacijama.

Empirijski cilj istraživanja je otkriti u kakvoj su vezi način vođenja i razina inovativnosti u poduzeću. Znači, ispitan je prigodni uzorak menadžera i ispitati sadašnje stanje i zadovoljstvo načinom vođenja, te stupanj inovativnosti koji se "dopušta" u poduzeću. Ovisno o rezultatima istraživanja, postavljene hipoteze su ili odbačene ili prihvaćene kao valjane te će se u skladu s njima donijeti zaključci i kritike.

1.4. Metode istraživanja

Metode istraživanja koje su korištene u radu se generalno mogu podijeliti na kabinetske i empirijske. Kabinetske metode istraživanja koje će se koristiti su:

- pregledavanje već prethodno provedenih istraživanja, tj. sekundarnih izvora i podataka
- izviđajno istraživanje kako bi se na što je moguće jednostavniji način objasnile prethodno istraživane poveznice između stilova vodstva i inovacija

Empirijske metode istraživanja koje će se koristiti su:

- anketna metoda (obradom konkretnih prikupljenih podataka iz anketnog upitnika dolazi se do općih zaključaka)
- statističke metode (uz deskriptivnu statistiku, koeficijentima linearne korelacije i testovima značajnosti moći će se spoznati veza između stilova vodstva i inovacija)

U pozadini navedenih kabinetskih i empirijskih metoda su temeljne znanstvene metode koje se inače koriste u ovakvim istraživanjima, pa će biti korištene i u ovom istraživanju, a to su (Zelenika, 1998, str. 323):

- Metoda indukcije podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja
- Metoda dedukcije podrazumijeva zaključivanje od općih sudova prema pojedinačnim, dakle kako bi se objasnile trenutne te predvidjele buduće činjenice
- Metoda deskripcije koja kreće od jednostavnog ocrtavanja činjenica i njihovih empirijskih odnosa, ali bez postojanja znanstvenog obrazloženja
- Metoda sinteze koja pojednostavljene zamisli može sastaviti u složene misaone tvorevine te korelirati odvojene varijable u jednu cjelinu u kojoj su svi povezani
- Metoda analize koja podrazumijeva rastavljanje složenih misaonih tvorevina na jednostavnije pojedinačne dijelove i proučavanje svakog pojedinačnog djela za sebe u odnosu na sve ostale dijelove.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA STILOVA VODSTVA I INOVATIVNOSTI PODUZEĆA

2.1. Teorijska polazišta stilova vodstva

Postoji mnogo nejasnoća kada se pokušava objasniti pojam *vodstva*. Vrlo često se događa da se poistovjećuju pojmovi *vodstva* sa pojmovima *vođenja* i *menadžmenta*. Naravno, postoje sličnosti kako u definicijama tako i u djelovanju, ali potrebno je razriješiti razlike između spomenutih. Mnogi autori poput Kottera (1990) i Zaleznika (1992) tvrde kako je vodstvo nešto potpuno drugačije od menadžmenta. Objašnjavaju razliku raznim usporedbama poput: „Vođe preuzimaju rizike dok menadžeri igraju na sigurno“. Autori poput Grinta (2005) uspoređuju kako se vodstvo hvata u koštac sa „zlim“ problemima, dok se menadžment obračunava samo sa „pitomim“. S druge strane postoje autori poput Alvessona i Sveningsona (2003) koji smatraju da nije moguće raditi tako direktne i surove usporedbe sa vodstvom i menadžmentom, tema o kojoj je Mitzberg (1975) pisao prije više od 40 godina. Mitzberg vodstvo karakterizira kao „egzotičnijeg, zabavnijeg mlađeg brata“ menadžmenta, ali isto tako tvrdi kako je vodstvu i dalje potreban netko tko će iskazati i usavršavati svoje kompetencije, a menadžmentu su i dalje potrebne osobe koje se mogu prilagoditi okolnostima i dati potrebna rješenja, čime želi dovesti do zaključka da vodstvo može biti drugi naziv za menadžment, pod određenim uvjetima.

2.1.1. Definicija vodstva

Iako mnogi autori imaju svoja viđenja i definicije *vodstva, menadžmenta* i *vođenja,* ipak postoje neke opće prihvaćene definicije. Kreitner (2005. u Buble, 2006, str. 315) definira *menadžment* kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasno uporabu ograničenih resursa, dok *vođenje* definira kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacija da rade zajedno u promicanju interesa organizacija. Osim Kreitnera, postoje autori koji nude i nekoliko alternativnih definicija *vođenja* (Tablica 1).

Tablica 1. Nekoliko različitih definicija vođenja

Autori	Definicija
Hemphill i Coons, 1957., str. 7	Vođenje je „ponašanje nekog pojedinca…usmjereno na aktivnosti grupe prema zajedničkom cilju“.
Katz i Katz, 1978., str. 528	Vođenje je „utjecajna promjena iznad i povrh mehaničkog slijeđenja rutinskih smjernica i naputaka organizacije.“
Burns, 1978., str. 18	„Vođenje se primjenjuje kada osobe… mobiliziraju… institucionalne, političke, psihološke i druge izvore, kako bi probudile, angažirale i zadovoljile motive sljedbenika“.
Smirchich i Morgan, 1982., str. 258	„Vođenje se realizira u procesu kojim jedna ili više osoba uspijevaju definirati i izraziti stvarnost drugih ljudi.“
Rauch i Behling, 1984., str. 46	Vođenje je „proces utjecanja na aktivnosti neke organizirane grupe, koji tu grupu usmjerava na postizanje cilja“.
Richards i Engle, 1986., str. 206	„Vođenje uključuje formuliranje vizija, utjelovljenje vrijednosti i stvaranje okoline u kojoj se stvari mogu obaviti“.
Jacobs i Jaques, 1990., str. 281	„Vođenje je proces osmišljavanja (smislenog usmjeravanja) zajedničkih napora i poticanje povećanih namjernih nastojanja prema ostvarivanju cilja.“
Schein, 1992., str. 2	Vođenje je sposobnost „iskoraka iz kulture… s ciljem započinjanja procesa evolucijske promjene koji više pridonose prilagodbi“.
Drath i Palus, 1994., str. 4	„Vođenje je proces osmišljavanja onog što ljudi zajedno rade kako bi to bolje shvatili i tome se više posvetili.“
House i sur., 1999., str. 184	Vođenje je „sposobnost nekog pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije…“

Izvor: Kurtić, Kulović (2011.), str. 20

Jasno je vidljivo iz tablice da se pojam *vođenja* kod različitih autora obrazlaže na relativno sličan način, ali postoje male razlike između svake pojedinačno.

S druge strane, kod pojma *vodstva* postoji mnogo nejasnoća. Kod definiranja *vodstva* nailazi se na pitanja poput: *Na što se točno odnosi? Što je to? Što točno uključuje?* (Bass, 1990., str. 9). Postoji velik broj modela i definicija te ne bi bilo moguće svima im se posvetiti u ovom radu, pa će se navesti samo one koje se najčešće koriste kod stručne literature. Buble (2006) objašnjava *vodstvo* kao samo jedan od segmenata vođenja za koje je bitna motivacija, međuljudski procesi i komunikacija, te je među navedenim pojmovima najuži pojam. Drugi autori objašnjavaju *vodstvo* na svoj način (Tablica 2).

Tablica 2. Različite definicije vodstva

Autori	Definicija
Bass (1981.)	Vodstvo je sposobnost interveniranja, inspiriranja i usmjerivanja pojedinaca ili grupa ka ostvarenju vlastitih ili društvenih ciljeva
Cole (1990.)	Vodstvo je dinamičan proces unutar grupe uz pomoć kojeg jedan individualac utječe na drugog sa svrhom da dobrovoljno sudjeluje u odrađivanju grupnog zadatka.
D. Eisenhower	Vodstvo je umjetnost da postignete da netko drugi uradi nešto što vi želite, ali tako da osoba poželi to uraditi.
Weihrich i Koontz	Vodstvo je utjecaj, tj. umijeće ili proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže prema ostvarenju zajedničkih ciljeva.
G. A. Jago	Vodstvo je proces i osobina, odnosno skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se natječu kao potencijalne vođe.
A. G. Yukl	Vodstvo je proces korištenja neprinudnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganju u definiranju kulture grupe ili organizacije.

Izvor: Kurtić, Kulović (2011.), str. 29

Iz mnoštva predloženih definicija dala bi se zaključiti svojevrsna opća definicija vodstva: *Sposobnost odnosno proces kojim na intelektualan način bez prisile pojedinac utječe na ponašanje drugih sa namjerom da se ostvare određeni ciljevi*. Zapravo, vođenje je funkcija, a vodstvo je proces kroz koji se ta funkcija realizira (Drucker, 1993).

S obzirom na niz navedenih definicija može se zaključiti kako se cjelokupni proces vodstva odvija između nekoliko bitnih varijabli. Može se promatrati kao odnos u kojem je zadatak vođe oblikovati ponašanje sljedbenika kako bi mogli raditi u određenoj okolini i ostvariti određene rezultate odnosno ciljeve tj. može se usporediti sa strukturnim odnosima unutar grupe (Grint, 2000). Spomenute varijable su može vidjeti kod sljedećeg prikaza (Slika 1.).



Slika 1. Ključne varijable vodstva

Izvor: Buble, 2009., str. 513.

Jedan od dominantnih načina razumijevanja vodstva u literaturi je ideja da je vođa netko tko motivira i utječe na druge ljude (Yukl, 2010, str. 304). On smatra kako vodstvo odražava pretpostavku koja uključuje proces kojim se namjerno utječe na ljude da upravljaju, strukturom i objektima i odnosima u skupini ili organizaciji. Kod samog procesa, jedna od komponenti navedenih varijabli uvelike utječe na vodstvo. Koliko točno utječe, može potvrditi činjenica da se spominje na više mjesta, a to bi bila *motivacija*. Vodstvo bez motivacije ne može egzistirati. Vođa motivacijom zaposlenih postiže efikasniji rad i veću koncentraciju članova poduzeća. Kod motiviranja zaposlenih koriste se intrinzični (ljude se može motivirati odnosom između radnika i zadatka) i ekstrinzični (ljude se može motivirati faktorima iz vanjskog okruženja npr. plaća, povlastice i beneficije) faktori motivacije. (Nader, 2002. str. 1 – 14.)

Kod šireg opsega razumijevanja vodstva kao procesa kroz koji se netko motivira ili utječe na drugoga, moguće je pojmiti *vodstvo* kao samostalnu karakteristiku vođe – osoba koja ima sposobnosti raditi ono što čine lideri. To naime, uključuje i ideju Ralph Stogdilla (1948) koja predlaže da vođe posjeduju mnoge karakteristike poput karizme, emocionalne inteligencije, entuzijazma, žilavost, pravednost, topline, povjerenja, poniznost, integritet, kreativnost, otvorenost i mnogo više. Stogdill ih je pokušao kategorizirati u glavne „značajke“ vođe, ali i sam Grint (1997) je rekao da je prestao pokušavati ih nabrojiti sve u vlastitoj literaturi nakon što je prešao brojku od 127.

2.1.2. Determinante vodstva

Ne postoje konkretno definirane determinante vodstva, ali postoje određene karakteristike kojima bi vođa trebao raspolagati te potrebe koje bi vođa trebao ispunjavati. Kao što je već spomenuto, vođa bi trebao posjedovati mnoštvo karakteristika, međutim vodstvo bi trebalo biti posvećeno određenim ciljevima odnosno usmjereno ka izvršavanju određenih zadataka. Neki od tih zadataka (kako bi se vodstvo odrazilo kao efektivno i efikasno) su ispunjavanje potreba posla, članova grupe ili individualnih potreba, a to se može postići stručnim i općim znanjima; vizijom, intuicijom i inspiracijom; iskustvom u praksi i inicijativom; samoorganiziranjem i sa stručnim ponašanjem te prikladnim sposobnostima i vještinama (Kurtić, Kulović 2011, str. 31). Bez potrebnih znanja, vođa koji nije stručan u području na kojem radi uvijek može reći „Vodstvo ne ovisi o tome!“, vođa koji ne želi poslušati savjet može reći „Ja sam odlučan!“, a vođa koji želi biti glavni može reći „Ja vodim primjerom!“. Na Slici 2. vidljiv je utjecaj znanja vođe na međuljudske odnose te način rada.



Slika 2. Odnos dimenzija vodstva

Izvor: Sikavica, P. i sur. 2008. str. 473.

Uspješni vođe, s obzirom na dosadašnja iskustva, moraju imati određene sposobnosti koje upotrebljavaju sa stručnošću. Kako bi bio uspješan vođa, on mora imati (Buble, 2006., str. 311):

- *Sposobnost podjele moći*, odnosno, delegira dio odgovornosti na ostale članove grupe kako bi se više osjećali kao dio grupe te kako bi stekli osjećaj kontrole nad situacijom,

- *Intuiciju*, sposobnost naslućivanja i / ili predviđanja određenih situacija, prognoziranja određenih raspleta situacija ili nadolazećih problema,
- *Osjećaj odgovornosti* i spremnost da preuzme odgovornost za određene situacije,
- *Potpunu spoznaju samog sebe*, svojim mana, vrlina, prednosti i nedostataka, kako bi znao svoja ograničenja te kada je vrijeme da potraži pomoć ako i kada je zatreba,
- *Usklađene vrijednosti* te kulturne značajke te razumijevanje istih sa vrijednostima i kulturom zaposlenih i cijelog poduzeća.

Uspješni vođa kroz proces utjecanja na pojedinca ili grupu s ciljem da se postignu zamišljeni rezultati u određenoj situaciji zapravo i ne ostavlja puno prostora spoznaju i realizaciju potreba pojedinca ili grupe, stoga jedna od najvažnijih stavki uspješnosti, pa tako i ona uspješnog vođe, je umijeće slušanja, kako bih se bolje razumjelo svoje kolege, tj. u ovom slučaju sljedbenike i kako bi se steklo njihovo povjerenje. Osobe rado slijede one za koje smatraju da uvažavaju njihovo mišljenje te koje stavljaju ispred sebe kao primjer. Osnovno načelo vodstva je da će ljudi radije slijediti one lidere koji im nude bolja sredstva i mogućnosti za ostvarenje vlastitih ciljeva. Stoga, što lideri bolje razumiju želje, potrebe i motivacije svojih zaposlenih, mogu s njima lakše upravljati i poticati ih na ostvarenje željenih ciljeva, neovisno o tome da li su to potrebe posla, članova ili pojedinaca. Razumijevanje vođe i zaposlenika može uvelike pomoći poslovanju. Kada je vođa odabran od strane zaposlenika, tada se zaposlenici vlastitom voljom podređuju njegovim uputama i nalozima. Dopuštaju da donosi odluke umjesto kolektivne grupe te se ponašaju u skladu onih informacija koje su primili isključivo od njega.

S druge strane, vodstvo ne mora predstavljati pojedinca. Prema Paul Spickeru (2012) vodstvo se može predstaviti i kao skupinu uloga. Kroz svoj rad Spicker obrađuje nedovoljno obrađenu literaturu vodstva te propituje dosada utvrđene temelje. Smatra kako vođa može biti i netko tko pokušava odraditi posao na drugačiji način kako bi se predstavio kao primjer drugima, može biti netko tko definira radni okvir za druge, netko tko određuje vrijednosti i kulturu unutar poduzeća, netko tko koristi strateško planiranje i koordiniranje radne snage u svrhu postizanja zamišljenih ciljeva i dr. Otvorenost konceptu zauzimanja više uloga, a ne definiranje osobe kao pojedinca sa skupinom karakteristika ostavlja veću mogućnost fleksibilnog koncepta vodstva koji je, u današnje vrijeme naglih promjena, od velike važnosti. Grupe mogu ostvariti takve uloge. Uloge se mogu podijeliti i dijeliti unutar tima. Raspodjela

vodstva kod širokog opsega poimanja vodstva predlaže da svatko može voditi u slučaju da: vodstvo nije samo jedan od top-down procesa između formalnog vođe i podređenih te da može postojati više voditelja unutar skupine.

Ono što zapravo definira vodstvo, bilo da je ono od strane pojedinca ili grupe, je moć. Moć definiramo kao mogućnost kontroliranja ponašanja drugih, ali se ne može definirati kao karakteristiku već kao nešto što vođa mora steći od strane ostatka grupe. Ako vođa ne posjeduje moć nad grupom ili je izgubi spletom okolnosti, njegov status prestaje te grupa traži novog vođu. Vođa mora zaslužiti povjerenje i naklonost svojih podređenih kako bi njima mogao upravljati na najbolji mogući način u cilju ispunjenja ciljeva i vizije poduzeća. Teorije stjecanja moći i sposobnost motivacije zaposlenih mogu pridonijeti daljnjem razumijevanju upravljanja podređenima te u kombinaciji s teorijama vodstva doprinosi podrobnijem i detaljnijem razumijevanju utjecaja vođe na ponašanje i razinu inovativnosti kod zaposlenih. (Živković, 2016., str. 36)

2.1.3. Teorije vodstva

Teorije vodstva se mogu klasificirati na više načina. S obzirom da svaka teorija vodstva određuje svoje specifičnosti stilova vodstva biti će potrebno elaborirati ponešto o svakoj kako bi se stekao sveobuhvatan dojam pojedinih teorija vodstva. U nastavku će se razmotriti 3 glavne teorije vodstva (Kurtić, Kulović, 2011. str. 110).

Teorija osobina

Teorija osobina tj. karakteristika se popularizirala nedugo nakon Drugog svjetskog rata, a popularna je i danas. Teorija je specifična po tome što svoj fokus primarno baca na karakteristike uspješnih lidera, kao što su superiorna inteligencija, imponirajući stav, samouvjerenost, kreativnost i odlučnost. Ovaj pristup prihvaća premisu "rođenog vođe", ali samo zbog naslijeđenih karakteristika, ali prihvaća da čak i "obična" osoba može postati dobar lider. Stoga bi se moglo zaključiti kako ova teorija predstavlja jasan uvid na porijeklo vodstva.

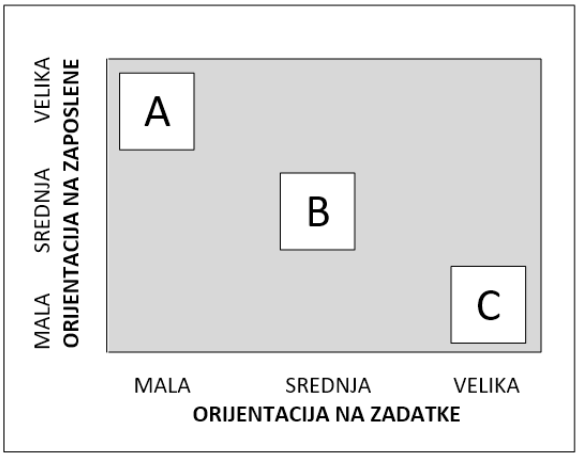
Bihevioralna teorija

Pomicanjem fokusa s pitanja *Tko je lider?* na pitanje kao *Što je lider?* dobiva se potpuno nova dimenzija kada su u pitanju teorije liderstva. Preusmjerava se pažnja na zadatke i ciljeve, te povećanje produktivnosti. Razumijevanje podređenih je jedan od glavnih ciljeva teorije.

Kod bihevioralne teorije se mogu izdvojiti 2 dimenzije stila vodstva:

- orijentiranost na zadatak
- orijentiranost na zaposlene

Orijentiranost na zadatak se odnosi na aktivnosti od strane lidera koje mora odraditi kako bi kompletirao postavljene zadatke (delegiranje poslova, organizacija, procjena rada ljudskih resursa i sl.), dok se orijentiranost na zaposlene odnosi na način ophođenja sa zaposlenima i njihovu interakciju što se jasno može razlučiti kod Slike 3.



Slika 3. Dvodimenzionalna matrica liderstva

Izvor: Montana, Charnov, 2000., str. 263. u: Kurtić, Kulović, 2011. str. 112.

Slika 3. prikazuje pojedine vrste lidera te njihov odnos i pristup prema zaposlenima odnosno zadacima. Može se vidjeti da lider sa stilom A pokazuje veliku brigu za ljude i malu brigu prema radnom zadatku, lider sa stilom B pokazuje jednaku brigu prema ljudima i radnom zadatku te lider sa stilom C pokazuje malu brigu za ljude i veliku brigu prema radnom zadatku.

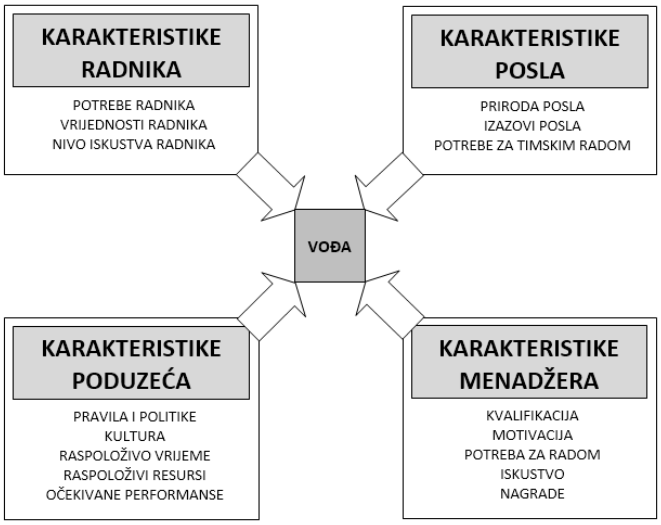
Zaključci koji su izvedeni o bihevioralnoj teoriji nakon provedenih istraživanja (istraživanje države Ohio i istraživanje Sveučilišta Michigan) su:

- Vodstvo se sastoji od min. 2 dimenzije i znatno je kompleksnije od trenutnih teorija
- Stil vodstva mora biti fleksibilan, ne smije se fokusirati samo na jedan način vođenja
- Vodstvo nije urođeno, već se može naučiti
- Ne postoji "ispravni" stil vodstva

Za razliku od teorije modela osobina, koja je smatrala da su liderske karakteristike urođene, ova teorija smatra da se liderske karakteristike mogu naučiti.

Situacijska teorija

Situacijska teorija također je poznata kao pristup zavisnosti. Kao što i sam naziv teorije nalaže, radi se o pretpostavci da se stil vodstva mijenja ovisno o danoj situaciji odnosno pod kojim uvjetima se našao lider. Dobar i uspješan lider se mora snaći u zadanim uvjetima i dinamici okruženja kako bi znao koji stil vodstva primijeniti. Takve specifične situacije se mogu sagledati u četiri različite dimenzije: *Karakteristike radnika, karakteristike posla, karakteristike poduzeća i karakteristike menadžera* (Slika 4).



