

# Utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika s primjerom

---

Grabić, Tena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zuprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:929907>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-27**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**TENA GRABIĆ**

**UTJECAJ KREATIVNOG VOĐENJA NA INOVATIVNO**  
**PONAŠANJE ZAPOSLENIKA S PRIMJEROM**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2024. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ KREATIVNOG VOĐENJA NA INOVATIVNO**  
**PONAŠANJE ZAPOSLENIKA S PRIMJEROM**

**Mentor:**  
**dr. sc. Antal Balog, prof. struč. stud.**

**Studentica:**  
**Tena Grabić**

**Naziv kolegija:**  
**MENADŽMENT**

**JMBAG studentice:**  
**0234062800**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORIJSKE OSNOVE KREATIVNOG VOĐENJA .....</b>	<b>5</b>
2.1. DEFINICIJA KREATIVNOG VOĐENJA .....	5
2.2. KONCEPTUALIZACIJA KREATIVNOG VOĐENJA.....	7
2.3. KARAKTERISTIKE KREATIVNOG VOĐE.....	8
2.4. ULOGE KREATIVNOG VOĐE.....	11
2.5. VAŽNOST KREATIVNOG VOĐENJA.....	12
<b>3. INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>15</b>
3.1. POJAM INOVATIVNOSTI.....	15
3.2. KONCEPT INOVATIVNOG PONAŠANJA .....	16
3.3. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA....	18
3.4. VAŽNOST INOVATIVNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA ZA PODUZEĆE.....	19
<b>4. POVEZANOST KREATIVNOG VOĐENJA I INOVATIVNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>21</b>
4.1. KREATIVNO VOĐENJE I INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA: PERSPEKTIVA INDIVIDUALNOG PSIHOLOŠKOG PROCESA.....	21
4.2. KREATIVNO VOĐENJE I INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA: PERSPEKTIVA TIMSKE INOVATIVNE KLIME .....	21
4.3. KREATIVNO VOĐENJE I INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA: MODERIRAJUĆI UČINAK INDIVIDUALNOG I TIMSKOG KONTEKSTA .....	22
<b>5. UTJECAJ KREATIVNOG VOĐENJA NA INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE .....</b>	<b>23</b>
5.1. TESLA MOTORS.....	23
5.2. META.....	26
5.3. HERMES .....	29
5.4. GOOGLE.....	31
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>35</b>
<b>7. IZJAVA .....</b>	<b>36</b>

<b>8. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>37</b>
8.1. KNJIGE I ČLANCI.....	37
8.2. INTERNETSKI IZVORI.....	41
<b>9. POPIS TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>44</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>45</b>

## SAŽETAK

U današnjem poslovnom okruženju, kreativno vođenje postaje sve važnije za uspjeh organizacija. Kroz inovativne pristupe i inspirativno vođenje, kreativni vođe potiču razvoj novih ideja, suradnju i osiguravaju spremnost organizacija za buduće izazove. U ovom poglavlju završnog rada obrađuju se teorijske osnove kreativnog vođenja, definirajući ga kao sposobnost svjesnog angažiranja vlastite mašte kako bi se definirao i usmjerio skup prema novom cilju - smjeru koji je nov za grupu. Kroz analizu razlika između tradicionalnog i kreativnog vođenja, ističe se važnost interaktivne komunikacije, otvorenosti za učenje iz grešaka i preuzimanja rizika radi inovacija. Nadalje, obrađuju se tri konceptualizacije kreativnog vođenja, karakteristike kreativnog vođe te uloge koje igra u poticanju kreativnosti i inovacija unutar organizacija. Važnost kreativnog vođenja ogleda se u sposobnosti stvaranja organizacijske kulture koja potiče kreativnost i inovacije te doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije. U radu se istražuju i čimbenici koji utječu na inovativno ponašanje zaposlenika u organizacijama te važnost inovativnog ponašanja za uspjeh i dugoročno preživljavanje poduzeća. Analizira se radna angažiranost, psihološki kapital, radno okruženje te uloga vođenja i motivacije u poticanju inovacija. Nadalje, utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika obrađuje se i na primjerima dobre prakse četiriju različitih kompanija - Tesla, Meta, Hermes i Google.