Slika 4. Utjecaj situacije na efikasnost vođenja

Izvor: Montana i Charnov, 2000., str. 266. u: Kurtić, Kulović, 2011. str. 115

Karakteristike menadžera daleko najviše utječu na način vođenja. One obuhvaćaju najbitnije specifičnosti lidera kao što su to motivacija, moral, kvalifikacije, sposobnosti i sl. Specifičnosti posla i poduzeća su usko povezane, ali se mogu razdijeliti kada su u pitanju njihove karakteristike. Kada se spominju karakteristike posla, slobodno je za pretpostaviti kako će vođa biti više motiviran dinamičnim i izazovnim poslom od onog monotonog i jednoličnog. S druge strane, ako opis posla nije dovoljno elaboriran, lider nije u mogućnosti efikasno voditi jer mu nedostaju smjernice i objašnjenja. Isto tako, ako poduzeće sa svojim karakteristikama, primjerice, sklopljenim ugovorom sa sindikatom ograničava djelovanje vođe u vidu upotrebljivih nagrada i sankcija, tada vođa također ne može biti efikasan. Posljednju dimenziju čine karakteristike radnika, koji mogu svojim iskustvima, mišljenjima,

vrijednostima i moralnim načelima direktno utjecati na stil vodstva lidera te u konačnici presuditi o njegovoj efikasnosti i uspješnosti.

2.1.4. Modeli vodstva

Kroz posljednjih stotinjak godina razvio se jako velik broj modela vodstva kako bi se poduzeća i njihove vođe mogli nositi sa promjenama na tržištu i u svojoj okolini. Raniji modeli vodstva su se bazirali pretežno na osobine vođe, no nakon godina istraživanja nisu se pokazali efikasni. Do promjena kod modela vodstva dolazi kako bi vođe mogli na brz i efikasan način upravljati zaposlenicima te njihovim radom i odnosom prema poduzeću. S vremenom, tj. tek 1980.godine spomenuti broj modela vodstva formirao se u četiri osnovne skupine modela (Buble, 2009. str. 517).

2.1.4.1. Modeli osobina

Kao što je već poznato, najstariji model vodstva je model osobina. Model je kroz svoje formiranje prošao 3 faze razvoja. Razni autori pokušali su kroz sve tri faze sažeti popis karakteristika i specifičnosti poželjnog i efikasnog vođe, ali bezuspješno. U velikom broju slučajeva postotak zajedničkih karakteristika velikih vođa iznosio bi ispod razine signifikantnosti od 5% ili u potpunoj suprotnosti, veliki broj karakteristika bi pripadao ne samo i velikom broju vođa, već i pojedincima za koje se nije smatralo da posjeduju specifičnosti vođe. Teoretičari nisu bili u mogućnosti elaborirati vodstvo samo i isključivo preko osobina. Primarno zbog konstantnog širenja i sužavanja spomenutog popisa kompetencija, a sekundarno zbog toga što je specifičnost situacije u kojoj bi se vođa našao bila ta koja bi presudila da li je vođa sposoban ili ne. (Buble, 2009., str. 517 - 519)

2.1.4.2. Bihevioristički modeli

Najpoznatiji model vodstva u mnogobrojnoj literaturi. Utemeljen na brojnim istraživanjima kod ponašanja vodstva koja su rezultirala ovim stilovima. Posebno su popularne usporedbe s vrstama stilova te kako koji utječe na internu okolinu poduzeća. Iz spomenutih stilova vodstva, razvijeno je još mnogo vrsta kod kojih bi u jednoj krajnosti vodstva stajao *autoritativni stil,* a u drugoj krajnosti *Laissez-fair stil*. Kompromis između navedenih bio bi *demokratski stil.*

Tablica 3. Tri klasična stila vodstva

Autoritativni stil	• Vođa ima sve ovlasti i odgovornosti • Komunikacija je isključivo odozgo prema dolje • Temelji se na strahu, prijetnjama i kaznama • Omogućuje brze odluke i kontrolu u svim fazama poslovanja
Demokratski stil	• Vođa se odriče dijela autoriteta, ali zadržava odgovornost • Međusobna komunikacija i savjetovanje • Zaposlenici su motivirani i rade bez straha i opterećenja • Odluke donosi zajedno sa zaposlenicima
Laissez-fair stil	• Vođa izbjegava i moć i odgovornost • Komunikacija i motivacija isključivo između zaposlenih • Vođa je ovisan o grupi kod postavljanja ciljeva • Svatko vodi svoju politiku što može dovesti do kaosa

Izvor: Kreitner, R., op.cit., 1989., str. 514 u Buble, 2006., str. 315

Prema Bubli (2006) dugo se vremena smatralo kako je demokratski stil vodstva najbolji, ali pokazalo se da ipak postoji određeni broj zaposlenika kojima bi neki drugi stil vodstva ipak više odgovarao, primjerice, bolje reagiraju u situacijama u kojima nemaju apsolutno nikakvu odgovornost i moć upravljanja, dok postoje pojedinci koji mogu produktivno raditi tek kada imaju apsolutno odriješene ruke. Stoga osim klasičnih biheviorističkih modela, postoje također i dvije podskupine biheviorističkih modela vodstva:

1. Modeli autokratsko-demokratskog vodstva
    1.1. Model autokratskog-demokratsko vodstvo
    1.2. Likertovi sustavi vodstva
    1.3. Model kontinuuma stilova vodstva
2. Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi
    2.1. Michigan studije
    2.2. Ohio studije
    2.3. Teorija 3-D
    2.4. Menadžerska mreža

2.1.4.3. Kontingencijski modeli

Kontingencijski modeli se temelje isključivo na reakciji vođe u određenim situacijama, što znači da se ne može odrediti koji stil vodstva će biti uspješan, već ovisi o specifičnosti situacije koji stil vodstva će se primijeniti. Danas postoji nekoliko teorija o kontingencijskom vodstvu, ali svim teorijama je zajedničko što je vođa taj koji inicira akcije te kako bi pravilno reagirao potrebne su mu neke varijable određenih situacija. S obzirom na mnogobrojnost modela, spomenuti će se samo najpoznatiji (Buble, 2006., str. 324):

- Fiedlerov model
- House-Mitchelov model put-cilj
- Vroom-Yettonov model odluka

2.1.5. Suvremeni pristupi vodstvu

Prema Bubli (2006) postoje razmjerno velike razlike između tradicionalnih i suvremenih pristupa vodstvu. Iako se veliki dio literature bavi usporedbom tradicionalnih stilova sa pojedinim suvremenim stilom, Buble navodi znanstvenike (Hellriegel, D., Slocum Jr, J.,W) koji su uspjeli izvući temeljne značajke suvremenih stilova i usporediti ih sa značajkama tradicionalnih (Tablica 4).

Tablica 4. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva

Elementi	Tradicionalni stilovi vodstva	Suvremeni stilovi vodstva
Proces razmišljanja	Fokusiran na stvari i na unutrašnje događaje	Fokusiran na ljude i vanjske događaje
Usmjerenje	Operacijski planovi s ciljem poboljšanja trenutnog stanja	Vizija, s ciljem kreiranja budućnosti
Odnosi s zaposlenima	Čvrsta kontrola, usmjeravanje i koordiniranje	Opunomoćenje zaposlenih, povjerenje i razvoj zaposlenih
Metoda operacije	Efikasnost, upravljanje promjenom	Efektivnost, stvaranje promjene

Izvor: Prilagođeno od Hellriegel, Slocum Jr, 2009., str. 263 preuzeto iz: Živković, 2016. str. 61

Uspoređujući tradicionalne i suvremene stilove vodstva može se primijetiti razlika. Tradicionalne su se primarno fokusirale na vođu dok se kod suvremenih stilova fokus prebacuje na odnos koji se stvara između vođe i njegovih podređenih. Ponajviše se razlika primjećuje u stjecanju moći vođe nad podređenima. U novije vrijeme, vođa moć povećava

rastom povjerenja, dok je kod tradicionalnih stilova vođenja moć stjecao pretežito visokim položajem. Kako se režim i načina vodstva mijenjaju kroz vrijeme tako se dolazi i do novih stilova vodstva. Stoga se kod suvremenih pristupa vodstvu razlikuje pet novih – transakcijski, transformacijski, karizmatski, interaktivni i uslužni pristup.

Transakcijsko vodstvo

Pristup vodstvu koji predstavlja izrazito učinkovitog pravednog, strpljivog i dobro organiziranog vođu. Definira uloge, ostavlja razumne ciljeve i puteve kako ih ostvariti, nudi savjete, nagrađuje uspješno odrađene zadatke i sl. Zasniva svoj odnos sa podređenima na povjerenju, komunikaciji i beneficijama po odrađenom zadatku.

Transformacijsko vodstvo

Ovaj pristup se često poistovjećuje s karizmatskim pristupom zbog mogućnosti inspiriranja svoji zaposlenih da ostvare performanse iznad vlastitih očekivanja, ali razlikuju se po tome što, za razliku od karizmatskog, transformacijski vođa unosi inovacija i promjene unutar poduzeća. Buble ga također naglašava kao stil koji ponajviše odgovara rastu i osnivanju novih, mladih poduzeća, ali i u fazama opadanja i povlačenja jer postoji šansa da ponovno pokrene novi životni ciklus određenim inovativnim potezom.

Karizmatsko vodstvo

Karizmatski vođa ima sposobnost da od svojih podređenih izvuče maksimalnu produktivnost, čak i onu iznad očekivane, pravilnom motivacijom i stjecanjem povjerenja. To uspješno izvodi na način da približi ciljeve i viziju poduzeća svojim zaposlenicima kako bi se mogli poistovjetiti s njima i prihvatiti ih kao svoje ciljeve i viziju vlastite budućnosti. Buble (2006, str. 333) navodi kako su karakteristike koje posjeduje karizmatski vođa: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena.

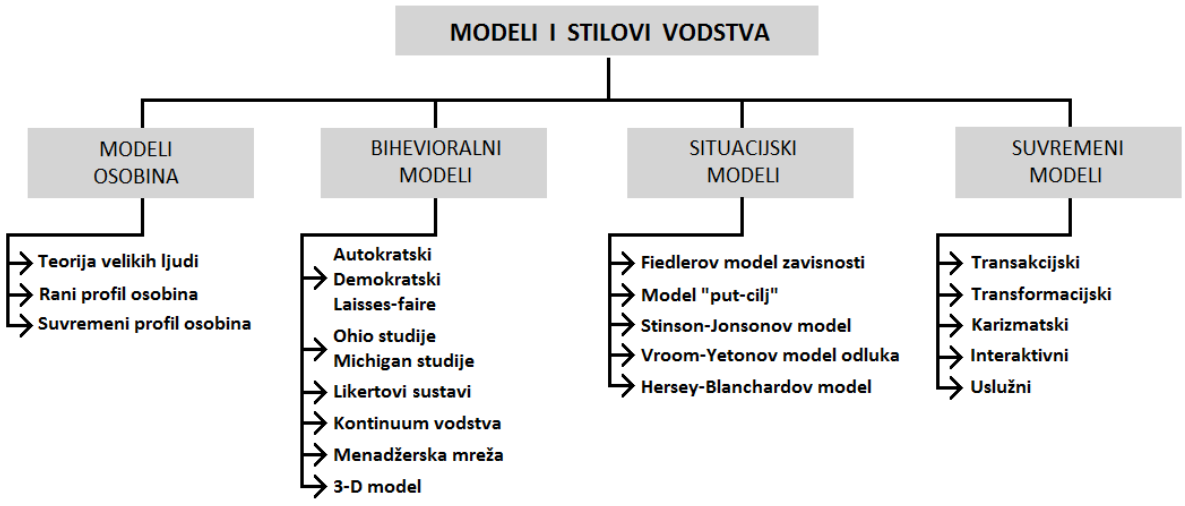
Interaktivno vodstvo

Vodstvo koje je sklono dogovoru i sudjelovanju. Cjelokupni stav vodstva stoji pri tome da podređeni ostvaruju ne samo zajedničke ciljeve, već i osobne ciljeve i želje. Kurtić i Kulović (2011) zaključuju kako lideri ženskog spola više koriste ovakav tip vodstva. Iako, bez obzira na prednosti ovakvog stila, na današnjem nestabilnom tržištu i turbulentnim vremenima, suvremeni vođe su ipak skloniji nekim od efikasnijih stilova vodstva.

Uslužno vodstvo

Uslužno vodstvo ili „bottom-up“ pristup samim imenom naglašava kako se primarno fokusira na ciljeve, želje i potrebe podređenih kako bi ih se motiviralo i približilo njihove ciljeve zajedničkim ciljevima tj. ciljevima poduzeća. P. M. Senge (1996) posebnu važnost pridaje učećim organizacijama u kojima lider ima značajno drugačiju ulogu i drugačije karakteristike vođe: sposobnost stvaranja zajedničke vizije, unaprjeđivanje sistemskog načina razmišljanja i sl. Ističe kako je razdoblju lidera kao „čeličnom heroju koji naređuje poduzećem sa vrha“ došao kraj. Vođa je posvećen drugim aspektima poduzeća, dijeli moć, ideje, informacije i dr.

Problemi s kojima se poduzeća suočavaju na prijelazu tisućljeća mogu se vrlo teško riješiti bez uspješne organizacije, a uspješna organizacija se teško može postići bez uspješnog vođe. Način vođenja i stil vodstva u današnje vrijeme su ono što čini poduzeće uspješnim i zaposlenike zadovoljnima. Ako menadžer ne zna upravljati na adekvatan način, tj. ako vođa ne odabere pravi stil vodstva, cjelokupno poslovanje se dovodi u pitanje. Ovisno o tipu poduzeća i vrsti organizacije će se konkretizirati koji od mnogobrojnih modela i stilova vodstva je potreban unutar poduzeća i prihvaćen od strane zaposlenika (Slika 5.).



Slika 5. Sistematizacija modela i stilova vodstva

Izvor: prilagođeno Kurtić, Kulović (2011.) str. 118

2.2. Teorijska polazišta inovacija

2.2.1. Definicija inovacija

Kada se govori o inovacijama zapravo se govori o konkurentskoj prednosti. Poduzeća koja ne ulažu u inovacije osuđena su na propast u bliskoj budućnosti. Iako inovacija nije jedini put ka stvaranju novih vrijednosti za potrošače, zasigurno je jedini način opstanka na tržištu (Golob, 2009.). U današnje vrijeme velikih tehnoloških otkrića te konstantnih tehnoloških prevrata na tržištu, inovacija je jedina stvar koja poduzeće i njegove proizvode odnosno usluge može izdvojiti od ostalih. Inovacija ne mora biti „otkrivanje tople vode". Čak i najmanja promjena kod načina proizvodnje ili isporuke proizvoda ili pak povećanja produktivnosti ili smanjenje utrošenog vremena mogu uvelike pomoći poslovanju i na dugoročnoj razini poduzeću uštediti puno novca te ih izdignuti od ostatka konkurencije, što je izuzetno bitno u području poduzetništva.

Jednoznačna i finalna definicija inovacije do dan danas nije postavljena stoga postoji veliki broj definicija koje se u pravilu razlikuju obuhvatom i vrstom inovacije. Može se objasniti kao nova metoda proizvodnje koja je utemeljena na novom znanstvenom otkriću, a također može postojati i u novom načinu komercijalnog rukovanja robom ili predstavljanje novog dobra, s kojim kupci još nisu upoznati ili je njegova kvaliteta nova. Može se definirati kao upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi se ponudio novi proizvod ili usluga koju će potrošači željeti te se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava. U širem smislu riječi ne mora biti riječ samo o nekakvom proizvodu ili usluzi, već o cjelokupnom organizacijskom procesu ili administrativnih procedura unutar poduzeća. (Schumpeter 1934. u Jagaš 2013.)

Drucker (1985) inovaciju definira kao „…specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki posao ili uslužnu djelatnost. Možemo je prikazati kao disciplinu, možemo je naučiti, možemo je koristiti...".

Uz spomenuta objašnjenja i definicije inovacije, Mađarić (2016) dodaje i svoju definiciju, međutim na nešto drugačiji način. Smatra kako samo iščitavanje teorije o inovacijama nema velike svrhe te pokušava asocijacijama na riječ *inovacija* izvući definiciju. Neke od tih asocijacija bi bile: nova korisna ideja (samostalna nije dovoljna za inovaciju), kreativnost (osobina nužna za stvaranje inovacija), suprotnost imitaciji (nešto što je novo, ne kopirano),

novo i bolje (novi proizvod, bolji način proizvodnje…), otkriće (novi proizvod ili tehnologija od genijalnog pojedinca), rezultat znanja, rada i istraživanja, te povećana vrijednost tj. korist. Iako Mađarić ovo navodi kao stereotipe koji uglavnom opisuju dijelove pojma inovacije, navodi i jednu od najkraćih definicija inovacije: „*Namjerna novost koja donosi održivu korist.*“.

Kod određivanja pojma inovacija, najviše problema zapravo izvire kada se krene objašnjavati sam predmet inovacija. Da li je inovacija tehnologija, fizički proizvod, usluga, proces, poslovni model ili organizacijsko unapređenje? Inovacija, ne mora biti opipljiva. Inovacijom se smatra i novi pristup rješavanja nekog problema, primjerice ako pojedinac posjeduje specifičan know-how, taj određeni sklop znanja i vještina mu može pomoći u rješavanju „starih“ problema na „novi“ način. Istina je da treba uključiti sve ove pojmove. Mnogi autori (Johansen, Olsen i Limpkin, 2001., Damanpur, 1996.) se slažu s činjenicom da inovaciju ne čine samo kreativno ponašanje i kreativni izumi već i poduzimanje određenih radnji koje obuhvaćaju i određenu razinu rizika, primjerice ulaganje u nova tržišta ili proizvodnja novog proizvoda.

2.2.2. Vrste inovacija

Alternativni okviri inovacija mogu dovesti do različitih vrsta inovacija s obzirom na njihove ciljeve i pristupe. U knjizi Geoffrey A. Moorea (2005) „Suočavanje s Darwinom: Kako tvrtke razvijaju inovacije u svim fazama njihove evolucije", Moore definira sljedeće vrste inovacija: disruptivna, primijenjena, grafikon inovacija S-krivulje, adaptivna, proizvodna, platformna, linijsko – ekstenzivna, inovacija poboljšanja, marketinška, iskustvena, inovacije odnosa vrijednost – inženjering, integracijska, postupkovna, inovacija odnosa vrijednost – migracija, organska i akvizicijska. Ovakva podjela inovacija je pretežito fokusirana u kontekstu ciklusa proizvoda. Kada bi se gledalo iz druge perspektive, primjerice prema tipu industrije kao što je to podijelio Jay Doblin (2007), dobile bi se inovacije poslovnog modela, umrežavanja, omogućavanja procesa, osnovnih procesa, izvedbe proizvoda, sustava proizvoda, servisa, kanala, marki i iskustva kupaca.

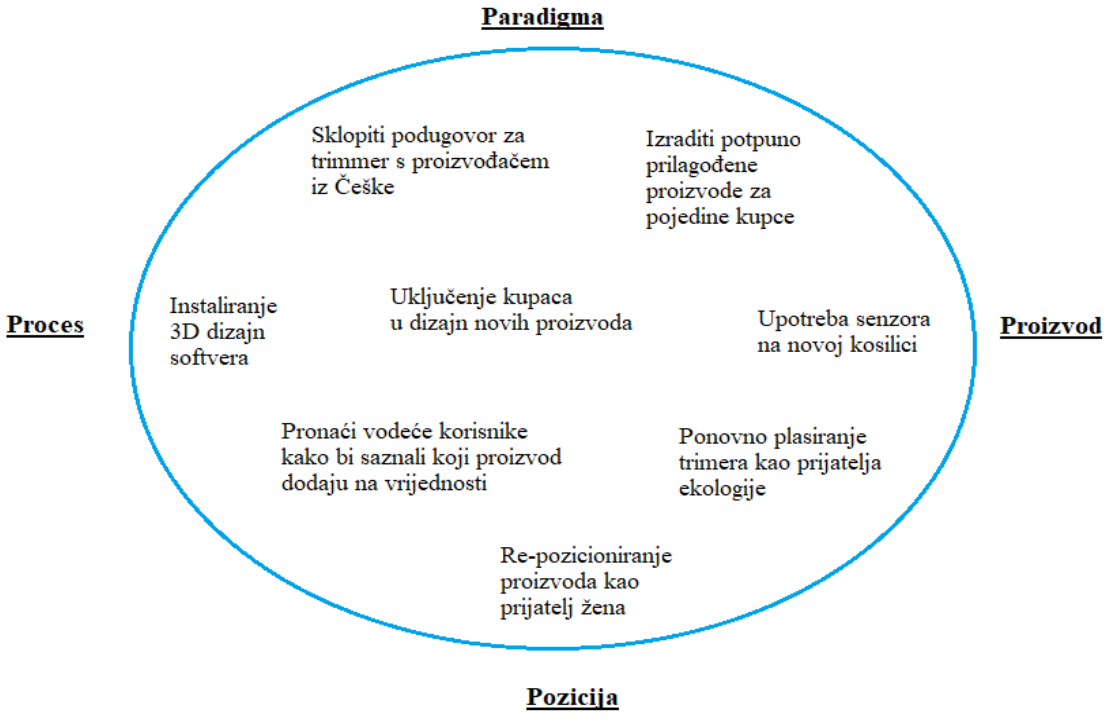
Christensen (1995) inovacije klasificira po pristupu koji uzima u obzir promjenu učinka ili opsega, a najčešće vrste takvih inovacija su:

- Inkrementalna inovacija
- Radikalna (ili proboj) inovacija
- Transformacijska (ili desruptivna) inovacija

Definira inkrementalnu inovaciju kao inovaciju koja se najčešće kreće unutar osnovnih inovacijskih okvira za poslovanje. U mnogim slučajevima, poslovanje će imati stalnu vezu koji ocjenjuje nove koncepte i ideje koje se mogu pomicati kroz proces inovacija s definiranom razinom rizika. S druge strane, opisuje radikalne inovacije kao inovacije koje obuhvaćaju ponudu nečeg potpuno novog. One istražuju novu tehnologiju i fokusiraju se na nove karakteristike proizvoda i procesa. Radikalne inovacije su kreator velikih promjena na tržištu i rade na visokom nivou nesigurnosti i rizika, dok je disruptivna inovacija ona koja stvara novo tržište i vrijednost te na kraju narušava postojeće tržište, kako bi ih istisnula s tržišta.

S obzirom na vrstu, inovacije se mogu podijeliti na više načina. Francis i Bessant (2005) se slažu oko podjele inovacija na 4 tipa (4P):

- Inovacija proizvoda – promjena stvari, proizvoda, usluge koje neko poduzeće nudi
- Inovacija procesa – promjena načina na koji se oni stvaraju i isporučuju
- Inovacija pozicije – promjena konteksta na kojem se stvaraju proizvodi i usluge
- Inovacija paradigme – promjene osnovnih mentalnih model koji čine okvir onoga što poduzeće radi



Slika 6. Predloženi inovacijski okvir podjele na 4P

Izvor: prilagođeno prema Francis i Bessant (2005.) str. 171. – 183.

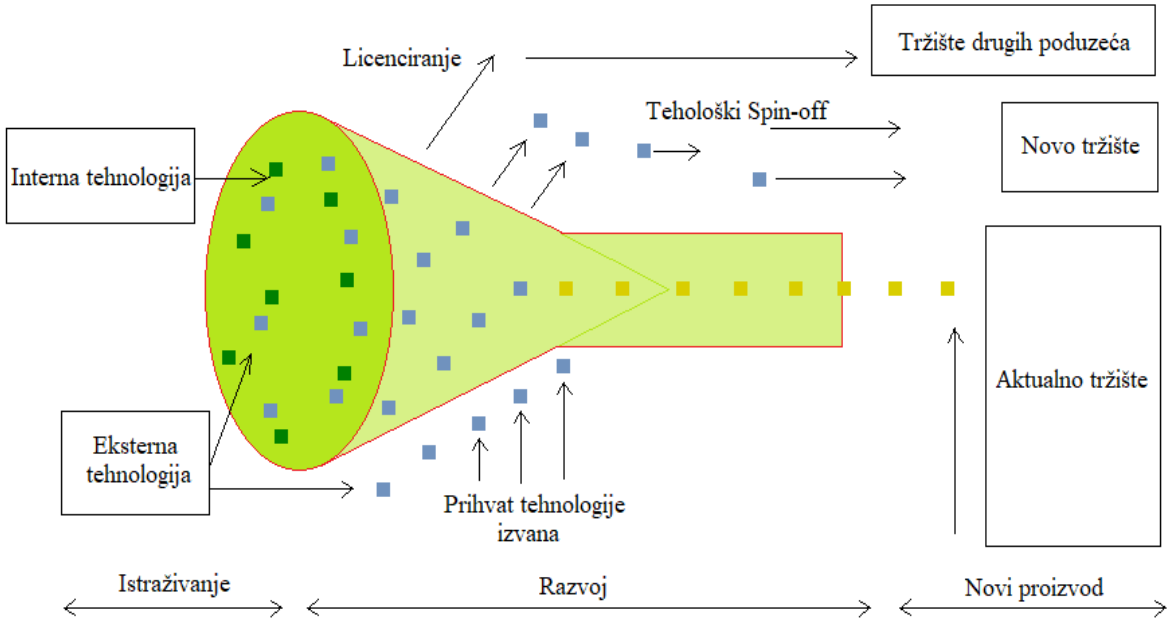
Na Slici 6. prikazana je svaka inovacija u rasponu od inkrementalne („radimo ono što radimo, ali bolje“) do radikalne („radimo nešto različito“). Ponekad je linija razdvajanja nejasna, pa nerijetko u jednoj inovaciji imamo inovaciju proizvoda i inovaciju procesa, jer su međusobno povezane i uvjetovane jedna drugom.

Uzimajući u obzir objašnjenje Jukića (2010), naravno, promjena izgleda mobilnog telefona nije isto što i ugradnja sustava za punjenje na solarnu energiju koji je napravljen većim dijelom od novih materijala za razliku od plastike i stakla. Također, poboljšanje specifikacija na automobilu poput bržeg postizanja određene brzine ili smanjenje emitiranja CO2 nije isto što i zamjena dijelova sa potpuno novim i suvremenim dijelovima.

Kroz spomenute primjere postoje određeni stupnjevi inovacija, od inkrementalnog do radikalnog poboljšanja koje mijenjaju našu razinu svijesti. Ponekad su te minorne promjene te utječu samo na jedan aspekt nekog proizvoda ili usluge, ali ponekad su toliko radikalne da mijenjaju budućnost svih sljedećih generacija kao što su to napravila sve velika tehnološka otkrića do sada (automobil, avion, računalo, mobilni telefon…).

2.2.3. Inovacijski proces

Istraživanje o inovacijama kreće već od davnih dana. Tek u prethodnih 50-ak godina može se razlučiti podjela na 5 modela procesa inovacija. Prve dvije generacije nisu karakterizirane kao velike tehnološke mogućnosti i suočavale su se s velikim deficitom u svojim mogućnostima razvoja. Ispunjavale su samo djelomična zadovoljenja postojećeg tržišta. Daljnji razvoj tehnologije i tržišta doveo je do unapređenja kod razvoja proizvoda i novih zahtjeva na tržištu te dolazi i do treće generacije. Četvrtu generaciju započetu 90-ih godina, karakterizira unapređenju tehnologije i kompjuterskih znanosti te razvoj sistema za simulacije na području istraživanja i razvoja. Modeli četvrte generacije mijenjaju granice inovativnosti i uvode termin *„otvorenih inovacija“* koje idu u potragu za idejama i tehnologijom izvan poduzeća, ali otvaraju mogućnost za prodor na nova tržišta i tržišta partnerskih poduzeća. (Stevanović, 2011. str. 54 – 58)



Slika 7. Model otvorenih inovacija

Izvor: Stevanović, M. (2011.), Odabir ideja u razvoju proizvoda - doktorski rad, str. 55

Inovacije četvrte generacije odnosno, otvorene inovacije doživljavaju svoj vrhunac tek u 21. stoljeću, a postaju sve više značajne kako se dalje razvijaju tehnologije te kompjuterske znanosti.

Modeli pete generacije su ono što najčešće imamo danas. Sam inovacijski procesi najčešće se dijeli po fazama koje obuhvaćaju skupljanje ideja, raspravljanja i pretraživanja okoline; smišljanja razvojnog zadatka te strateški odabir potencijale inovacije; analiziranje, osiguravanje resursa i odluke o pokretanju inovacije; razvoj, ostvarivanje procesa i implementacije te revidiranje primjene i razlučivanje između uspjeha i neuspjeha (Prester, 2010., str. 21).



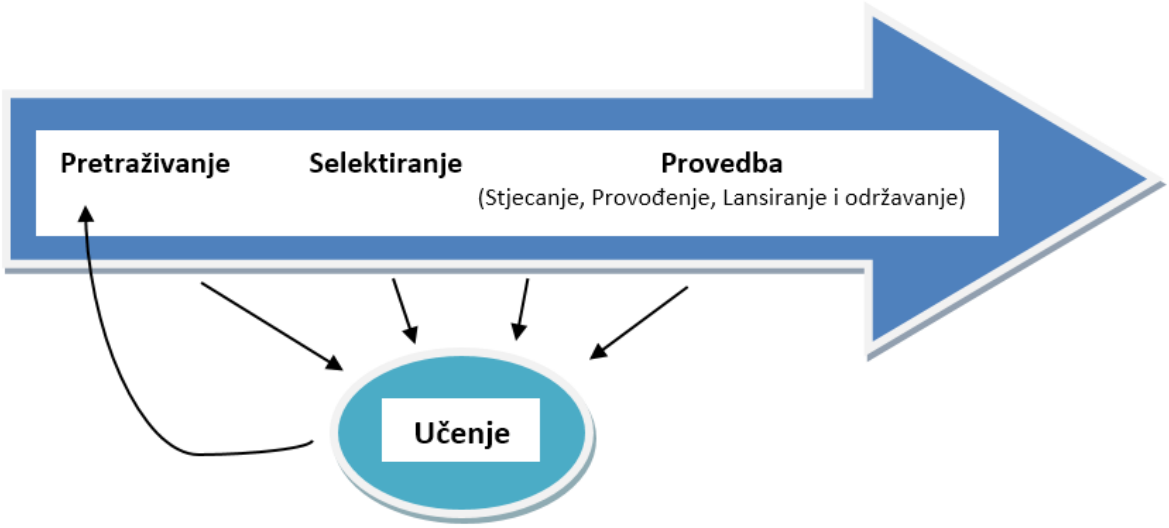
Slika 8. Faze menadžmenta inovacija

Izvor: Prester, J. (2010.) str. 37

Spomenute faze naravne nisu pravilo pri kojem poduzeća moraju izvesti svoju inovaciju. Puno toga ovisi i o samoj početnoj točki inovacije. Brojna istraživanja su provedena na temu menadžmenta inovacija u nastojanju da se da odgovor na koji je najbolji način, ali za sada bezuspješno.

Prema Jukiću (2010) sam inovacijski proces predstavlja operativno sredstvo koje u određenim prilikama stvara konceptualizirane inovacijske strukture, ideje i mogućnosti. Smatra da inovacijski proces obuhvaća faze koje mogu biti istraživačke, tehničke, organizacijske, upravljačke, financijske ili komercijalne te se slaže sa Rothwellom (1992) da se svaki inovacijski proces se sastoji od:

- Pretraživanja (analiza SWOT, prepoznavanje O i T)
- Selektiranja (donošenje odluke o inovaciji s najviše izgleda za uspjeh)
- Provedbe (ulaganje u ideju i lansiranje gotovog proizvoda/usluge)
- Učenja (učiti iz postignutog napretka za daljnji napredak)



Slika 9. Prikaz inovacijskog procesa

Izvor: Tidd, Bessant, Pavitt (2005), str. 68 preuzeto iz: Jukić (2010.) str. 23

Faza pretraživanja

Kod prve faze inovacijskog procesa potrebno je istražiti okolinu poduzeća kako bi se uočila prilika za moguće poboljšanje određenog segmenta, bilo da je riječ i proizvodu, poslovanju ili sektoru poduzeća. Prilika se može stvoriti iz svih smjerova i na više načina, bilo da je pojavom novog proizvoda na tržištu koje zahtijeva komplementaran proizvod, bilo nekom novom zakonskom regulativom ili jednostavnom spoznajom za postojanjem potrebe novog proizvoda na tržištu. Jedino je bitno da poduzeća ne tragaju za svim inovacijama na svim mjestima jer time neracionalno troše ograničene resurse. Potrebno je znati na koja područja će se više fokusirati i koja "mjesta" su najperspektivnija za pronalazak prilike.

Faza selektiranja

U drugoj fazi inovativnog procesa potrebno je pokupiti iznimno puno podataka kako bi se na strateški način odradio proces selekcije između predloženih prilika. Do sada se oslanjalo na premisu da moć ima onaj tko ima informacije. U današnje vrijeme masovno dostupnih informacija, moć više ne posjeduje onaj tko posjeduje informacija. Moć posjeduje onaj tko može prepoznati relevantne informacije i iz njih izvući ono što mu je potrebno. Ovu fazu se može razdijeliti u 3 etape. Prva etapa je spoznaja svih raspoloživih signala s tržišta. Druga etapa je spoznaja vlastite tehnološke unaprijeđenosti. Poduzeće se ne može uhvatiti za inovaciju s kojom nije tehnološki ili razvojno usklađeno. Treća etapa je stapanje inovacije sa

strategijom poduzeća. U slučaju da se inovacija ne može uskladiti sa poslovanjem poduzeća, poduzeće će morati osigurati dodatne resurse ako želi lansirati proizvod.

Faza provedbe

Treća faza inovacijskog procesa je zapravo ključna. Faza u kojoj ideja postaje stvarnost. Za vrijeme trajanja ove faze osjeća se iznimna napetost i iščekivanje, jer sva znanja koja postoje o novom izumu su još uvijek teoretska i čitav konstrukt leži na pretpostavkama i simulacijama. Kako se faza privodi kraju, znanje i razumijevanje inovacije raste. Daljnja istraživanja o inovaciji dovode u pitanje potrebu za takvim proizvodom / uslugom na tržište te kakve su karakteristike spomenute potražnje. U konačnici, kada je inovacija došla do svoje posljednje faze izrade, lansira se na testno tržište kako bi se pronašli eventualni nedostaci te otkrili razinu prihvaćenosti na tržištu. U skladu s navedenim, faza provedbe se može podijeliti na 3 dijela: stjecanje znanja, provođenje u djelo, lansiranje i održavanje.

Faza učenja

U četvrtoj fazi zapravo samo se stječu dodatna znanja o sada već gotovom proizvodu. Sve informacije koje se stječu izbacivanjem novog proizvoda / usluge na tržište pomažu u otkrivanju budućih potencijalnih inovacija. Naravno, ne moraju biti radikalne inovacije, već nadogradnje ili poboljšanja netom lansiranog izuma. Mnoga poduzeća nakon lansiranja ne iskorištavaju svoju priliku za učenje, već pri otkrivanju potencijalnih "grešaka" predbacuju krivnju ili pokušavaju prikriti problem, umjesto da prilikom sljedeće inovacije isprave grešku i budu sretni što su je upravo oni detektirali, a ne konkurencija, jer bi u suprotnom oni bili ti sa "novim i poboljšanim proizvodom". Poduzeća bi trebala učiti na svojim greškama, ne izmišljati opravdanja i ponavljati ih.

2.2.4. Primjena inovacija

Plodno tlo za razvoj inovacija se stvara kada se promijeni perspektiva, tj. kut gledanja na do sada nam poznate stvari. Jedan od najvećih inovatora modernog doba nije otkrio ni revolucionarni proizvod niti je osmislio način proizvodnje, već je samo promijenio pristup proizvodnji. Henry Ford, tvorac mehanizirane montažne trake, otvorio je budućnost za svih samo što je promijenio način sastavljanja proizvoda. Novi automobili koji su izrađivani po novom procesu sastavljanja su bili dostupni svima jer se nisu više sastavljali ručno, bili su znatno jeftiniji i moglo ih se proizvesti mnogo više u znatno manje vremena.

Prema podacima u knjizi „Inovativni menadžment“ J. Brekića (1994), izumi i inovacije na području RH su poprilično rijetke. Na brojku od stotinu izuma, samo 30 ih se patentira, a 6 aplicira. Dok je s druge strane svijeta Japan, zbog nezadovoljstva pukim uvozom licencija, oponašanjem i prilagođavanjem, stvorio znanstvenu i inovacijsku meku. Specifičnom kreativnošću i efikasnom verifikacijom, Japanci su potvrdili tezu 20. stoljeća, tj. doba kada se otkrivaju otkrića otkrića, izumi izuma. U globalu, kako je povećana potražnja za inovacijama, tako je povećana i poduzetnička motiviranost za ulaganjem u inovativnost kako bi se povećao profit i društvena moć.

Na inovacije se može utjecati sa 2 strane. Od strane pronalazača, koji na nju utječe znatiželjom, motivacijom i željom za slavom i priznanjima, dok poduzetnici mogu utjecati novcem, moći i motivacijom drugih. Drugim riječima, bez pronalazača i poduzetnika nema tehničkog napretka i tehnologijskih promjena. Mnogi direktori, bez obzira na trenutni uspjeh poduzeća moraju naučiti kako se postaje inovator i koje inovacije uspješno primijeniti kada dođe do prilike za ulaganje. Poduzeća koja ne ulazu u procese kreativnosti i inovativnosti, iako trenutno dobro posluju, vrlo brzo će krenuti u fazu opadanja.

Radikalne inovacije, iako rijetko, događaju se, ali pretežito na inkrementalan način. Jako velik broj autora naglašava važnost svih inkrementalnih inovacija, ma kako male bile jednako važne kao i radikalne. Ettlie (1999) napominje kako od 100% projekata koji se apliciraju na svjetskoj razini, radikalne inovacije čine samo 6 – 10%. Inkrementalna poboljšanja su ta koja su osnovni uzrok povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Figueiredo (2002) se bavio istraživanjima koja su pokazala kako su inkrementalne inovacije tokom vremena imale veći utjecaj na promjene i efikasnost proizvoda ili usluga nego što bi imale radikalne inovacije. U skladu s rezultatima spomenutog istraživanja i rezultata konstantnih inkrementalnih poboljšanja, stvorio se koncept TQM (total quality management) kojim se kontrolira kvaliteta proizvodnje, proizvoda, procesa, pa i same dostave proizvoda odnosno pružanja usluge.

2.2.5. Karakteristike inovativnog vođe i inovativnog poduzeća

Karakteristike vodstva i karakteristike efikasnog vođe su obrađene u prethodnoj cjelini. Ipak kada se govori o karakteristikama inovativnog vođe, može se primijetiti određena razlika. Brekić (1994) navodi tipologiju inoviranih stilova vođe unutar poduzeća, koji se mogu karakterizirati kao: „snažna i stabilna okretnost ka ljudima i zadacima; veća usmjerenost na ljude, manja na zadatke; promjenjiva usmjerenost – i na zadatke i na ljude; velika

angažiranost na timskome i grupnom radu; visoki stupanj interesa za individualne zadatke; računanje s osjećajima drugih, uzimanje u obzir tih osjećaja; spontano izražavanje vlastitih osjećaja; komuniciranje na intelektualnoj razini“.
Može se primijetiti kako se neke karakteristike različitih stilova vodstva isprepleću te stvaraju hibridni stil vodstva, kojeg zapravo nazivamo “inovativni“ stil vodstva.

Prethodno je već spomenuto: „Tko se ne inovira, nestaje“, jer tko ne ulaže u vlastiti napredak i poboljšanja, vrlo brzo se kreće po matrici životnog ciklusa proizvoda i završi kao “pas“. Glavne karakteristike inovativnog poduzeća često se podudaraju s karakteristikama učeće organizacije gdje vođe ohrabruju zaposlene da budu inovativni i kreativni, da preuzimaju i poduzimaju rizike i smišljaju nove metode rješavanja trenutnih i budućih problema. Učeće organizacije uvijek žele riješiti problem, ne prilagoditi poslovanje problemu. Stoga, neke od karakteristika inovativnog poduzeća bi bile (Vargas – Hernandez, Noruzi, str. 185.):

- „Održavanje nivoa inovativnosti i omogućavanje konkurentskih prednosti,
- Lakše reagiranje na izazove iz okruženja,
- Posjedovanje znanja za bolje povezivanje resursa sa potrebama potrošača,
- Poboljšanje kvalitete outputa na svim organizacijskim razinama,
- Ubrzavanje tempa promjena unutar organizacije,
- Poboljšanje korporativnog ugleda i uvođenje orijentacije na ljude.“

Iz prethodno spomenutih karakteristika može se vidjeti pozitivan učinak koji inovativno poduzeće ima na pojedine elemente poslovanja te na svoje zaposlenike te kako se metodom toleriranja pogrešaka i motiviranjem može pronaći novi i lakši način za rješavanje problema. I sam Steve Jobs je jednom rekao kako bih uzeo najljenijeg zaposlenika da mu odradi najteži zadatak, jer bi on zasigurno našao najlakši i najbrži način da ga odradi (naravno efikasno, pod pretpostavkom da je mislio na dobrog, ali nemotiviranog zaposlenika). Posjedovanje i razvijanje potrebnih znanja omogućava poduzeću lakše reagiranje na izazove iz okoline te lakše povezivanje traženih resursa sa potrebama potrošača. Za razvijanje spomenutih potrebnih znanja potrebna je dodatna edukacija i obučavanje o tehnikama upravljanja inovacija kako vođe tako i zaposlenika organizacije.

2.2.6. Tehnike upravljanja inovacijama

Upravljati inovacijama se može na mnogo različitih načina i sa mnogo različitih aspekata. Tehnike upravljanja inovacijama se bave proučavanjem i definiranjem različitih faza kod inovativnosti, s tim da se fokusira na definiciju inovativnosti kao proces. Postoji, kroz metodologiju, na desetke različitih tehnika preko kojih se može definirati te modificirati razina inovativnosti u poduzeću. Mandić et al. (2004) definiraju 10 tehnika pomoću kojih je omogućeno lakše suočavanje sa promjenama na tržištu, nadolazećim inovacijama i inovacijskim procesom kako poduzeću tako i pojedincima:

1. Tehnike upravljanje znanjem
2. Tehnike tržišne inteligencije
3. Kooperativna tehnika i tehnika umrežavanja
4. Tehnike upravljanja ljudskim resursima
5. Tehnike upravljanja sučeljem
6. Tehnike za razvoj kreativnosti
7. Tehnike za unapređenje procesa
8. Tehnike za upravljanje inovacijskim projektom
9. Tehnike upravljanja dizajnom
10. Tehnike za osnivanje poduzeća

Spomenute tehnike su predložene na osnovu publikacije *Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy* (2004) kao set alata, tehnika i metodologija koje podržavaju proces inovacija u organizacijama i pomažu im da se na sistematičan način izbore sa izazovima tržišta.

S ciljem da se inovativna kultura unaprijedi što je moguće više, bilo je potrebno prijeći i na nešto viši nivo upravljanja inovacijama, ipak se radi o 21.stoljeću. Kako napominju Mandić et al. (2004), velik dio poslovanja se polako, ali sigurno prebacuje online, pa tako i razvoj inovacija i inovativnosti. Potrebno je omogućiti lakše povezivanja razvojnih ideja i onih koji ih realiziraju te onih koji ih financiraju. Cilj stvaranja online platformi za unaprjeđenje inovacijskog procesa je osiguravanje centraliziranog i efikasnog inovacijskog procesa od razvoja, odabira te implementacije same ideje, a za realizaciju ovakvog procesa nemoguće je izabrati jednu „pravu“ tehniku upravljanja inovacijama te je potrebno kombinirati različite tehnike u različitim periodima razvoja inovacije:

- Brainstorming
- Upravljanje idejama
- SWOT matrica
- Razvoj novih proizvoda/usluga
- Upravljanje znanjem

Pravovremeno korištenje pojedinih kombinacija će rezultirati unapređenjem povezanosti između zaposlenika poduzeća te će biti u mogućnosti ostvarivati bolje i profitabilnije rezultate.

2.3. Model povezanosti stilova vodstva i inovativnosti u poduzeću

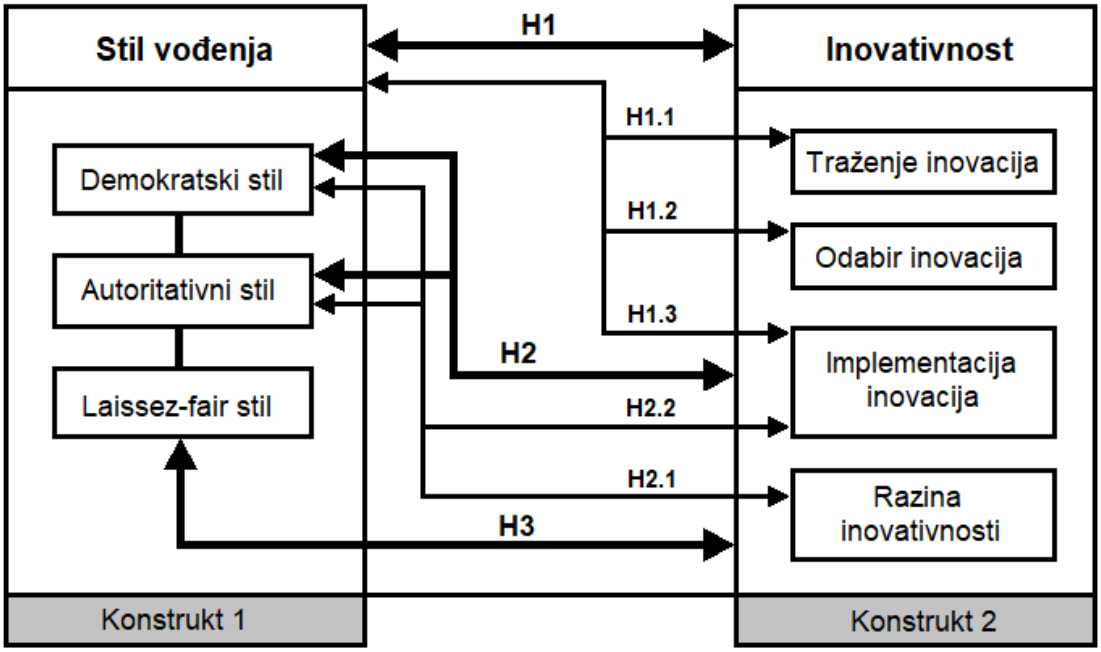
Za ostvarenje ciljeva istraživanja i testiranje hipoteza oblikovan je model povezanosti vodstva i upravljanja inovativnostima na kojima se temelje dokazivanja postojanja veze između dva konstrukta. Uz pomoć teoretskog dijela definirana su osnovna svojstva, a uz empirijsko istraživanje, odnosno hipoteza, pokušati će se dokazati spoj između teorije i prakse.

Postavljene su tri temeljne hipoteze: H1, H2 i H3 hipoteza. Kako bi se jednostavnije prihvatile tj. odbacile navedene hipoteze, postavljene su također i pomoćne hipoteze za H1 odnosno H1.1, H1.2, H1.3, te pomoćne hipoteze za hipotezu H2 tj. H2.1 i H2.2.

Hipoteza H1 označava povezanost stila vodstva sa upravljanjem inovativnosti. Pomoćne hipoteze dijele inovativnost kao proces te se istražuje povezanost stila i inovativnosti sa svakom pojedinom fazom inovacijskog procesa (potraga, odabir i implementacija). Potvrdom pomoćnih hipoteza bi se dokazala povezanost između stila vodstva i inovativnosti, te bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze H1.

Hipoteza H2 se veže na povezanost određenih stilova vodstva, u ovom slučaju autoritativni i demokratski, tj. ispituje koji od navedena 2 stila vodstva ima veću povezanost s upravljanjem inovacijama. Pomoćne hipoteze dijele upravljanje inovativnosti na trenutna razina inovativnosti u poduzeću te uspješnost implementacije novih inovacija kroz poduzeće, kako bi se pobliže definirao način funkcioniranja inovativnosti unutar poduzeća, te kako bi se lakše ustanovilo koji stil ima veću povezanost.

Nadalje, model prikazuje i povezanost s H3 hipotezom. Hipoteza H3 ispituje da li razina inovativnosti u poduzeću raste ako vođe koriste više stilova vodstva, tj. ako koriste kombinirani stil. Kako bi se prihvatila ili odbacila spomenuta hipoteza, potrebno je usporediti uspješnost inovativnosti u poduzeću pod utjecajem vođe koji koristi jedan stil vodstva i vođe koji koristi više stilova vodstva, te izvući zaključak.



Slika 10. Prikaz odnosa dva konstrukta

Izvor: Vlastita izrada autorice

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

3.1. Metodologija istraživanja

Cilj ovog rada je bio istražiti moguću povezanost i dokazati povezanost između stila vodstva i inovativnosti poduzeća. Konkretnije, korištenjem kojeg stila vodstva se najbolje potiče inovativnost u poduzeću te da li odabir specifičnog stila vodstva uopće ima utjecaja na razinu inovativnosti. Kako bi se dokazala povezanost provedeno je istraživanje uzimajući u obzir varijable: stil vodstva i inovativnost poduzeća. Ispitivanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je distribuiran putem elektroničke pošte sa svrhom prikupljanja potrebnih informacija.

Anketni upitnik je stvoren preko Google Obrasca te poslan namjernom uzorku poduzeća. Anketni upitnik se sastoji od 18 pitanja, od čega su 4 pitanja postavljena kao Likertove ljestvice te obuhvaćaju velik broj ispitanih stajališta pa se broj pojedinačnih pitanja penje na 69. Ispitana stajališta vezana za stil vodstva su postavljena vrlo specifično te se oslanjaju na anketni upitnik već proveden od strane Clarka (2002), dok su stajališta vezana za inovativnost preuzeta iz upitnika provedenog za istraživanja Hansena i Birkinshawa (2007).

Na samom početku anketnog upitnika, menadžeri su odgovarali na opća pitanja vezana za poduzeće (dugotrajnost poslovanja, djelatnost…) i njihove zaposlenike (prosječnu razinu obrazovanja, staž, poziciju u poduzeću…). Zatim su ispitana njihova stajališta vezana za postojeću razinu inovativnosti u poduzeću te inovativnu klimu unutar poduzeća. Nakon inovativnosti, ispitana su njihova stajališta vezana uz stil vodstva kojim se koriste, tj. njihov način vođenja. Te za kraj, postavljena su pitanja demografije (dob i spol).

Istraživanje je provedeno kroz period od 20 dana. Anketni upitnik je poslan na ukupno 50 elektroničkih adresa, a vraćeno je njih 41 što čini 82% povratnih odgovora. Svi anketni upitnici su bili ispravno popunjeni. Potrebno je naglasiti kako je odaslanim anketnim upitnicima prethodio osobni kontakt putem telefona, privatne elektroničke pošte ili osobnim posjetom poduzeću te je stoga povrat od 82% očekivan rezultat vraćenih anketnih upitnika. Prikupljeni rezultati ankete obrađeni uz pomoć programske potpore u vidu softwarea IBM SPSS Statistics 19, Microsoft Office Excel te Google obrasca.

3.2. Rezultati istraživanja

3.2.1. Deskriptivni rezultati uzorka

Kroz empirijske analize uzorka, u nastavku će biti prikazane karakteristike ispitanika s obzirom na spol, dob, staž, kvalifikacije, struku, stupanj obrazovanja, funkciju unutar poduzeća, djelatnost poduzeća, tip vlasništva poduzeća, godine poslovanja poduzeća u RH, broj zaposlenih u poduzeću te prevladavajuću struku menadžera u poduzeću.

Tablica 5. Prikaz ispitanika prema spolu

Spol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
muško	27	65,9	65,9	65,9
žensko	14	34,1	34,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

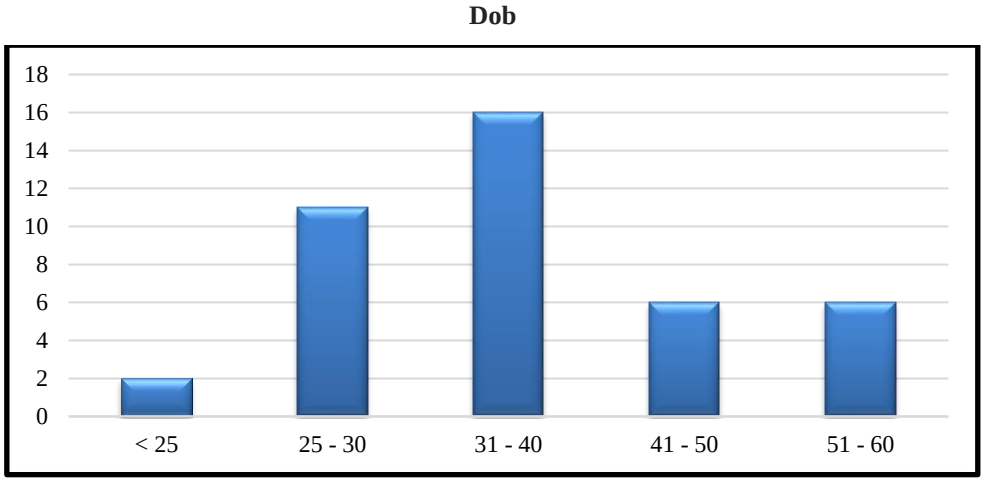
Iz Tablice 5. je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo ukupno 41 ispitanika od čega ih je 27 ili 65,9% muškog spola, dok ih je 14 ili 34,1% ženskog spola. Dobiveni podaci su očekivani, jer je odveć poznata poražavajuća činjenica da su muškarci zastupljeniji od žena na visokim pozicijama.

Tablica 6. Prikaz ispitanika prema dobi

Dob

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 25	2	4,9	4,9	4,9
25 – 30	11	26,8	26,8	31,7
31 – 40	16	39,0	39,0	70,7
41 – 50	6	14,6	14,6	85,4
51 – 60	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41



Grafički prikaz 1. Ispitanici prema dobi

Izvor: Istraživanje N = 41

S obzirom na dob, najviše ispitanika je u dobi od 31 – 40 godina (16 ispitanika) što je bilo i za pretpostaviti s obzirom da u tom periodu života najveći broj ljudi dostiže visoke pozicije. Čak 11 ispitanika je dobi od 25 – 30 godina starosti čime se može zaključiti da su ispitanici već dosta rano stekli veću odgovornost i višu poziciju. Po 6 ispitanika je iz pojedine kategorije 41 – 50 te 51 – 60, stoga se može vidjeti kako mlađa populacija polako dostiže starije i iskusnije populacije, te je možda u budućnosti potpuno preskoči. Može se čak postaviti i pitanje, da li to znači da što su mlađe populacije na višim pozicijama, da je to poduzeće sklonije inovacijama i promjenama?

Sljedeće tablice prikazuju detaljnije podatke o ispitanicima vezane za njihovu struku, stupanj obrazovanja, poziciju u poduzeću te staž kako bi se dobio detaljniji uvid u izabrani uzorak.

Tablica 7. Prikaz struke ispitanika

Što ste po struci?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ekonomist	16	39,0	39,0	39,0
Pravnik	2	4,9	4,9	43,9
Upravni pravnik	3	7,3	7,3	51,2
Pomorac	5	12,2	12,2	63,4
Strojar	1	2,4	2,4	65,9
Inženjer	9	22,0	22,0	87,8
Kemičar	1	2,4	2,4	90,2
Kineziolog	1	2,4	2,4	92,7
Mehaničar	1	2,4	2,4	95,1
Doktor	1	2,4	2,4	97,6
Profesor	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 7. može se vidjeti kako kod ispitanika prevladava ekonomska struka i to čak njih 39% (16 ispitanika). Ostale struke kao što su inženjer i pomorac se javljaju nešto češće, tj. njih 22% su inženjeri (9 ispitanika) te njih 12,2% su po struci pomorci (5 ispitanika). S obzirom da se radi o pozicijama koje zahtijevaju visoka ekonomska i menadžerska znanja, rezultati su u skladu s očekivanjima.

Tablica 8. Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika

Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SSS	5	12,2	12,2	12,2
VŠS	5	12,2	12,2	24,4
VSS	19	46,3	46,3	70,7
Magisterij	9	22,0	22,0	92,7
Doktorat	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

S obzirom da se uzorak koji je uzet za istraživanje sastoji od ispitanika na višim pozicijama, bilo očekivano da se među ispitanicima neće pronaći nijedan nekvalificirani ili kvalificirani ispitanik, te je isto tako bio očekivan visok postotak visoko obrazovanih ispitanika. Iz Tablice 8. se može vidjeti kako najviše ispitanika ima završenu „Visoku stručnu spremu“, njih čak 46,3% (19 ispitanika), što je gotovo polovica uzorka. Sljedeći veći udio zauzimaju ispitanici sa završenim magisterijem, njih 22% (9 ispitanika). Ispitanici sa srednjom i višom stručnom

spremom su manje zastupljeni po 12,2% (5 ispitanika iz svake kategorije) te najmanje ispitanika ima sa doktoratom i to 7,3% odnosno 3 ispitanika.

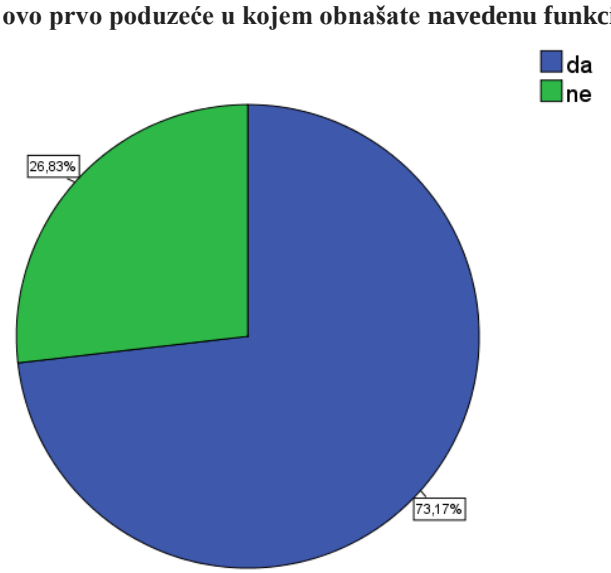
Tablica 9. Prikaz funkcija ispitanika u poduzeću

Navedite Vašu funkciju u poduzeću.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Izvršni/Generalni direktor	5	12,2	12,2	12,2
Direktor	15	36,6	36,6	48,8
Čelnik	4	9,8	9,8	58,5
Ravnatelj	4	9,8	9,8	68,3
Tajnik	1	2,4	2,4	70,7
Pomoćnik	6	14,6	14,6	85,4
Voditelj	4	9,8	9,8	95,1
Menadžer	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Na osnovu Tablice 9. može se vidjeti kako najveći broj ispitanika ima poziciju direktora, njih 36,6% (15 ispitanika), a čak njih 12,2% (5 ispitanika) ima poziciju izvršnog / generalnog direktora. 14,6% ispitanika ima poziciju pomoćnika (6 ispitanika), dok poziciju čelnika ima 9,8% ispitanika, jednako kao i poziciju ravnatelja i voditelja, što čini ukupno 12 ispitanika. Menadžera ima samo 4,9% tj. samo 2 ispitanika imaju navedenu poziciju, a poziciju tajnika ima samo 1 ispitanik, što čini 2,4% od ukupnog uzorka.



Grafički prikaz 2. Prikaz iskustva ispitanika na trenutnoj poziciji

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Grafičkog prikaza 2. se može vidjeti da većina ispitanika nije imala prethodnog iskustva na poziciji kojoj se trenutno nalazi, te njih 73,17% odnosno 30 ispitanika nije prethodno obnašalo trenutnu funkciju u nijednom drugom poduzeću.

Tablica 10. Prikaz radnog staža na trenutnoj poziciji

Koliko dugo obnašate spomenutu funkciju?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5	24	58,5	58,5	58,5
5 - 10	11	26,8	26,8	85,4
11 - 15	3	7,3	7,3	92,7
16 - 20	1	2,4	2,4	95,1
21 - 25	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 10. može se vidjeti kako je više od polovice ispitanika tek kratak period na visokoj poziciji, točnije njih 58,5% odnosno 24 ispitanika je na trenutnoj poziciji kraće od 5 godina. Ukupno 11 ispitanika ima nešto duži radni vijek na stečenoj poziciji, odnosno 26,8% ispitanika je na trenutnoj poziciji od 5 do 10 godina. Čak 3 ispitanika je na trenutnoj poziciji od 11 do 15 godina, tj. njih 7,3%. Samo 1 ispitanik, koji čini 2,4% ukupnog uzorka ima trenutnu poziciju od 16 do 20 godina, a 4,9% ispitanika, tj. njih 2 drži trenutnu poziciju već više od 21 godinu.

Tablica 11. Prikaz cjeloživotnog radnog staža ispitanika

Koliko godina radnog staža imate?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1	2	4,9	4,9	4,9
1 - 5	9	22,0	22,0	26,8
5 -10	12	29,3	29,3	56,1
10 - 20	9	22,0	22,0	78,0
> 20	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 11. se može zaključiti kako najveći postotak ispitanika ima ukupnog radnog staža između 5 i 10 godina, njih 29,3% odnosno 12 ispitanika. Dio ispitanika se u jednakim

postotcima rasporedio za ukupno trajanje radnog staža od 1 do 5 godina, 10 do 20 godina te više od 20 godina sa po 22% u svakoj kategoriji, tj. po 9 ispitanika. Samo 2 ispitanika, odnosno 4,9% ima ukupnog radnog staža manje od godine dana.

Nakon informacija o ispitanicima, potrebno je detaljnije upoznati se s poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni, kako bi se dobio bolji uvid u ispitano tržite. Za očekivati je da u slučaju da se radi pretežno o djelatnostima poput poljoprivrede ili stočarstva da razina inovativnosti neće biti na visokoj razini, odnosno ako se radi o poduzećima sa jako malim brojem zaposlenih da stil vodstva neće puno utjecati na uspješnost organizacije. U nastavku će se prikazati detalji vezani za djelatnost poduzeća, tip vlasništva poduzeća, godine poslovanja poduzeća u RH, broj zaposlenih u poduzeću, kvalifikacija radne snage te struka menadžera.

Tablica 12. Prikaz djelatnosti poduzeća ispitanika

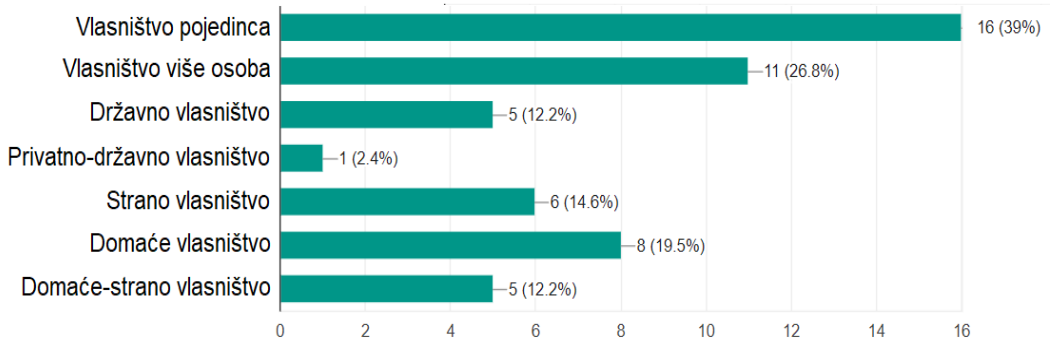
Koja je glavna djelatnost Vašeg poduzeća?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Prerađivačke djelatnosti	2	4,9	4,9	4,9
Graditeljstvo	3	7,3	7,3	12,2
Ugostiteljstvo	6	14,6	14,6	26,8
Trgovina	5	12,2	12,2	39,0
Financije	2	4,9	4,9	43,9
Administracija	3	7,3	7,3	51,2
Zdravstvo	2	4,9	4,9	56,1
Informacija i komunikacija	6	14,6	14,6	70,7
Obrazovanje	2	4,9	4,9	75,6
Pružanje smještaja	2	4,9	4,9	80,5
Zabava i rekreacija	4	9,8	9,8	90,2
Osiguranje	2	4,9	4,9	95,1
Transport	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Kao što je vidljivo iz Tablice 12. ispitanici dolaze iz raznih sektora i bave se različitim djelatnostima. Najviše ispitanika se bavi ugostiteljstvom, njih 14,6% odnosno 6 ispitanika, te informacijama i komunikacijama, također 14,6% . Trgovinom se bavi 5 ispitanika koji čine 12,2%, zabavom i rekreacijom se bavi 4 ispitanika, tj. 9,8%, dok se graditeljstvom i administracijom bavi po 3 ispitanika za svaku djelatnost, tj. po 7,3% od ukupnog uzorka.

Ostali ispitanici su se ravnomjerno rasporedili po preostalim djelatnostima koje čine prerada, financije, zdravstvo, obrazovanje, pružanje smještaja, osiguranje i transport te je u svakoj djelatnosti zaposleno po 2 ispitanika, tj. po 4,9% za svaku kategoriju.



Grafički prikaz 3. Prikaz tipa vlasništva poduzeća ispitanika

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Grafičkog prikaza 3. može se vidjeti kako među ispitanim poduzećima prevladavaju poduzeća u vlasništvu pojedinaca, čak 39% odnosno 16 ispitanih zaposleno je u poduzeću koje drži pojedinac. U poduzeću koje je vlasništvo više osoba radi 26,8% tj. 11 ispitanih. U državnom vlasništvu ih radi 12,2% što čini 5 ispitanih, a u privatno – državnom vlasništvu radi samo jedan ispitanik, koji čini 2,4%. Od navedenih tipova vlasništva, 8 ispitanih odnosno 19,5% se izjasnilo da radi u poduzeću koje je u domaćem vlasništvu, 14,6% odnosno 6 ispitanika radi u stranom vlasništvu, a 5 ispitanika koji čine 12,2% zaposleno je u poduzeću miješanog vlasništva.

Tablica 13. Prikaz godina poslovanja poduzeća

Godine poslovanja u RH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5	7	17,1	17,1	17,1
5 - 10	12	29,3	29,3	46,3
11 - 15	3	7,3	7,3	53,7
16 - 20	7	17,1	17,1	70,7
21 - 30	9	22,0	22,0	92,7
> 30	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 13. može se vidjeti kako 29,3% odnosno 12 ispitanika radi u poduzeću koje posluje između 5 – 10 godina. Nakon toga sljedeći nešto manji broj ispitanika, njih 22% odnosno 9 ispitanika radi u poduzeću koje posluje između 21 – 30 godina, što je već nešto duža poslovna tradicija. Po 7 ispitanika, tj. po 17,1% se izjasnilo da radi u poduzeću koje posluje manje od 5 godina i u poduzeću koje posluje između 16 – 20 godina, a najmanje ispitanih, njih 3 odnosno 7,3% se izjasnilo da radi u poduzeću koje posluje između 11 – 15 godina, te isto toliko se izjasnilo da radi u poduzeću koje posluje više od 30 godina.

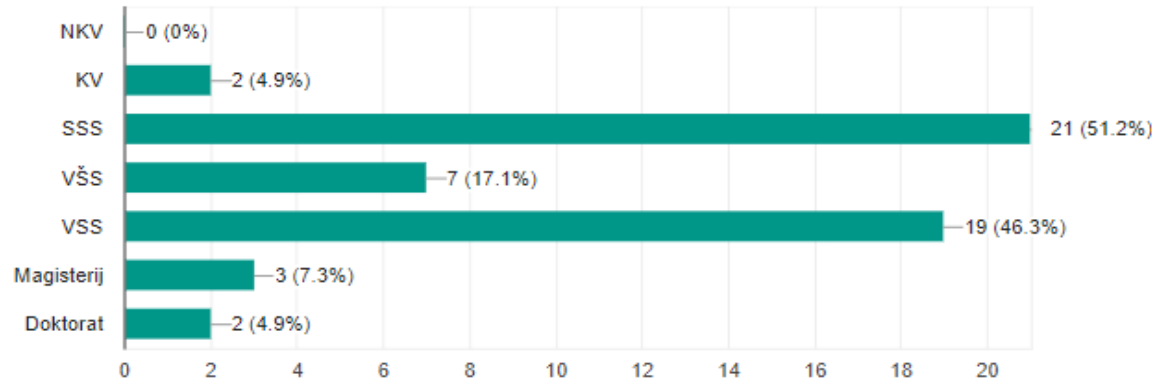
Tablica 14. Prikaz prosječnog broja zaposlenih u poduzeću

Koliko prosječno zaposlenih ima u poduzeću u kojem radite?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 10	15	36,6	36,6	36,6
10 - 30	8	19,5	19,5	56,1
31 - 50	6	14,6	14,6	70,7
51 - 100	2	4,9	4,9	75,6
> 100	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

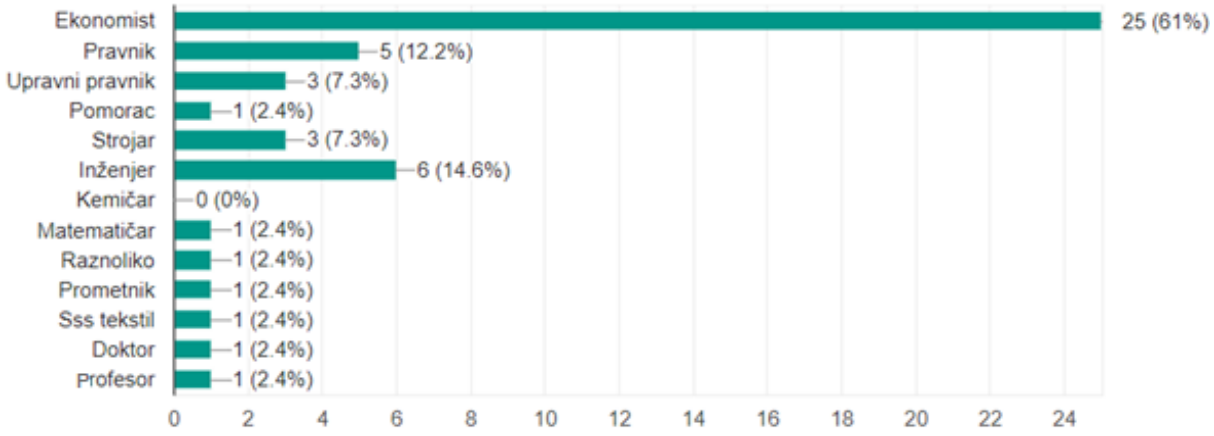
Iz Tablice 14. se vidi kako najviše ispitanih radi u poduzeću s malim brojem zaposlenika tj. u poduzeću s manje od 10 zaposlenih, čak 36,6% odnosno 15 ispitanih. Sljedeći najveći postotak, 24,4% odnosno 10 ispitanih radi u poduzeću s više od 100 zaposlenika. Nešto manji broj ispitanih, njih 8 koji čine 19,5% zaposleno je u poduzeću s između 10 – 30 zaposlenika. 14,6% ispitanika, tj. njih 6 radi u poduzeću s između 31 – 50 zaposlenika, a najmanje ispitanika 4,9% odnosno 2 ispitanika rade u poduzeću s između 51 – 100 zaposlenika.



Grafički prikaz 4. Struktura kvalifikacija zaposlenika u poduzeću

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Grafičkog prikaza 4. može se iščitati da najveći postotak tj. 51,2% ispitanih radi u poduzeću u kojem zaposlenim najčešće imaju srednju stručnu spremu (SSS) odnosno 21 ispitanih. Sljedeći najveći postotak, njih 46,3% odnosno 19 ispitanih radi u poduzeću u kojem je većina zaposlenih sa visokom stručnom spremom (VSS). Jako pozitivna činjenica je da se nijedan zaposlenik nije izjasnio kako radi u poduzeću u kojem ima nekvalificiranih (NKV) zaposlenika.



Grafički prikaz 5. Prikaz postotka prosječne struke menadžera u poduzeću

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Grafičkog prikaza 5. može se vidjeti da najveći postotak ispitanih radi u poduzeću u kojem su menadžeri pretežito ekonomisti, njih čak 61% odnosno 25 ispitanih, što je bio i očekivan rezultat s obzirom da se radi o rukovoditeljskim pozicijama te su potrebna pretežito ekonomska znanja. Ostale nešto manje zastupljene struke poput pravnika i inženjera izjasnilo se 12,2% odnosno 5 ispitanika i 14,6% odnosno 6 ispitanika. Ostale spomenute struke ispitanici spominju u manjim postotcima kao što su upravni pravnik 7,3% i strojar 7,3%, dok se ostale struke javljaju po 2,4%.

3.2.2. Stilovi vodstva u istraživanim poduzećima

Stilovi vodstva su ispitani preko pitanja koja je sastavio Donald Clark, te se rezultati smatraju značajnima i uvaženima kada su u pitanju istraživanja i ankete na fakultetskoj razini, ako ne i na nekim višim razinama. Ispitanicima su postavljene određene poslovne situacije, te je postavljeno pitanje učestalosti spomenutih situacija. Što je učestalost veća, to je specifičan stil vodstva izraženiji.

U sljedećim tablicama biti će nešto detaljnije razrađeni pojedini odgovori kako bi se dobio bolji uvid u način razmišljanja ispitanika te na koji način su odgovarali na specifične situacije. Potrebno je napomenuti kako pojedinačna reakcija na svaku pojedinačnu situaciju ne daje svojstven način reagiranja, tj. ne može se pojedinca procijeniti na osnovu jedne reakcije. Nakon uvida, prikazati će se ukupan rezultat o stilovima vodstva u istraživanim poduzećima.

Tablica 15. Prepuštam donošenje konačne odluke nekome unutar svog odjela ili tima.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	7	17,1	17,1	17,1
Rijetko	8	19,5	19,5	36,6
Povremeno	18	43,9	43,9	80,5
Često	6	14,6	14,6	95,1
Uvijek	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 15. može se vidjeti kako 18 ispitanika, tj. 43,9% povremeno prepušta donošenje konačne odluke nekome unutar svog odjela ili tima, što bi značilo da jako velik udio ispitanika ne želi često biti odgovoran za donošenje odluka te želi umanjiti svoju razinu odgovornosti na radnom mjestu. Rijetko prepušta odluke tek 8 ispitanika, odnosno 19,5%, dok 17,1%, tj. 7 ispitanika nikada ne prepušta odluku nekome drugome. U manjem broju se javljaju ispitanici koji često prepuštaju donošenje odluke, njih 6 odnosno 14,6% ispitanika, dok samo 2 ispitanika koji čine 4,9% uvijek prepuštaju donošenje odluke nekome drugome iz tima te nikada ne žele prihvatiti puno odgovornost za svoje radnje.

Tablica 16. Pokušavam uključiti jednog ili više zaposlenika kod odlučivanja što i kako napraviti. Međutim, posljednju riječ na kraju ipak imam ja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rijetko	2	4,9	4,9	4,9
Povremeno	8	19,5	19,5	24,4
Često	23	56,1	56,1	80,5
Uvijek	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 16. može se vidjeti kako 23 ispitanika, tj. 56,1% često pokuša uključiti jednog ili više zaposlenika kod odlučivanja, ali zadržava pravo presude, čime se može zaključiti kako

više od polovice ispitanika ima tendenciju učestalog uključivanja zaposlenika te imaju određenu razinu poštovanja prema njihovom načinu razmišljanja i djelovanja, što zasigurno čini izuzetno pozitivno radno okruženje. To potvrđuje i činjenica da nijedan ispitanik nije odgovorio kako „nikada“ nije pokušao uključiti zaposlenike kod odlučivanja. Rijetko prepušta odluke samo 2 ispitanika, odnosno 4,9%, dok u nešto većem broju se javljaju ispitanici koji povremeno prepuštaju donošenje odluke, tj. njih 8 odnosno 14,6% ispitanika. Isto toliko ispitanika se izjasnilo kako „uvijek“ pokuša uključiti zaposlenike kod odlučivanja, čime pokazuju kako je bitno pitati za mišljenje osobe koje direktno obavljaju svoje poslove s kojima osobe na rukovodećim pozicijama nisu dobro upoznate.

Tablica 17. Moji zaposlenici i ja glasamo kada je posrijedi neka velika odluka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	6	14,6	14,6	14,6
Rijetko	9	22,0	22,0	36,6
Povremeno	11	26,8	26,8	63,4
Često	10	24,4	24,4	87,8
Uvijek	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 17. može se vidjeti kako 11 ispitanika, tj. 26,8% povremeno glasa zajedno sa svojim zaposlenicima kada je u pitanju velika odluka, a čak 10 ispitanika, odnosno 24,4% često uključuju glas zaposlenika kod donošenja velikih odluka čime se dobiva na uvid činjenica da dosta ispitanika razumije važnost pridavanja pažnje glasu zaposlenika jer ipak oni su ti koji su na prvoj crti te razumiju određeni segment poslovanja bolje od onih koji sjede u uredu. Samo 12,2% ispitanika odnosno njih 5, uvijek dopušta zaposlenicima da glasuju. S druge strane, 6 ispitanika koji čine 14,6% nikada ne uključuje glas zaposlenika, a samo 9 ispitanika tj. 22% rijetko uključuje zaposlenike kada je u pitanju velika odluka.

Tablica 18. Ne uzimam u obzir sugestije svojih zaposlenika jer nemam vremena za njih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	22	53,7	53,7	53,7
Rijetko	11	26,8	26,8	80,5
Povremeno	6	14,6	14,6	95,1
Često	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 18. može se vidjeti kako 22 ispitanika, tj. 53,7% nikada ne dolazi u situaciju da nema vremena za uzeti u obzir sugestije svojih zaposlenika, što znači da više od polovice ispitanika uvijek nađe vremena za svoje zaposlenika. Situacija se „rijetko“ dogodi za 11 ispitanika koji čine 26.8%, povremeno tek za 6 ispitanika tj. 14,6 %, a samo 2 ispitanika odnosno 4,9% njih često nema vremena za sugestije svojih zaposlenika. Srećom, nijedan ispitanik se nije izjasnio kako ne uzima u obzir sugestije svojih zaposlenika jer jednostavno „uvijek“ ima nekog drugog posla i nema vremena za svoje podređene.

Tablica 19. Tražim ideje i prijedloge zaposlenika o nadolazećim planovima i projektima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rijetko	2	4,9	4,9	4,9
Povremeno	15	36,6	36,6	41,5
Često	14	34,1	34,1	75,6
Uvijek	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 19. može se vidjeti kako velika većina ispitanika zapravo traži ideje i prijedloge od svoji zaposlenika o nadolazećim planovima i projektima. Jasno je vidljivo kako 24,4% ispitanika „uvijek“ traži ideje i prijedloge, 34,1%, tj. 14 ispitanika, često traži ideje i prijedloge te čak 15 ispitanika odnosno 36,6% povremeno traži ideje i prijedloge od zaposlenika. Samo mali segment ispitanika, njih 2 odnosno 4,9% „rijetko“ traži ideje i prijedloge, te niti jedan ispitanik nije odgovorio kako „nikada“ ne traži ideje i prijedloge.

Tablica 20. Kako bi se donijela velika odluka u mom odjelu, moram imati odobrenje svih pojedinaca ili barem većine

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	8	19,5	19,5	19,5
Rijetko	9	22,0	22,0	41,5
Povremeno	12	29,3	29,3	70,7
Često	7	17,1	17,1	87,8
Uvijek	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 20. može se vidjeti kako 12 ispitanika, tj. 29,3% ispitanika samo povremeno treba slaganje većine ili svih kako bi se donijela velika odluka. Samo 9 ispitanika, odnosno 22% ispitanika se izjasnilo kako rijetko treba većinu ili sve zaposlenike kako bi se donijela odluku, 8 ispitanika, koji čine 19,5% ispitanika nikada ne treba glasove svih ili većine za donošenje odluke. Dosta dobar postotak ispitanika se izjasnio kako mu je potrebna većina glasova za donošenje velike odluke, čak 7 ispitanika, odnosno 17,1% je odgovorilo „često“ te 5 ispitanika je odgovorilo „uvijek“.

Tablica 21. Govorim svojim zaposlenicima što treba napraviti i na koji način to moraju obaviti.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	1	2,4	2,4	2,4
Rijetko	2	4,9	4,9	7,3
Povremeno	14	34,1	34,1	41,5
Često	13	31,7	31,7	73,2
Uvijek	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 21. se vidi koliko često su ispitanici svojim zaposlenima direktno imali potrebu govoriti što konkretno trebaju raditi te na koji način. 34% ispitanika, odnosno 14 ispitanika je „povremeno“ govorilo svojim zaposlenicima što treba napraviti i kako, a samo jedan ispitanik manje, odnosno 13 ispitanika, koji čine 31,7% „često“ je govorilo svojim zaposlenicima što i kako će nešto raditi. Velik udio ispitanika, njih 11 odnosno 26,8% ima potrebu „uvijek“ govoriti svojim zaposlenicima koji je njihov posao i kako će raditi svoj posao. Samo mali udio ispitanika, njih 2 tj. 4,9% „rijetko“ ima potrebu govoriti zaposlenicima što će i kako raditi, dok samo 1 ispitanik „nikada“ ne govori svojim zaposlenicima što da rade, već ih prepušta da rade svoj posao kako najbolje znaju.

Tablica 22. Kada stvari krenu nizbrdo i kada moram osmisliti strategiju s kojom bi projekt mogao nastaviti funkcionirati, sazovem sastanak kako bi pitao svoje zaposlenike savjet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	1	2,4	2,4	2,4
Rijetko	8	19,5	19,5	22,0
Povremeno	11	26,8	26,8	48,8
Često	16	39,0	39,0	87,8
Uvijek	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 22. se vidi koliko često su ispitanici u slučaju lošeg poslovanja i kada moraju osmišljavati novu strategiju, pitaju svoje zaposlenike za savjet. Najviše ispitanika, njih 16 odnosno 39% odgovorilo je „često“. Nešto manje ispitanika, njih 11, odnosno 26,8 ispitanika odgovorilo je „povremeno“, a samo 5 ispitanika je odgovorilo „uvijek“, što čini 12,2%. Čak 8 ispitanika je odgovorilo kako rijetko poziva zaposlenike za savjet, što čine 19,5% ukupno ispitanih, a samo 1 ispitanike je odgovorio kako „nikada“ ne poziva svoje zaposlenika za savjet.

Tablica 23. Kako bih informirao zaposlenike, šaljem objave putem e-maila, dopisa ili glasovne poruke. Vrlo rijetko sazivam sastanke. Od zaposlenika se očekuje da procesuiraju dobivene informacija.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	7	17,1	17,1	17,1
Rijetko	7	17,1	17,1	34,1
Povremeno	8	19,5	19,5	53,7
Često	12	29,3	29,3	82,9
Uvijek	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 23. može se vidjeti kako se ispitanici odnose prilikom obavještavanja zaposlenika. 12 ispitanika, odnosno 29,3%, „često“ informira zaposlenike putem e-maila, dopisa ili glasovne pošte te od njih očekuje da na to pravodobno obrati pažnju. Čak 8 ispitanika, tj. 19,5%, dalo je odgovor „povremeno“, dok su se ostali ispitanici ravnopravno raspodijelili sa odgovorima „nikada“, „rijetko“ i „uvijek“, tj. svaki od odgovora je dalo po 17,1%, odnosno

po 7 ispitanika. Može se primijetiti kako ispitanici ne teže nijednoj skupini odgovora kao što se to moglo vidjeti kroz prethodnih nekoliko tablica, te su odgovori skoro svi jednako zastupljeni.

Tablica 24. Kada zaposlenik napravi pogrešku, kažem mu da se to više nikada ne ponovi te dokumentiram njegovu pogrešku

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	8	19,5	19,5	19,5
Rijetko	14	34,1	34,1	53,7
Povremeno	9	22,0	22,0	75,6
Često	7	17,1	17,1	92,7
Uvijek	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 24. može se vidjeti kako se ispitanici nose sa pogreškama zaposlenika. Na sreću, veliki broj ispitanika nema potrebu teže kazniti zaposlenike. Vidljivo iz tablice, 14 ispitanika, njih 34,1% „rijetko“ izdvaja zaposlenike zbog pogreške te ih dokumentira. 9 ispitanika, odnosno njih 22% samo „povremeno“ izdvaja zaposlenike i dokumentira njihove pogreške dok 8 ispitanika, tj. 19,5% „nikada“ ne izdvaja zaposlenike. 7 ispitanika dalo je odgovor „često“, tj. njih 17,1%, dok je samo 3 ispitanika, 7,3% dalo odgovor „uvijek“.

Tablica 25. Želim stvoriti okruženje u poduzeću gdje zaposlenici mogu polagati prava na projekt. Dopuštam im da sudjeluju u donošenju odluka vezanih za projekt.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	4	9,8	9,8	9,8
Rijetko	3	7,3	7,3	17,1
Povremeno	13	31,7	31,7	48,8
Često	18	43,9	43,9	92,7
Uvijek	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Kod Tablice 25. vidljivi su rezultati ispitivanja koliko je zaposlenicima dopušteno sudjelovati u projektima. Čak 18 ispitanika, koji čine 43,9% ukupno ispitanih izjasnio se kako „često“ dopušta zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka vezanih za projekt i da polažu prava

na njega. Zaposlenicima „povremeno“ dopušta sudjelovanje u projektu čak 13 ispitanika, tj. 31,7%, a samo 4 ispitanika, 9,8%, „nikada“ ne dopušta zaposlenicima sudjelovanje u projektu. Za odgovore „rijetko“ i „uvijek“ odlučilo se po 3 ispitanika za svaki odgovor, koji pojedinačno čine po 7,3 % ukupnih ispitanika.

Tablica 26. Dopuštam zaposlenicima da sami odrede što se treba napraviti i na koji način.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	2	4,9	4,9	4,9
Rijetko	8	19,5	19,5	24,4
Povremeno	15	36,6	36,6	61,0
Često	14	34,1	34,1	95,1
Uvijek	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 26. može se vidjeti kako 15 ispitanika, njih 36,6% „povremeno“ dopušta zaposlenicima da sami odrede što treba raditi i na koji način, te da skoro jednako toliko, njih 14, odnosno 34,1% „često“ dopušta zaposlenicima da rade što misle da treba. Samo 8 ispitanika, njih 19,5% „rijetko“ dopušta zaposlenicima da rade što misle da trebaju, a odgovore „nikada“ i „uvijek“ dalo je po 2 ispitanika za svaki od odgovora, tj. svaki odgovor je dalo po 4,9% ispitanika. Pozitivno je to što velik udio ispitanika dopušta zaposlenicima da sami donose neke odluke, te da sami procijene što bi trebali napraviti i da to obave na najefikasniji način.

Tablica 27. Novi zaposlenici nemaju pravo donositi nikakve odluke osim ako ih nisam ja prvo odobrio.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	2	4,9	4,9	4,9
Rijetko	5	12,2	12,2	17,1
Povremeno	11	26,8	26,8	43,9
Često	8	19,5	19,5	63,4
Uvijek	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 27. vidi se da 15 ispitanika, tj. 36,6% „uvijek“ zahtijeva od svojih zaposlenika da njega obavijeste prije donošenja bilo kakve odluke. Nešto manje ispitanika, 26,8% odnosno 11 ispitanika „povremeno“ traži da ne donose nikakve odluke prije nego ih ispitanik odobri. (ispitanika, odnosno 19,5% traži da zaposlenici „često“ ne donose samostalno odluke, već da provjere se ispitanikom. Samo 5 ispitanika koji čine 12,2% „rijetko“ traži od zaposlenika da moraju prvo provjeriti donošenje odluke s njim, dok 2 ispitanika, tj. 4,9% „nikada“ ne traži da odluku mora donijeti on, te dopušta zaposlenicima da sami donesu određene odluke i postupe po vlastitom nahođenju.

Tablica 28. Često pitam zaposlenike koja je njihova vizija svog radnog mjesta u budućnosti te se koristim njome gdje je primjenjiva.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	2	4,9	4,9	4,9
Rijetko	7	17,1	17,1	22,0
Povremeno	15	36,6	36,6	58,5
Često	10	24,4	24,4	82,9
Uvijek	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 28. može se vidjeti kako 36,6% ispitanika „povremeno“ ispituje zaposlenike o njihovoj viziji svog radnog mjesta te je pokuša primijeniti gdje može. Nešto manje ispitanika, njih 10 odnosno 24,4%, „često“ pita zaposlenike za njihovu viziju, dok 7 ispitanika, 17,1% „uvijek“ pita zaposlenike o njihovoj viziji budućnosti. Jednako toliko, 7 ispitanika, odnosno 17,1% „rijetko“ ispituje zaposlenike o njihovoj viziji poslovanja, dok samo 2 ispitanike, koji čine 4,9% „nikada“ ne ispituju zaposlenike o njihovoj viziji svog radnog mjesta. Dobro je da poslodavci dobivaju na uvid u stanje uma svojih zaposlenika kako bi znali što u poslovanju ,kako poduzeća tako i u odnosu sa zaposlenicima, poduzeće treba promijeniti i na što treba utjecati kako bi zaposlenici što bolje radili i bili što efikasniji.

Tablica 29. Delegiram zadatke kada treba implementirati novu proceduru ili proces.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rijetko	3	7,3	7,3	7,3
Povremeno	14	34,1	34,1	41,5
Često	14	34,1	34,1	75,6
Uvijek	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 29. može se vidjeti kako 34,1% ispitanika, tj. njih 14 „povremeno“ te 34,1% ispitanika „često“ delegira zadatke kada želi implementirati novu proceduru ili proces. Malo manje, tj. 10 ispitanika koji čine 24,4% „uvijek“ delegira zadatke kod procesa implementacije, dok samo 3 ispitanika „rijetko“ delegira zadatke kod implementacije. Nijedan ispitanik nije dao odgovor „nikada“. Rezultati istraživanja pokazuju kako je većina ispitanika svjesna da određene velike poslove ipak treba podijeliti na više odgovornih osoba kako bi opterećenje bilo manje na individualca, ali naravno uvijek imati u vidu tko je odgovoran u slučaju pogrešaka.

Tablica 30. Pomno pratim svoje zaposlenike kako bi bio siguran da rade ispravno.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	2	4,9	4,9	4,9
Povremeno	9	22,0	22,0	26,8
Često	20	48,8	48,8	75,6
Uvijek	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 30. može se vidjeti kako skoro polovica ispitanika, točnije 48,8% kojih čini 2 ispitanika „često“ prati svoje zaposlenike kako bi bili sigurni da rade dobar posao. Pola od spomenutog, tj. 24,4% ili 10 ispitanika „uvijek“ prati svoje zaposlenike kako bi bili sigurni da zaposlenici obavljaju svoj dio posla. Nešto manji broj, 9 ispitanika, odnosno 22% samo „povremeno“ prati svoje zaposlenike, dok 2 ispitanika, njih 4,9%, „nikada“ ne prati svoje zaposlenike. Nijedan ispitanik nije rekao da svoje zaposlenike prati „rijetko“. S obzirom na rezultate situacije, može se pretpostaviti kako razina povjerenja u zaposlenike kod ispitivanih poduzeća i nije na nekoj zavidnoj razini. Prema prethodnim rezultatima činilo se kako nadređeni često prepuštaju odluke i način rada zaposlenicima, ali s obzirom na ovaj rezultat, čini se kako im nadređeni jako često „stoje poviše glave“ i gledaju kako koji zaposlenik radi.

Tablica 31. Kada postoje razlike u zahtijevanoj ulozi u projektu i zaposlenika, radim sa zaposlenikom kako bi riješili razlike.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	1	2,4	2,4	2,4
Rijetko	1	2,4	2,4	4,9
Povremeno	6	14,6	14,6	19,5
Često	24	58,5	58,5	78,0
Uvijek	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 31. može se vidjeti kako više od 50%, točnije 58,5% ispitanika, koje čini njih 24, „često“ priskače u pomoć zaposlenicima kada im je potrebna pomoć u projektu ili odrađivanju posla. 9 ispitanika tj. 22% „uvijek“ će priskočiti u pomoć zaposleniku kojem je potrebna, dok se samo 6 ispitanika koji čine 14,6%, samo „povremeno“ pomoći nositi se sa problematičnom situacijom. Samo 2 ispitanika nisu sklona pomoći zaposlenicima. 1 od zaposlenika se izjasnio kako bi „rijetko“ pomogao, dok se 1 izjasnio kako „nikada“ ne bi pomogao zaposleniku prilagoditi se zahtijevanoj ulozi ili projektu.

Tablica 32. Volim koristiti svoju moć vođenja kako bih pomogao podređenima napredovati.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	2	4,9	4,9	4,9
Rijetko	2	4,9	4,9	9,8
Povremeno	17	41,5	41,5	51,2
Često	10	24,4	24,4	75,6
Uvijek	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 32. može se vidjeti da većina ispitanika „naginje“ prema tome da voli pomagati zaposlenicima. 17 ispitanika, tj. 41,5% „povremeno“ voli koristiti svoju moć kako bi pomogli podređenima. 10 ispitanika, odnosno 24,4% „često“ voli pomoći te isto toliko ispitanika „uvijek“ voli koristiti svoju moć kako bi pomogli svojim podređenima. Samo 2 ispitanika, 4,9% „rijetko“ te još 2 ispitanika „nikada“ voli koristiti svoju moć u te svrhe.

Tablica 33. Zaposlenike treba usmjeravati ili im prijetiti kaznama kako bi ostvarili poslovne ciljeve.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikada	8	19,5	19,5	19,5
Rijetko	8	19,5	19,5	39,0
Povremeno	14	34,1	34,1	73,2
Često	5	12,2	12,2	85,4
Uvijek	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 33. vidi se kako čak 14 ispitanika smatra da bi zaposlenike „povremeno“ trebalo usmjeriti ili kazniti kako bi ostvarili postavljene ciljeve. 8 ispitanika smatra kako bi zaposlenike „rijetko“ te još 8 ispitanika smatra kako „nikada“ ne bi trebalo kazniti svoje zaposlenike kako bi obavili svoje ciljeve. U manjem broju, tj. 6 ispitanika smatra kako zaposlenike „uvijek“ treba usmjeriti ili kazniti, dok nešto manje, tj. 5 ispitanika, koji čine 12,2%, smatra da „često“ treba usmjeriti ili kazniti podređene kako bi bili ispunjeni svi zacrtani ciljevi.

Nakon iznošenja pojedinačnog mišljenja i reakcija ispitanika, kombinacijom danih odgovora došlo se do ukupnih rezultata korištenih stilova vodstva. Zbrajajući rezultate danih odgovora, te ocjenjujući ih posebnom metodom Donalda Clarka, kao što je već prethodno spomenuto, dobiveni su rezultati prikazani u Tablici 34.

Tablica 34. Prikaz stila vodstva

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Autoritativan	8	19,5	19,5	19,5
Demokratski	28	68,3	68,3	87,8
Laissez – faire	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 34. može se vidjeti koliki postotak ispitanih koristi određeni stil vodstva. Autoritativan stil vodstva koristi 19,5% odnosno 8 ispitanika, demokratski stil vodstva koristi 28 ispitanika, odnosno 68,3% ispitanika, a Laissez – faire stil vodstva koristi 12,2% odnosno 5 ispitanika. S obzirom da se radi o ispitivanju koje obuhvaća širok spektar situacija, smatra se da je ovo vrlo vjeran prikaz stilova vodstva koji se koristi kod ispitanika. Ono što je bilo

očekivano jest činjenica da, pogotovo u današnje vrijeme, najveći udio ispitanika koristi demokratski stil vodstva te se pokušava približiti zaposlenicima te stvoriti ugodnu komunikativnu radnu atmosferu u kojoj još uvijek postoji hijerarhija i doza poštovanja prema nadređenima.

Tablica 35. Prikaz kombiniranog stila vođenja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	16	39,0	39,0	39,0
Ne	25	61,0	61,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 35. može se vidjeti koliki postotak od 41 ispitanika koristi više stilova vodstva. 39% odnosno 16 ispitanih koristi više stilova vodstva te ga prilagođava situaciji, dok 61% odnosno 25 ispitanih koristi isključivo jedan stil vodstva. Iako bi se prema teoriji i rezultatima iz prethodne tablice moglo pretpostaviti kako vođe današnjice češće koriste kombinaciju stilova vodstva, iz ovog istraživanja se može zaključiti kako ispitanici zapravo rijetko kombiniraju stilove vodstva, te ostaju vjerni stilu vodstva kojeg su odabrali.

Nakon rezultata vezanih za stilove vodstva potrebno je prikazati rezultate vezane za inovativnost u poduzeću. U nastavku će biti prikazati detaljniji odgovori na predviđene situacije i stanje u poduzeću koje su dali ispitanici, te će se pokušati približiti profil ispitanika.

3.2.3. Inovativnost istraživanih poduzeća

Do podataka vezanih za istraživanje inovativnosti u poduzeću se došlo ispitivanjem stavova ispitanika o izjavama vezanim za razinu, poticanje i upravljanje inovacijama u poduzeću. Svim odgovorima se dodijelila ocjena od 1 do 5, odnosno 1 = u potpunosti se ne slažem i 5 = u potpunosti se slažem. Što je veća konačna suma, to je poduzeće lošije u segmentu inovativnosti, dok se do rezultata o trenutnoj razini inovativnosti u poduzeću došlo ispitivanjem stavova o prethodnom iskustvu ispitanika vezanih uz provođenje i implementiranje inovacija. Za početak će se prikazati nešto detaljniji uvid u mišljenja ispitanika o pripremnosti i mogućnostima daljnjeg napredovanja poduzeća.

Tablica 36. Poduzeće posjeduje formalni proces za uvođenje novih proizvoda ili usluga

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	5	12,2	12,2	12,2
Ne slažem se	7	17,1	17,1	29,3
Niti se slažem niti se ne slažem	9	22,0	22,0	51,2
Slažem se	12	29,3	29,3	80,5
Potpuno se slažem	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 36. se može vidjeti kako se 12 ispitanika tj. 29,3% „slaže“ sa izjavom da poduzeće u kojem rade posjeduje nekakav formalni proces za uvođenje novih proizvoda, a čak 8, odnosno 19,5% se „potpuno slaže“. 9 ispitanika nema opredijeljeno mišljenje, drugim riječima „niti se slaže niti ne slaže“ s izjavom da poduzeće u kojem radi posjeduje formalni proces. S izjavom se čak 17,1% odnosno 7 ispitanika „ne slaže“, dok se 5 ispitanika koji čine 12,2% „potpuno ne slaže“ s izjavom da njihovo poduzeće posjeduje ikakav formalni proces uvođenja proizvoda, što je pomalo razočaravajuća informacija. U doba nestabilnog tržišta i ekonomije, u doba kada je potrebno imati kontigencijski plan za svaku situaciju, da još uvijek postoje poduzeća koja nemaju obređene procesa za ovako poprilično bitnu stavku.

Tablica 37. Stvaranje novih inovacija je u snažnom fokusu poduzeća

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	4	9,8	9,8	9,8
Ne slažem se	4	9,8	9,8	19,5
Niti se slažem niti se ne slažem	10	24,4	24,4	43,9
Slažem se	15	36,6	36,6	80,5
Potpuno se slažem	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 37. može se vidjeti kako se poprilično broj ispitanika, njih 15, tj. 36,6% „slaže“ sa činjenicom da je stvaranje novih ideja u snažnom fokusu poduzeća u kojem rade te ih 8 ispitanika, koji čine 19,5% potpuno podupire. Ipak, 10 ispitanika, odnosno 24,4% nema jasno mišljenje da je stvaranje novih ideja u fokusu poduzeća, dok se 4 ispitanika, njih 9,8%, „ne slaže“ s izjavom da je inoviranje u snažnom fokusu poduzeća, a preostala 4 ispitanika se „potpuno ne slaže“ s izjavom. Istina, nešto manji broj ispitanika ima loše mišljenje o stanju u

poduzeću nego kod prethodne tablice, ali je i dalje dovoljan broj kako bi se zamislili o trenutnom stanju ispitanih poduzeća.

Tablica 38. Poduzeće ima tim iskusnih projektnih menadžera koji rade na inovacijama.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	12	29,3	29,3	29,3
Ne slažem se	6	14,6	14,6	43,9
Niti se slažem niti se ne slažem	12	29,3	29,3	73,2
Slažem se	5	12,2	12,2	85,4
Potpuno se slažem	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 38. vidljivo je kako je ovog puta puno više onih koji se ne slažu sa predloženom izjavom. Čak 12 ispitanika, tj. 29,3% se „potpuno ne slaže“ s tim da poduzeće u kojem rade ima tim iskusnih menadžera koji rade na inovacijama, jednako toliko ispitanika nema opredijeljeno mišljenje o takvoj izjavi. 6 ispitanika se također „ne slaže“ s izjavom o posjedovanju tima iskusnih menadžera, ali 5 ispitanika koji čine 12,2% „slaže se“ da njihovo poduzeće ima tim menadžera koji rade na inovacijama, a dodatnih 6 ispitanika, odnosno 14,6%, se „potpuno slaže“ s njima. Naravno, pretpostavka ne bi trebala biti kako se treba zabrinuti za poduzeća koja nemaju svoje timove menadžera, jer ipak nisu sva poduzeća koja su uzeta u istraživanje velika poduzeća. Radi se i o poduzećima od svega 10-ak zaposlenih stoga nisu ni u mogućnosti imati zasebne timove za bilo što, a kamo li tim za razvijanje inovativnih ideja.

Tablica 39. Unutarnja okolina poduzeća onemogućava zaposlenicima iznošenje inovativnih ideja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	4	9,8	9,8	9,8
Ne slažem se	17	41,5	41,5	51,2
Niti se slažem niti se ne slažem	5	12,2	12,2	63,4
Slažem se	11	26,8	26,8	90,2
Potpuno se slažem	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 39. može se vidjeti kako su ispitanici dosta opredijeljeni. S jedne strane su 17 ispitanika, odnosno 41,5% koji se „ne slažu“ te 4 ispitanika, 9,8% koji se „potpuno ne slažu“ s izjavom da unutarnja okolina poduzeća onemogućava iznošenje inovativnih ideja, dok s druge strane su 11 ispitanika, njih 26,8% koji se „slažu“ te 4 ispitanika, 9,8% koji se „potpuno slažu“ s tom izjavom. Samo 5 ispitanika nije imalo određeno mišljenje o izjavi. Stanje kakvo se vidi iz tablice može se smatrati ponešto zabrinjavajuće jer ipak je dosta visoki postotak onih kojima je poslovna klima poprilično neinovativna i demotivirajuća.

Tablica 40. Zaposlenici u mom sektoru osmišljavaju jako malo ideja samostalno.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	7	17,1	17,1	17,1
Ne slažem se	9	22,0	22,0	39,0
Niti se slažem niti se ne slažem	11	26,8	26,8	65,9
Slažem se	9	22,0	22,0	87,8
Potpuno se slažem	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Osmišljavanje ideja zna biti teško te ako je poslovna klima u poduzeću demotivirajuća još i teže. Iz Tablice 40. se vidi kako su ispitanici dosta podijeljenog mišljenja kada je u pitanju osmišljavanje ideja. Nekima ide malo bolje, što može potvrditi 9 ispitanika, 22% koji se „ne slažu“ s izjavom da zaposlenici u poduzeću osmišljavaju jako malo ideja samostalno, te se još 7 ispitanika „potpuno ne slaže“. Najveći postotak zauzimaju ispitanici koji se „niti slažu niti ne slažu“ s izjavom, njih 11 odnosno 26,8%. S druge strane, nekima ne ide baš tako dobro, s tim se slaže 9 ispitanika, 22% koji se „slažu“ s izjavom da zaposlenici ne mogu osmisliti samostalno dobre ideje, te se još 5 ispitanika „potpuno slaže“ s takvim stajalištem.

Tablica 41. Neke jako dobre ideje za nove proizvode i poslovanje dolaze izvan poduzeća

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	2	4,9	4,9	4,9
Ne slažem se	5	12,2	12,2	17,1
Niti se slažem niti se ne slažem	6	14,6	14,6	31,7
Slažem se	13	31,7	31,7	63,4
Potpuno se slažem	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Jasno je da dobre ideje mogu doći od bilo kuda i iz bilo kojeg sektora, ponekad i iz konkurencije. U Tablici 41. može se vidjeti da se to i u praksi događa. Čak 15 ispitanika, 36,6% se „potpuno slaže“ i još 13 ispitanika, 31,7% se „slaže“ s izjavom da neke jako dobre ideje često dolaze i izvan poduzeća. Od preostalih ispitanih, 14,6% kojih čine 6 ispitanika se „niti slaže niti ne slaže“ s izjavom, dok se 5 ispitanika, 12,2% „ne slaže“ s takvom izjavom. Tek 2 ispitanika, koje čine ukupno 4,9% od ukupno ispitanih se „potpuno ne slaže“ s ovom izjavom.

Tablica 42. Imamo jaku nesklonost riziku kada su u pitanju inovativne ideje.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	2	4,9	4,9	4,9
Ne slažem se	6	14,6	14,6	19,5
Niti se slažem niti se ne slažem	15	36,6	36,6	56,1
Slažem se	14	34,1	34,1	90,2
Potpuno se slažem	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Trenutno stanje na tržištu je jako burno i nesigurno. Naravno, u skladu s tim idu i visoki rizici. U današnje vrijeme uložiti u nešto je poprilično nesigurno i moraju se odraditi brojna istraživanja tržišta kako bi se znalo koliki je zapravo postotak uspjeha ulaganja. Iz Tablice 42. može se vidjeti kako veći broj ispitanika zapravo smatra poduzeće u kojem radi nesklono riziku. Čak 14 ispitanika, 34,1% se „slaže“ s izjavom da poduzeće ima jaku nesklonost riziku kada su u pitanju inovativne ideje, te još 4 ispitanika, 9,8% se s njima „potpuno slaže“. Poprilično manji udio ispitanika, njih 6 koji čine 14,6%, se „ne slaže“ s izjavom te smatra svoje poduzeće ipak nešto sklonije rizicima, a 2 ispitanika, 4,9% se „potpuno slaže“. Ipak, najveći je postotak onih ispitanika koji se „niti slažu niti ne slažu“ s izjavom, a njih je 15, odnosno 36,6%, što je zapravo samo 1 ispitanik razlike od onih koji se slažu o nesklonosti riziku.

Tablica 43. Menadžeri teško dolaze do poticaja prilikom razvoja novog proizvoda.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Potpuno se ne slažem	4	9,8	9,8	9,8
Ne slažem se	11	26,8	26,8	36,6
Niti se slažem niti se ne slažem	15	36,6	36,6	73,2
Slažem se	8	19,5	19,5	92,7
Potpuno se slažem	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Uvijek je teško doći do poticaja za koje se smatra da će motivirati zaposlenike na bolji i efektivniji rad, ali kada ih se pronađe radna efikasnost razmjerno raste. Iz Tablice 43. može se primijetiti kako veći dio ispitanika smatra da menadžeri u njihovim poduzećima nemaju velikih problema s motivacijom. 11 ispitanika, 26,8% se „ne slaže“ s izjavom da menadžeri teško pronalaze poticaj prilikom razvoja novog proizvoda, a 4 ispitanika, 9,8% se „potpuno ne slaže“. 8 ispitanika, 19,5% se ipak „slaže“ s izjavom da menadžeri teško pronalaze poticaj, a još 3 ispitanika se „potpuno slaže“ s tim. Ipak, najveći postotak ispitanika se nije mogao opredijeliti te ne „niti slaže niti ne slaže“ s tim da menadžeri u poduzeću u kojem rade imaju problem s pronalaskom poticaja za razvoj novih proizvoda.

Nakon detaljno obrađenih rezultata pojedinačnih situacija, sljedeće tablice prikazuju rezultate cjelokupnog procesa inovacije, od traženja i odabira, provedbe i implementacije inovacije kroz poslovanje poduzeća.

Tablica 44. Proces traženja inovacija

Proces traženja inovacija

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Poduzeća s mnogo ideja	0	0	0	0
Poduzeće s prosječnim brojem ideja	31	75,6	75,6	75,6
Poduzeće s malo ideja	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 44. može se vidjeti da čak 75,6% ispitanika smatra da radi u poduzeću prosječnim brojem ideja, dok samo 24,4% ispitanih smatra da radi u poduzeću s malo ideja. Nijedan

zaposlenik ne smatra da radi za poduzeće s mnogo ideja, što je zapravo izrazito čudno s obzirom da živimo u doba prosperiteta tehnologije i inovacija.

Tablica 45. Proces odabira inovacija

Proces odabira inovacija

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Poduzeće s visokom pretvorbom ideja	4	9,8	9,8	9,8
Poduzeće s prosječnom pretvorbom ideja	22	53,7	53,7	63,4
Poduzeće s niskom pretvorbom ideja	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

Iz Tablice 45. može se vidjeti da samo 9,8% ispitanika smatra da radi u poduzeću s visokom pretvorbom ideja, 53,7% ispitanih smatra da radi u poduzeću s prosječnom pretvorbom ideja, a 36,6% ispitanika smatra da radi u poduzeću s niskom pretvorbom ideja. S obzirom na rezultate prethodne tablice, bilo je i za očekivati slabe do prosječne rezultate kod procesa odabira i same pretvorbe inovacija.

Tablica 46. Proces implementacije inovacija

Proces implementacije inovacija

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Poduzeće s puno implementiranih ideja	1	2,4	2,4	2,4
Poduzeće s prosječnim brojem implementiranih ideja	17	41,5	41,5	43,9
Poduzeće s malo implementiranih ideja	23	56,1	56,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 46. može se vidjeti da više od polovice ispitanih smatra da radi u poduzeću s jako malo implementiranih ideja, njih čak 56,1%. U poduzeću s prosječnim brojem implementiranih ideja smatra da radi 41,5% ispitanih, a samo 2,4% ispitanika smatra da radi u poduzeću s puno implementiranih ideja. Iako bi se očekivalo da će u današnje vrijeme implementacija inovacija biti lakša zbog jednostavnije komunikacije i visoke tehnologije, nije

se tako ispostavilo. S obzirom na dobivene rezultate i prethodnih tablica, dobiveni su i slabi rezultati kod implementacije inovacija.

Kada se govori o trenutnoj razini inovativnosti, govori se o tome koliko poduzeće potiče inovativnost te koliko ideja generira i primjenjuje pojedino poduzeća kako bi se moglo lakše probiti na tržište te ostvariti veći tržišni udio.

Tablica 47. Trenutna razina inovativnosti u poduzeću

Razina inovativnosti u poduzeću

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Niska razina inovativnosti u poduzeću	1	2,4	2,4	2,4
Srednja razina inovativnosti u poduzeću	3	7,3	7,3	9,8
Visoka razina inovativnosti u poduzeću	37	90,2	90,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje N = 41

U Tablici 47. izražena je trenutna razina inovativnosti u poduzeću. Čak 90,2% ispitanih smatra da je trenutna razina inovativnosti u poduzeću u kojem rade visoka, dok samo 7,3% ispitanih smatra da u poduzeću u kojem rade prevladava srednja razina inovativnosti. Niska razina inovativnosti se javlja samo kod 2,4% ispitanih, što zapravo čini samo 1 ispitanika.

Ono što je zanimljivo i može se zaključiti iz prethodnih tablica jest da ispitanici individualno smatraju kako pojedini aspekti i faze inovativnog procesa nisu dobro razvijeni u poduzećima, međutim kada se ispituje opća razina inovativnosti kroz cijelo poduzeće, ispitanici smatraju da u poduzeću u kojem rade vlada jako inovativna atmosfera, iako jako mali broj tih inovacija vidi svjetlo dana. Poznato je, kroz prethodno spomenutu teoriju, kako je dovoljna samo jedna dobra ideja, samo jedna radikalna inovacija, kako bi se poduzeće izdiglo iznad konkurencije. Očito, velik broj ispitanika smatra da čak mali broj inovacija, koji je uspješno implementiran, djeluje iznimno na razinu inovativnosti.

3.2.4. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza

U sljedećem dijelu empirijskog istraživanja, fokus je na testiranju hipoteza koje su definirane u teorijskom dijelu rada (8 hipoteza – 3 glavne i 5 pomoćnih). U ovom empirijskom istraživanju koristiti će se sljedeći statistički testovi za testiranje hipoteza:

- Hi – kvadrat test
- Kruskal – Wallis test
- Mann – Whitney U – test za dva nezavisna uzorka

Sva testiranja vrše se uz graničnu razinu signifikantnosti u iznosu 5%.

Kako bi se došlo do potrebnih rezultata bilo je potrebno uzeti u obzir rezultate koje su ispitanici dobili kada im je određen stil vodstva, te izmjeriti frekventnost pojedinačnog stila vodstva koja se kasnije stavila u omjer sa uspješnosti provođenja procesa inovacija.

H1.1: Stil vodstva je povezan s procesom traženja inovacija.

Testiranje se vrši Kruskal – Wallis testom u SPSS-u.

Kako bi se testirala prethodno navedena hipoteza, provedeno je testiranje stila vodstva te uspješnost provođenja procesa traženja inovacija. Ovo testiranje se provodi s ciljem da se vidi može li se navedena hipoteza prihvatiti ili odbaciti ili se ne može donijeti zaključak o prihvaćanju.

Tablica 48. Prikaz povezanosti stila vodstva i procesa traženja inovacija

Ranks

Stil vodstva	N	Mean Rank
Autoritativan	8	30,44
Demokratski	28	18,93
Laissez – faire	5	17,50
Total	41	

Test Statistics

	Proces traženja
Chi-Square	6,320
Df	2
Asymp. Sig.	,042

Grouping Variable: Stil vodstva

Izvor: Izrada autorice

Prema Tablici 48. može se vidjeti kako je empirijska signifikantnost α*=0,042 = 4,2% ⇒ α*<5%, čime se *prihvaća* hipoteza da *postoji* statistički značajna veza između stila vodstva i procesa traženja inovacija.

Nakon što se ispitalo da li specifičan stil vodstva utječe na provođenje procesa traženja inovacija, može se donijeti zaključak kako stil vodstva, kako je i pretpostavljeno, bitno utječe na uspješnost procesa traženja zato što ovisno o tome kako se vođa postavi prema svojim zaposlenicima i onima koji sudjeluju u procesu traženja, te o radnim uvjetima koje stvori, ovisi i rezultat tog procesa traženja. Ako zaposlenici nisu dovoljno motivirani, ili gore, obrazovani za adekvatnu potragu za inovacijama, rezultat procesa traženja inovacija neće biti pozitivan.

H1.2: Stil vodstva je povezan s procesom odabira inovacija.

Testiranje se vrši Kruskal – Wallis testom u SPSS-u.

Kako bi se testirala prethodno navedena hipoteza, provedeno je testiranje stila vodstva te uspješnost provođenja procesa odabira inovacija. Ovo testiranje se provodi s ciljem da se vidi može li se navedena hipoteza prihvatiti ili odbaciti ili se ne može donijeti zaključak o prihvaćanju.

Tablica 49. Prikaz povezanosti stila vodstva i procesa odabira inovacija

Ranks

Stil vodstva	N	Mean Rank
Autoritativan	8	31,00
Demokratski	28	19,29
Laissez – faire	5	14,60
Total	41	

Test Statistics

	Proces odabira
Chi-Square	7,737
Df	2
Asymp. Sig.	,021

Grouping Variable: Stil vodstva

Izvor: Izrada autorice

Prema Tablici 49. može se vidjeti kako je empirijska signifikantnost α*=0,021 = 2,1% ⇒ α*<5%, čime se *prihvaća* hipoteza da *postoji* statistički značajna veza između stila vodstva i procesa odabira inovacija.

Kako je spomenuto i kod prethodne hipoteze, zbog načina na koji se vođe postave prema svojim podređenima, stil vodstva i način vođenja bitno utječu na način na koji se filtriraju i odabiru inovacije. Ako se nadređeni ne znaju postaviti, organizirati ili samostalno odlučiti, nastaje popriličan problem prilikom selekcije inovacije, isto kao i kod situacije ako nadređeni previše forsira ili ne uzima u obzir drugo mišljenje. Svakako, ovisno o tome koji stil vodstva se odabere, ovisiti će i uspješnost procesa odabira inovacije.

H1.3: Stil vodstva je povezan s procesom implementacije inovacija.

Testiranje se vrši Kruskal – Wallis testom u SPSS-u.

Kako bi se testirala prethodno navedena hipoteza, provedeno je testiranje stila vodstva te uspješnost provođenja procesa implementacije inovacija. Ovo testiranje se provodi s ciljem da se vidi može li se navedena hipoteza prihvatiti ili odbaciti ili se ne može donijeti zaključak o prihvaćanju.

Tablica 50. Prikaz povezanosti stila vodstva i procesa implementacije inovacija

Ranks

Stil vodstva	N	Mean Rank
Autoritativan	8	26,56
Demokratski	28	19,32
Laissez - faire	5	21,50
Total	41	

Test Statistics

	Proces implementacije
Chi-Square	2,321
Df	2
Asymp. Sig.	,313

Grouping Variable: Stil vodstva

Izvor: Izrada autorice

Prema Tablici 50. može se vidjeti kako je empirijska signifikantnost $\alpha^*=0{,}313 = 31{,}3\% \Rightarrow \alpha^*>5\%$, čime se *odbacuje* hipoteza da *postoji* statistički značajna veza između stila vodstva i procesa implementacije inovacija.

Ono što se može zaključiti iz prikazanog rezultata jest činjenica, da iako o stilu vodstva ovise prethodna 2 procesa, proces implementacije ne ovisi, što znači da ovisi o nekim drugim faktorima koji trenutno nisu u fokusu istraživanja. Samim time se želi reći kako neovisno o tome na koji način se rukovodeće osobe postave prema procesu implementacije, oni neće bitno utjecati na načine provođenja odabranih inovacija u djelo.

H1: Postoji međusobna povezanost stilova vodstva i inovativnosti poduzeća.

S obzirom da su na temelju prethodnih testiranja prihvaćene H1.1 i H1.2 pomoćne hipoteze, dok je H1.3 pomoćna hipoteza odbačena, donosi se zaključak o **parcijalnom prihvaćanju hipoteze H1** da postoji međusobna povezanost između stila vodstva i inovativnosti u poduzeću, gdje testiranja više naginju prema potpunom prihvaćanju, nego prema potpunom odbacivanju ove hipoteze istraživanja. Ono što je također bitno napomenuti, kako je kod testiranja hipoteza bilo bitno isključivo postojanje povezanosti, ali nigdje nije spomenuto da li se radi u pozitivnom ili negativnom utjecaju na povezanost.

H2.1: Demokratski stil vođenja ima veću povezanost sa razvojem razine inovativnosti unutar poduzeća nego autoritativni stil vođenja

Testiranje se vrši Mann – Whitney U – testom u SPSS-u.

U odnos su stavljene varijable demokratskog i autoritativnog stila vodstva sa razvojem razine inovativnosti kako bi se spoznala povezanost koju specifični stil vodstva ima na varijablu razvoja. Varijabla razvoja razine inovativnosti je dobivena zbrajanjem određenih bodova dobivenih na osnovu odgovora ispitanika. Pitanja koja su postavljena ispitanicima odnosila su se na mišljenja i stavovima o trenutnom poticanju i razvijanju inovacija, te prethodnim iskustvima sa poticanjem, razvijanjem i implementacijom inovacija.

Tablica 51. Povezanost autoritativnog i demokratskog vodstva sa razvojem razine inovativnosti

Ranks

Stil vodstva	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Autoritativan	8	9,19	73,50
Demokratski	28	21,16	592,50
Total	36		

Test Statistics

	Razvoj razine inovativnosti
Mann-Whitney U	37,500
Wilcoxon W	73,500
Z	-2,883
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,003

Grouping Variable: Stil vodstva

Izvor: Izrada autorice

Prema Tablici 51. može se vidjeti kako je empirijska signifikantnost α*=0,004 = 0,4% ⇒ α*<5%, čime se *prihvaća* hipoteza da *demokratski stil vođenja ima veću povezanost s razvojem razine inovativnosti nego autoritativni*.

Kako je bilo i pretpostavljeno, demokratski stil vodstva ima puno veću povezanost sa razvoj inovativnosti nego autoritativni stil. Kod demokratskog stila vodstva zaposlenici osjećaju razinu kreativne slobode i u slučaju da pronađu inovativnu ili osmisle kreativnu ideju imaju dovoljno poticaja da istu podijele sa nadređenim koji će ih poslušati i uzeti njihovu ideju u obzir, nego kod autoritativnog vođe koji rijetko sluša svoje podređene i smatra kako on sam zna ono što je najbolje za poduzeće.

H2.2: Demokratski stil vodstva ima veću povezanost s implementacijom inovacija nego autoritativni stil vodstva.

Testiranje se vrši Mann – Whitney testom u SPSS-u.

Tablica 52. Povezanost autoritativnog i demokratskog vodstva sa implementacijom inovacija

Ranks

Stil vodstva	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Autoritativan	8	23,50	188,00
Demokratski	28	17,07	478,00
Total	36		

Test Statistics

	Proces implementacije
Mann-Whitney U	72,000
Wilcoxon W	478,000
Z	-1,535
Asymp. Sig. (2-tailed)	,125
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,135

Grouping Variable: Stil vodstva

Izvor: Izrada autorice

Prema Tablici 52. može se vidjeti kako je empirijska signifikantnost α*=0,125 = 12,5% ⇒ α*>5%, čime se *odbacuje* hipoteza da *demokratski stil vodstva ima veću povezanost sa implementacijom inovacija nego autoritativni*.

Kako se moglo vidjeti kod istraživanja povezanosti stila vodstva sa procesom implementiranja inovacija, tako se može i zaključiti da, ako općenito nijedan stil vodstva nema statističke povezanosti sa procesom implementacije, tako i pojedinačno uspoređivanje koji stil vodstva ima veću povezanost nema svrhe, te se ovim rezultatom samo dodatno potvrđuje hipoteza H1.3.

H2: Demokratski stil vodstva ima veću povezanost s upravljanjem inovacijama nego autoritativni stil vodstva.

S obzirom da je na temelju prethodnih testiranja prihvaćena H2.1 i odbačena H2.2 pomoćna hipoteza, donosi se zaključak o **parcijalnom prihvaćanju hipoteze H2** da demokratski stil utječe više na upravljanje inovacijama nego autoritativni stil. Isto tako, bitno je napomenuti, da se ovim rezultatima može jedino potvrditi veća odnosno manja povezanost sa upravljanjem inovacijama, ali ne može se ustanoviti da li se radi u pozitivnoj ili negativnoj povezanosti. Naravno, u skladu s teorijskom pozadinom, može se sa dozom sigurnosti pretpostaviti da se radi o pozitivnoj povezanosti.

H3: Razina inovativnosti u poduzeću raste korištenjem više stilova vodstva.

Testiranje se vrši Mann – Whitney testom u SPSS-u.

Sljedeći rezultati su dobiveni stavljanjem u odnos ispitanike koji kombiniraju stilove vodstva i one koji ne koriste više stilova vodstva sa trenutnom razinom inovativnosti u poduzeću, koja je dobivena kratkim odgovorima ispitanika na trenutne situacije u poduzeću, te kojima su dodijeljene ocjene (Da = 3, Ne znam = 2, Ne = 1), te na osnovu dobivenog zbroja može se u tablici vidjeti koja od opcija ima veću povezanost.

Tablica 53. Prikaz odnosa kombiniranog stila vodstva i upravljanje

Ranks

Kombinirani stil vođenja	N	Mean Rank
Da	16	26,34
Ne	25	17,58
Total	41	

Test Statistics

	Razina inovativnosti
Chi-Square	5,388
Df	1
Asymp. Sig.	,020

Grouping Variable: Stil vodstva

Izvor: Izrada autorice

Prema Tablici 53. može se vidjeti kako je empirijska signifikantnost $\alpha^*=0,020 = 2,0\% \Rightarrow \alpha^*<5\%$, čime se može *prihvatiti* hipoteza H3, da *razina inovativnosti u poduzeću raste koristeći više stilova vodstva.* Kao što je već navedeno, na osnovu rezultata iz tablice, s obzirom na to da upotreba kombiniranog stila vođenja ima veću ukupnu sumu, bez obzira što manje ispitanika koristi kombinaciju stilova, može se zaključiti kako ima veću povezanost.

4. ZAKLJUČAK

Ovim se radom željelo doći do stavova koje posjeduju vođe unutar poduzeća vezane za stil vodstva te način upravljanja inovacijama unutar poduzeća. Bilo je bitno istražiti kojim se sve stilovima vodstva koriste vođe odabranih poduzeća te iz kojih razloga primjenjuju stil vodstva kojim vode poduzeće i njegove zaposlenike. Isto tako, jako bitno je bilo istražiti kako poduzeće doživljava inovativnost te koliki utjecaj ima kako na samo poslovanje organizacije tako i na odnos zaposlenika prema poduzeću. Naime, na dnevnoj bazi je vidljiva kompleksnost suvremenog poslovanja u kojem se stalno događaju promjene, a te promjene proizlaze iz inovacija koje čovjek stvara kako bi poboljšao vlastite uvjete za život te otkrio nove i bolje načine za rješavanje različitih problema. Stilovi vodstva kroz povijest, ponajviše posljednjih godina imaju presudnu ulogu u uspješnosti poslovanja, zbog toga što postaju ključna komponenta kod vođenja menadžmenta i zaposlenika.

U dijelu empirijskog istraživanja, istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na namjernom uzorku vođa odabranih poduzeća. Prikupljeni rezultati doveli su do očekivanih odgovora.

Kroz hipotezu H1 je potvrđena povezanost stila vodstva sa inovativnosti poduzeća. Kroz ispitivanje razine slaganja s postavljenim izjavama (u potpunosti se slažem, slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, ne slažem se, u potpunosti se ne slažem) vođe poduzeća su dali na uvid načine i procese upravljanja inovacijama. Iz tablica prikazanih kod glavne i pomoćnih hipoteza H1 može se zaključiti kako ne samo da postoji povezanost, već i koji stil vodstva ima veću povezanost sa pojedinom fazom unutar procesa inovacija. Potrebno je naglasiti da iako stil vodstva ima povezanost s procesom traženja i odabirom inovacija, nema povezanost s implementacijom inovacija. S obzirom da je razina signifikantnosti veća od 5%, povezanost stila vodstva s implementacijom se odbacuje.

Ono što se i očekivalo iz ovog istraživanja je naime zaključak da, velik broj vođa koristi demokratski stil vodstva kako bi se bolje uklopio i bolje slagao sa zaposlenicima te kako bi lakše upravljao mogućim konfliktima i nesuglasicama kako između kolega tako i između viših i nižih hijerarhijskih pozicija u poduzeću. Anketno pitanje koje ispituje procjenu učestalosti određenih situacija zasnovano je na ispitivanju provedenom od raznih izvora te se smatra relativno točnim načinom ispitivanja stila vodstva. Na svaku izjavu bilo je potrebno

dati neki od odgovora (uvijek, često, ponekad, rijetko i nikad), te što je situacija bila frekventnija to bi dobila veću ocjenu (1 – 5). Što je veći ukupni zbroj na kraju ispitivanja, to je korišteni stil izraženiji. U tablicama kod testiranja hipoteze H2.1 je jasno vidljivo koliko je ukupna suma demokratskog stila vodstva veća od autoritativnog stila vodstva. Međutim kod ispitivanja pomoćne hipoteze H2.2, iako prema zbroju odnosa autoritativnog stila vodstva naspram demokratskog stila vodstva demokratski uvelike odskače, hipoteza H2.2 se mora odbaciti s obzirom na razinu signifikantnosti koja prelazi 5%.

Isto tako, pokazalo se da većina vođa unutar poduzeća pokušava potaknuti svoje zaposlenike na otvorenost i spremnost na izražavanje mišljenja kako bi pospješili razinu inovativnosti u poduzeću. Koristeći više stilova vodstva, vođe se nastoje prilagodili predstojećim situacijama. Zaključak se može potvrditi iz tablica kod dokazivanja hipoteze H3. Uspoređujući odgovore iz prethodnog ispitivanja o stilu vodstva, bilo je potrebno izdvojiti vođe sa prevladavajućim stilom vodstva od onih koji nemaju konzistentan stil vodstva te ih staviti u odnos s odgovorima, koji su dani na pitanja o trenutnoj razini inovativnosti u poduzeću, tj. pitanja na koja je bilo potrebno odgovoriti sa *da, ne* i *ne znam*. Odgovorima su dodijeljene vrijednosti (da = 3, ne znam = 2, ne = 1) to što je rezultat veći, to je viša razina inovativnosti u poduzeću.

Ono što se može primijetiti s obzirom na cjelokupno gledane rezultate istraživanja, jest činjenica da ispitivana poduzeća imaju jako pozitivne rezultate kada je u pitanju osmišljavanje inovacija, odabir inovacije koja će se financirati i realizirati, kao i te sveukupnu inovativnu kulturu, ali jako loše rezultate kad je u pitanju primjena inovacija te pokušaj implementiranja u poslovanje poduzeća, te autorica rada smatra kako bi bilo potrebno detaljnije istražiti, te ustanoviti na koje varijable bi se moglo utjecati kako bi se riješio spomenuti problem.

Uključivanjem svih rezultata, u konačnici, istraživanje je dovelo do potvrde teme diplomskog rada, odnosno postojanost povezanosti stilova vodstva s inovativnosti u poduzeću.

Doprinos ovog rada za studente EFST-a, primarno posvećeno studentima studijskog smjera Menadžment (iako svoju primjenu može imati i kod drugih studijskih programa) se može uvidjeti kroz detaljniji pregled u način poslovanja i odnos vođa – zaposlenik. Isto tako se dolazi do boljeg razumijevanja i važnosti koju ima inovacija u poduzeću. Inovativnost poduzeća je krucijalna za opstanak te vođe unutar poduzeća osjećaju potrebu i važnost poticanja inovativnosti kako među zaposlenicima i prožimanje kroz cjelokupno poslovanje.

Doprinos ovog istraživanja također je i u povezivanju teorije i prakse, tj. boljem razumijevanju načina i metoda upravljanja stilovima vodstva, znanja i vještina efikasnog vođe, načina upravljanja inovativnosti i primjene inovacija kako bi uspješno vodili poslovanje poduzeća.

Metodološka ograničenja istraživanja ogledaju se u vidu nepokrivenosti većeg broja poduzeća (uzorak ispitanih poduzeća je svega N = 41) te većeg geografskog obuhvata jer su ispitivani isključivo vođe poduzeća s poslovnicama na području Splita i okolice. Za daljnja istraživanja preporučljivo bi bilo uzeti veći uzorak te ispitivanje provesti na području cijele RH kako bi se mogli dati statistički značajniji rezultati.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

SLIKE

Slika 1. Ključne varijable vodstva 13
Slika 2. Odnos dimenzija vodstva 14
Slika 3. Dvodimenzionalna matrica liderstva 17
Slika 4. Utjecaj situacije na efikasnost vođenja 18
Slika 5. Sistematizacija modela i stilova vodstva 23
Slika 6. Predloženi inovacijski okvir podjele na 4P 26
Slika 7. Model otvorenih inovacija 28
Slika 8. Faze menadžmenta inovacija 29
Slika 9. Prikaz inovacijskog procesa 30
Slika 10. Prikaz odnosa dva konstrukta 36

GRAFIČKI PRIKAZI

Grafički prikaz 1. Ispitanici prema dobi 39
Grafički prikaz 2. Prikaz iskustva ispitanika na trenutnoj poziciji 41
Grafički prikaz 3. Prikaz tipa vlasništva poduzeća ispitanika 44
Grafički prikaz 4. Struktura kvalifikacija zaposlenika u poduzeću 45
Grafički prikaz 5. Prikaz postotka prosječne struke menadžera u poduzeću 46

TABLICE

Tablica 1. Nekoliko različitih definicija vođenja 11
Tablica 2. Različite definicije vodstva 12
Tablica 3. Tri klasična stila vodstva 20
Tablica 4. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva 21
Tablica 5. Prikaz ispitanika prema spolu 38
Tablica 6. Prikaz ispitanika prema dobi 38
Tablica 7. Prikaz struke ispitanika 40
Tablica 8. Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika 40
Tablica 9. Prikaz funkcija ispitanika u poduzeću 41
Tablica 10. Prikaz radnog staža na trenutnoj poziciji 42
Tablica 11. Prikaz cjeloživotnog radnog staža ispitanika 42
Tablica 12. Prikaz djelatnosti poduzeća ispitanika 43

Tablica 13. Prikaz godina poslovanja poduzeća 44
Tablica 14. Prikaz prosječnog broja zaposlenih u poduzeću 45
Tablica 15. Prepuštam donošenje konačne odluke nekome unutar svog odjela ili tima. 47
Tablica 16. Pokušavam uključiti jednog ili više zaposlenika kod odlučivanja što i kako napraviti. Međutim, posljednju riječ na kraju ipak imam ja. 47
Tablica 17. Moji zaposlenici i ja glasamo kada je posrijedi neka velika odluka 48
Tablica 18. Ne uzimam u obzir sugestije svojih zaposlenika jer nemam vremena za njih 48
Tablica 19. Tražim ideje i prijedloge zaposlenika o nadolazećim planovima i projektima 49
Tablica 20. Kako bi se donijela velika odluka u mom odjelu, moram imati odobrenje svih pojedinaca ili barem većine 49
Tablica 21. Govorim svojim zaposlenicima što treba napraviti i na koji način to moraju obaviti. 50
Tablica 22. Kada stvari krenu nizbrdo i kada moram osmisliti strategiju s kojom bi projekt mogao nastaviti funkcionirati, sazovem sastanak kako bi pitao svoje zaposlenike savjet 51
Tablica 23. Kako bih informirao zaposlenike, šaljem objave putem e-maila, dopisa ili glasovne poruke. Vrlo rijetko sazivam sastanke. Od zaposlenika se očekuje da procesuiraju dobivene informacija. 51
Tablica 24. Kada zaposlenik napravi pogrešku, kažem mu da se to više nikada ne ponovi te dokumentiram njegovu pogrešku 52
Tablica 25. Želim stvoriti okruženje u poduzeću gdje zaposlenici mogu polagati prava na projekt. Dopuštam im da sudjeluju u donošenju odluka vezanih za projekt. 52
Tablica 26. Dopuštam zaposlenicima da sami odrede što se treba napraviti i na koji način. .. 53
Tablica 27. Novi zaposlenici nemaju pravo donositi nikakve odluke osim ako ih nisam ja prvo odobrio. 53
Tablica 28. Često pitam zaposlenike koja je njihova vizija svog radnog mjesta u budućnosti te se koristim njome gdje je primjenjiva. 54
Tablica 29. Delegiram zadatke kada treba implementirati novu proceduru ili proces. 55
Tablica 30. Pomno pratim svoje zaposlenike kako bi bio siguran da rade ispravno. 55
Tablica 31. Kada postoje razlike u zahtijevanoj ulozi u projektu i zaposlenika, radim sa zaposlenikom kako bi riješili razlike. 56
Tablica 32. Volim koristiti svoju moć vođenja kako bih pomogao podređenima napredovati. 56
Tablica 33. Zaposlenike treba usmjeravati ili im prijetiti kaznama kako bi ostvarili poslovne ciljeve. 57

Tablica 34. Prikaz stila vodstva..... 57
Tablica 35. Prikaz kombiniranog stila vođenja..... 58
Tablica 36. Poduzeće posjeduje formalni proces za uvođenje novih proizvoda ili usluga..... 59
Tablica 37. Stvaranje novih inovacija je u snažnom fokusu poduzeća..... 59
Tablica 38. Poduzeće ima tim iskusnih projektnih menadžera koji rade na inovacijama..... 60
Tablica 39. Unutarnja okolina poduzeća onemogućava zaposlenicima iznošenje inovativnih ideja..... 60
Tablica 40. Zaposlenici u mom sektoru osmišljavaju jako malo ideja samostalno. 61
Tablica 41. Neke jako dobre ideje za nove proizvode i poslovanje dolaze izvan poduzeća..... 61
Tablica 42. Imamo jaku nesklonost riziku kada su u pitanju inovativne ideje. 62
Tablica 43. Menadžeri teško dolaze do poticaja prilikom razvoja novog proizvoda..... 63
Tablica 44. Proces traženja inovacija..... 63
Tablica 45. Proces odabira inovacija..... 64
Tablica 46. Proces implementacije inovacija..... 64
Tablica 47. Trenutna razina inovativnosti u poduzeću 65
Tablica 48. Prikaz povezanosti stila vodstva i procesa traženja inovacija..... 66
Tablica 49. Prikaz povezanosti stila vodstva i procesa odabira inovacija 67
Tablica 50. Prikaz povezanosti stila vodstva i procesa implementacije inovacija..... 68
Tablica 51. Povezanost autoritativnog i demokratskog vodstva sa razvojem razine inovativnosti..... 69
Tablica 52. Povezanost autoritativnog i demokratskog vodstva sa implementacijom inovacija 70
Tablica 53. Prikaz odnosa kombiniranog stila vodstva i upravljanje..... 71

SAŽETAK

U radu se analiziraju postojeće teorije i modeli vodstva i inovativnosti u organizaciji te se postavlja pitanje mogu li se i na koji način navedeni modeli primijeniti kako bi se promijenila razina inovativnosti unutar organizacije. Svrha rada je pokušati prikazati postojanje veze između stila vodstva i inovativnosti u poduzeću polazeći od pretpostavki i uočenih problema u poticanju inovacija u poduzećima u RH. Znanstveni doprinos istraživanja nalazi se u poticanju inovacija koje uzima u obzir unutarnju i vanjsku okolinu neophodnu za ostvarivanje inovativnog poduzetništva. Do sada su već razrađivane pojedine tematike koji utječu na ideje pojedinaca i inovativnost organizacija. Polazi se od osnovnih pretpostavki interne i eksterne okoline organizacije koja je esencijalna za razvoj ideja i kreativnosti unutar organizacije. U radu se koriste metode analize postojećih koncepata vodstva i inovativnosti i sintetiziranje novodobivenih rezultata. Rad može predstavljati uvodnu fazu nekog većeg istraživanja kao priprema za istraživanje primjenjivosti modela uspješnih poduzeća na razini cijele RH koja su se već istaknula kao inovativna poduzeća u svojem dosadašnjem djelovanju.

Ključne riječi: stil vodstva, inovativnost, razvoj ideja, organizacija, poticanje.

SUMMARY

The paper analyzes the existing theories and models of leadership and innovation in the organization and raises the question of whether and how the mentioned models can be applied in order to change the level of innovation within the organization. The purpose of the paper is to try to demonstrate the link between leadership style and innovation in the enterprise, starting from the assumptions and problems encountered in encouraging innovation in companies in the Republic of Croatia. The scientific contribution of the research is to stimulate innovation that takes into account the internal and external environment necessary for the realization of innovative entrepreneurship. So far, some topics have been elaborated that affect the ideas of individuals and the innovativeness of organizations. It is based on the basic assumptions of the internal and external environment of an organization that is essential for the development of ideas and creativity within the organization. The paper uses methods of analysis of existing concepts of leadership and innovation and the synthesis of newcomers. This research can be an introductory phase of a larger research as a preparation for the study of the applicability of models of successful companies all around Croatia, which have already been highlighted as innovative enterprises in their current work.

Keywords: leadership style, innovation, idea development, organization, encouragement.

LITERATURA

1. Abdolmaleki, J., Amani Ashloublagh, M., Ameri Shahrabi, M., Kazemi Ashlaghi, A. and Safdari, S, (2013), A study on effects of leadership style on innovation: A case study from automaker industry, *Management Science Letters*, 3(7), str. 1977 – 1982.
2. Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003.), "Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity", *Organization Studies*, Vol. 24 No. 6, str. 961 – 988.
3. Bass, B. and Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. 4th ed. New York [etc.]: Free Press, str. 9.
4. Bennis, W. (1993). *An invented life*. 1st ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
5. Bennis, W. and Nanus, B. (2003), *Leaders*, New York: HarperBusiness Essentials
6. Brekić, J.: *Inovativni menadžment*, Alineja, Zagreb, 1994. str. 11 – 23.
7. Bruno, L. F. C. (2013), The Impact of Leadership on Innovation Management, *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), str. 8 – 28.
8. Buble, M. (2006., 2009.), *Menadžment,* Split: Ekonomski fakultet
9. Christensen, C. (1995), Disruptive Technologies Catching the Wave, *Harvard Business Review*, str. 3.
10. Deloitte, (2017), *Strategy, Deloitte, Strategy Services*. Dostupno na: http://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/solutions/strategy-consulting.html [Pristupljeno 25.09.2016.]
11. Deschamps, J. (2005), Different leadership skills for different innovation strategies, *Strategy & Leadership*, 33(5), str. 31 – 38.
12. Doblin J. (2007.) *Ten types of innovation,* dostupno na: https://www.doblin.com/ten-types [Pristupljeno: 26.08.2017.]
13. Drucker, P. F. (1985.), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Harper&Row, New York
14. Drucker, P. F. (1993.): *Post-Capitalist society*, Truman Taley Books/Duton, New York
15. Ettlie, J. (1999.): *Managing innovation,* John Wilej & Sons, Inc, New York
16. Figueiredo, P. (2002.): Does technological learning pay off? Inter-firm differences in technological capability - accumulation paths and operational performance improvement, Research policy, 31, str. 73 – 94.
17. Francis, D., Bessant, J. (2005.): '*Targeting innovation and implications for capability development',* Technovation, 25(3), str. 171 – 183.

18. Germano, M. A. (2010), Leadership Style and Organizational Impact, *Library Worklife*, 7(6), (June)
19. Golob B. (2009.) Inovacija od ideje do tržišta, Dragon d.o.o., Rijeka
20. Grint, K. (1997.), Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches, *Oxford: Oxford University Press*
21. Grint, K. (2000.), The Arts of Leadership, *Oxford University Press*, Oxford.
22. Grint, K. (2005.), Problems, problems, problems, *Human Relations*, Vol. 58 No. 11, str. 1467 – 1194.
23. Happyschool.com.au, (2017.), *Differentiate Your Leadership, Teacher Stress & Anxiety Management*, Dostupno na: http://www.happyschool.com.au/differentiate-your-leadership/ [Pristupljeno 11.07.2017.]
24. Harvard Business Review, (2017), *The 5 Requirements of a Truly Innovative Company*, Dostupno na: https://hbr.org/2015/04/the-5-requirements-of-a-truly-innovative-company [Pristupljeno 19.09.2016.]
25. Harvard Business Review, (2017), *The 5 Requirements of a Truly Innovative Company*, Dostupno na: https://hbr.org/2015/04/the-5-requirements-of-a-truly-innovative-company [Pristupljeno 20.09.2016.]
26. Hassan, I., Yassin Sheikh, A. (2014), The Impact of Leadership Style on Corporate Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia, *International Journal of Academic Research in Management*, 3(3), str. 233 – 241.
27. Hersey, P., Blanchard, H. K. (1982.) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th ed.*, New York (Englewood Cliffs), str. 100.
28. Jagaš, N. (2013.), *Sustav za upravljanje inovacijama*, str.11, dostupno na: http://repozitorij.fsb.hr/2246/1/28_02_2013_Zavrsni_rad_ [Pristupljeno 15.08.2017]
29. Jukić, V. (2010.): Utjecaj razvijenosti i inovativne aktivnosti na poslovne performanse malih poduzeća, Magistarski rad, EFST, Sveučilište u Splitu, str. 13 – 76.
30. Jung D., Chow C., Wu A., (2003), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly 14*, str. 525 – 544.
31. Kotter, K. (1990.), What leaders really do, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, str. 103 – 111.
32. Mađarić M. (2016.), *Inovacija, što je to zapravo?,* ICT Business, Dostupno na: www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-sto-je-to-zapravo [Pristupljeno 13.07.2017]

33. Mandić, V., Rašić, V., Jevtović, J., Knežević, T., Subašić, L. i Zlatić Šutić, D. (2014). *Metodologija za upravljanje inovacijama*. Kragujevac, Srbija: Univerzitet u Kragujevcu WBCInno projekat, pp.1 – 13.
34. Mintzberg, H. (1975.), *The manager's job: folklore and fact*, in Pugh, D. (Ed.), Organization Theory: Selected Readings, Penguin, London, (republished 2007)
35. Moore, G. A. (2010). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*. [Hamilton, N.Z.]: Summaries.Com.
36. Moughon, J. (n.d.), *35 silent business killers*, str. 3.
37. Nader, R,(2002.): *Leadership and Motivation*, str. 1 – 14.
38. Prester J. (2010.), Menadžment inovacija, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
39. Repozitorij.vup.hr, (2017), Dostupno na: https://repozitorij.vup.hr/islandora/object/vup%3A100/datastream/PDF/view, [Pristupljeno 19.09.2016.]
40. Rothwell, R.(1992.): Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990's, R&D, Management, 22(3), str. 221 – 239.
41. Senge, P. (1996.), *The ecology of leadership*, Leader to leader, str.18 – 23.
42. Sikavica, P. i sur. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 473.
43. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment*, Masmedia, Zagreb
44. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević, N. and Hernaus, T. (2014), *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Školska knjiga
45. Spicker P. (2012.), Leadership: a perniciously vague concept, Centre for Public Policy and Management, Aberdeen Business School, The Robert Gordon University, Aberdeen, UK, *International Journal of Public Sector, Management*, Vol. 25 No. 1, 2012, str. 34 – 47.
46. Stacey, R. and Dalić, M. (1997), *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE
47. Stevanović, M. (2011.), *Odabir ideja u razvoju proizvoda - doktorski rad*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 54 – 58.
48. Tidd, J., Bessant, J. i Pavitt, K (2005.): Managing innovation, integrating technological, market and organizational change, third edition, str. 10 – 12.
49. Vargas – Hernandez, J.,G., Noruzi, M. R. (2010.): *How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness*, International Journal of Business and Management, str. 183 – 193.

50. Vocoli. (2017), *Big companies that weren't innovative*, Dostupno na: https://www.vocoli.com/blog/july-2014/10-companies-that-failed-to-innovate-and-what-happened-to-them/ [Pristupljeno 25.09.2016.]
51. Vsmti.hr (2017), *Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici*, Dostupno na: http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials.html [Pristupljeno 10.07.2017.]
52. Yukl, A. G. (2010), *Leadership in organizations*, 7th ed, Pearson, str. 304.
53. Zaleznik, A. (1992), Managers and leaders: are they different?, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 2, str. 126 – 135.
54. Zelenika, R. (1998), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka: Ekonomski fakultet

POPIS PRILOGA

PRILOG 1 – Anketni upitnik: Stilovi vodstva i inovativnost poduzeća

Poštovani,

ova anketa se provodi za potrebe pisanja diplomskog rada na temu povezanosti stila vodstva sa razinom inovativnosti u poduzeću. Anketa je u potpunosti anonimna i dobrovoljna te rezultati dobiveni anketnim istraživanjem će biti korišteni isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. Molim Vas da na pitanja odgovarate iskreno. Rezultate istraživanja možete dobiti putem e-maila koji možete ostaviti na kraju anketnog upitnika. Unaprijed se zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

*Required

1. Koja je glavna djelatnost Vašeg poduzeća? *
   - ○ Prerađivačke djelatnosti
   - ○ Graditeljstvo
   - ○ Ugostiteljstvo
   - ○ Trgovina
   - ○ Financije
   - ○ Administracija
   - ○ Zdravstvo
   - ○ Informacije i komunikacija
   - ○ Obrazovanje
   - ○ Pružanje smještaja
   - ○ Zabava i rekreacija
   - ○ Other:

2. Koji tip vlasništva je Vaše poduzeće? *
   - ○ Vlasništvo pojedinca
   - ○ Vlasništvo više osoba

- ○ Državno vlasništvo
- ○ Privatno-državno vlasništvo
- ○ Strano vlasništvo
- ○ Domaće vlasništvo
- ○ Domaće-strano vlasništvo
- ○ Other:

3. Koliko godina posluje Vaše poduzeće na području RH? *

4. Koliko prosječno zaposlenih ima u poduzeću u kojem radite? *

- ○ < 10
- ○ 10 – 30
- ○ 31 – 50
- ○ 51 – 100
- ○ 100

5. Koja razina kvalifikacija prevladava kod zaposlenih u poduzeću? *

- ○ NKV
- ○ KV
- ○ SSS
- ○ VŠS
- ○ VSS
- ○ Magisterij
- ○ Doktorat

6. Koja struka prevladava kod menadžera u poduzeću? *

- ○ Ekonomist

- ○ Pravnik
- ○ Upravni pravnik
- ○ Pomorac
- ○ Strojar
- ○ Inženjer
- ○ Kemičar
- ○ Other:

7. Navedite Vašu funkciju u poduzeću? *
   - ○ Izvršni/generalni direktor
   - ○ Direktor
   - ○ Čelnik
   - ○ Ravnatelj
   - ○ Tajnik
   - ○ Pomoćnik
   - ○ Other:

8. Koliko dugo obnašate spomenutu funkciju? *

Odgovor u godinama, npr. 2 (godine) ili 0.5 (6 mjeseci)

9. Koliko godina radnog staža imate? *
   - ○ < 1
   - ○ 1 – 5
   - ○ 5 – 10
   - ○ 10 – 20
   - ○ 20

10. Što ste po struci? *

- ○ Ekonomist
- ○ Pravnik
- ○ Upravni pravnik
- ○ Pomorac
- ○ Strojar
- ○ Inženjer
- ○ Kemičar
- ○ Other:

11. Je li ovo prvo poduzeće u kojem obnašate navedenu funkciju? *

- ○ Da
- ○ Ne

12. Koji je Vaš stupanj obrazovanja? *

- ○ NKV
- ○ KV
- ○ SSS
- ○ VŠS
- ○ VSS
- ○ Magisterij
- ○ Doktorat

13. Ocijenite razinu slaganja sa sljedećim tvrdnjama. *

Potpuno se ne slažem, Ne slažem se, Niti se slažem niti se ne slažem, Slažem se, Potpuno se slažem

Poduzeće posjeduje formalni proces za uvođenje novih proizvoda ili usluga.
Stvaranje novih inovacija je u snažnom fokusu poduzeća.
Poduzeće aktivno uključuje potrošače kod razvoja novih proizvoda ili usluga.

Poduzeće aktivno uključuje zaposlenike kod razvoja novih proizvoda ili usluga.
Poduzeće ima tim iskusnih projektnih menadžera koji rade na inovacijama.
Poduzeće posjeduje službeni pisani poslovni plan za uvođenje novih proizvoda ili usluga.

14. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim izjavama? *

U potpunosti se ne slažem, Ne slažem se, Niti se slažem niti se ne slažem, Slažem se, U potpunosti se slažem

Unutarnja okolina poduzeća onemogućava zaposlenicima iznošenje inovativnih ideja.
Zaposlenici u mom sektoru osmišljavaju jako malo ideja samostalno
Neki naši inovativni projekti uključuju zaposlenike iz drugih sektora ili podružnica
Naši zaposlenici najčešće ne surađuju na projektima zajedno s drugim odjelima, podružnicama ili poduzećima
Neke jako dobre ideje za nove proizvode i poslovanje dolaze izvan poduzeća
Naši zaposlenici često zauzimaju stav "Ako inovacija nije iz našeg poduzeća, nije dovoljno vrijedna za uzeti je u razmatranje."
Imamo jako stroga pravila pri investiranju u nove projekte i često je jako teško dobiti financiranje za njih.
Imamo jaku nesklonost riziku kada su u pitanju inovativne ideje.
Projekti razvoja novog proizvoda se često ne dovršavaju unutar roka.
Menadžeri teško dolaze do poticaja prilikom razvoja novog proizvoda.
Treba nam puno vremena kod lansiranja novog proizvoda ili načina poslovanja.
Konkurencija brzo kopira naš koncept proizvoda te često plasira pokusna lansiranja u drugim državama.
Ne plasiramo nove proizvode i/ili usluge na sva moguća tržišta, potrošačke skupine ili kanale distribucije.

15. Molim Vas odgovorite na sljedeća pitanja. *

Da, Ne, Ne znam

Smišljaju li zaposlenici samostalno dobre ideje?
Stvara li poduzeće dobre ideje surađujući s više sektora istodobno?
Preuzima li poduzeće dovoljno dobrih ideja van poduzeća?
Pretražuje li poduzeće uspješno tržište i ulaže u nove ideje?
Razvija li poduzeće uspješno proizvode i poslovanje?

Širi li poduzeće uspješno razvijene ideja kroz cijelo poduzeće?

16. Procijenite učestalost sljedećih situacija. *

Uvijek, Često, Povremeno, Rijetko, Nikada

Prepuštam donošenje konačne odluke nekome unutar svog odjela ili tima.

Pokušavam uključiti jednog ili više zaposlenika kod odlučivanja što i kako napraviti. Međutim, posljednju riječ na kraju ipak imam ja.

Moji zaposlenici i ja glasamo kada je posrijedi neka velika odluka.

Ne uzimam u obzir sugestije svojih zaposlenika jer nemam vremena za njih.

Tražim ideje i prijedloge zaposlenika o nadolazećim planovima i projektima.

Kako bi se donijela velika odluka u mom odjelu, moram imati odobrenje svih pojedinaca ili barem većine.

Govorim svojim zaposlenicima što treba napraviti i na koji način to moraju obaviti.

Kada stvari krenu nizbrdo i kada moram osmisliti strategiju s kojom bi projekt mogao nastaviti funkcionirati, sazovem sastanak kako bi pitao svoje zaposlenike savjet.

Kako bih informirao zaposlenike, šaljem objave putem e-maila, dopisa ili glasovne poruke.

Vrlo rijetko sazivam sastanke. Od zaposlenika se očekuje do procesuiraju dobivene informacija.

Kada zaposlenik napravi pogrešku, kažem mu da se to više nikada ne ponovi te dokumentiram njegovu pogrešku.

Želim stvoriti okruženje u poduzeću gdje zaposlenici mogu polagati prava na projekt. Dopuštam im da sudjeluju u donošenju odluka vezanih za projekt.

Dopuštam zaposlenicima da sami odrede što se treba napraviti i na koji način.

Novi zaposlenici nemaju pravo donositi nikakve odluke osim ako ih nisam ja prvo odobrio.

Često pitam zaposlenike koja je njihova vizija svog radnog mjesta u budućnosti te se koristim njome gdje je primjenjiva.

Moji zaposlenici znaju više o svom poslu nego ja, stoga im dopuštam da donose odluke vezane za svoj posao samostalno.

Kada nešto ne funkcionira kako treba, kažem svojim zaposlenicima da određena procedura ne radi i osmislim novu.

Dopuštam svojim zaposlenicima da postave prioritete uz moje usmjeravanje.

Delegiram zadatke kada treba implementirati novu proceduru ili proces.

Pomno pratim svoje zaposlenike kako bi bio siguran da rade ispravno.

Kada postoje razlike u zahtijevanoj ulozi u projektu i zaposlenika, radim sa zaposlenikom kako bi riješili razlike.
Svaki pojedinac je odgovoran za obavljanje svog posla.
Sviđa mi se moć koju imam nad svojim podređenima zbog svoje pozicije vođe.
Volim koristiti svoju moć vođenja kako bih pomogao podređenima napredovati.
Volim dijeliti svoju moć vođenja sa svojim podređenima.
Zaposlenike treba usmjeravati ili im prijetiti kaznama kako bi ostvarili poslovne ciljeve.
Zaposlenici će vježbati samo-usmjeravanje ako su predani ciljevima.
Zaposlenici imaju pravo postaviti vlastite poslovne ciljeve.
Zaposlenici pretežno traže sigurnost.
Zaposlenici znaju kako iskoristiti kreativnost i domišljatost za rješavanje problema.
Moji zaposlenici se mogu voditi samostalno jednako dobro kao što ih ja vodim.

17. Koliko imate godina? *

18. Spol?

- ○ Muško
- ○ Žensko