**Ključne riječi:** inovativnost, kreativnost, vođenje

**Title in English: THE INFLUENCE OF CREATIVE LEADERSHIP ON THE INNOVATIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES WITH AN EXAMPLE**

**ABSTRACT**

In today's business environment, creative leadership is becoming increasingly important to the success of organizations. Through innovative approaches and inspirational leadership, creative leaders encourage the development of new ideas, collaboration and ensure the readiness of organizations for future challenges. In this chapter of the final thesis, the theoretical foundations of creative leadership are discussed, defining it as the ability to consciously engage one's imagination in order to define and direct the group towards a new goal - a direction that is new for the group. Through the analysis of the differences between traditional and creative leadership, the importance of interactive communication, openness to learning from mistakes and taking risks for innovation is emphasized. Furthermore, three conceptualizations of creative leadership, the characteristics of a creative leader and the role it plays in stimulating creativity and innovation within organizations are discussed. The importance of creative leadership is reflected in the ability to create an organizational culture that encourages creativity and innovation and contributes to the long-term success of the organization. The paper also investigates the factors that influence the innovative behavior of employees in organizations and the importance of innovative behavior for the success and long-term survival of the company. Work engagement, psychological capital, work environment and the role of leadership and motivation in encouraging innovation are analyzed. Furthermore, the influence of creative leadership on the innovative behavior of employees is also discussed using examples of good practice from four different companies - Tesla, Meta, Hermes and Google.

**Keywords:** creativity, innovativeness, leadership

## 1. UVOD

Temeljni problem koji se obrađuje u ovom završnom radu jest utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika. Izraz „kreativno vođenje“ uvelike je dobio na značaju tijekom posljednjeg desetljeća. Često se povezuje sa stilom vođenja koji potiče kreativnost u osmišljavanju novih poslovnih strategija i modela, u organizacijskom razvoju i upravljanju promjenama, u izgradnji okruženja i timova koji koriste kreativne procese u inoviranju proizvoda i usluga. Konkretno, u ovom radu želi se istražiti kako kreativno vođenje utječe na sposobnost zaposlenika da generiraju nove ideje, rješavaju probleme na inovativan način te doprinose inovacijama u organizaciji.

Predmet istraživanja odnosi se na proučavanje raznovrsnih aspekata kreativnog vođenja te kako se oni povezuju s inovativnim ponašanjem zaposlenika. Inovacije u većini poduzeća potječu od zaposlenika. Inovativno ponašanje zaposlenika važan je čimbenik za poticanje organizacijskih inovacija kako bi se stekla konkurentska prednost na globalnom poslovnom tržištu.

Svrha i cilj završnog rada jest dublje razumijevanje i analiza utjecaja kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika u organizacijama. Glavni cilj rada je istražiti i shvatiti na koji način kreativno vođenje može potaknuti inovativno ponašanje i razmišljanje zaposlenika. Također se žele analizirati stvarni primjeri ili studije slučaja koji ilustriraju kako su organizacije postigle uspjehe u inovacijama putem kreativnog vođenja. Nastoji se pridonijeti boljem shvaćanju značaja kreativnog vođenja u suvremenim organizacijama te pružiti smjernice za vođe i menadžere kako unaprijediti inovacijski potencijal njihovih timova.

Polazišna pretpostavka za ovaj rad je: „Kreativno vođenje organizacija ima snažan pozitivan utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika.“ Ova pretpostavka sugerira da postoji pozitivna povezanost između kreativnog vođenja i inovativnog ponašanja zaposlenika, što će biti temelj za istraživanje i analizu u radu. Metode istraživanja koje se koriste su metoda sinteze i analize, metoda dedukcije i indukcije, metoda klasifikacije, kompilacije te metoda studije slučaja. Inovacije su krucijalne za dugoročni uspjeh organizacija u uvjetima suvremenog poslovanja, stoga je tema kreativnog vođenja i inovacije veoma aktualna i relevantna.

U edukativnom smislu rad bi trebao koristiti studentima i akademskoj zajednici koji žele bolje razumjeti povezanost između vođenja i inovacija. Nadalje, radom se možda potaknu daljnja istraživanja u području kreativnog vođenja i inovacija. Rad može poslužiti i podizanju svijesti



u poslovnom svijetu o značaju kreativnog vođenja te njegovom potencijalu za poticanje inovacija. Osim uvoda i zaključka, rad se sastoji od četiri glavna dijela.

Prvi dio rada obrađuje teorijske osnove kreativnog vođenja kroz definiciju kreativnog vođenja, konceptualizaciju kreativnog vođenja, karakteristike kreativnog vođe, uloge kreativnog vođe te važnost kreativnog vođenja. Drugi dio rada obrađuje inovativno ponašanje zaposlenika kroz pojam inovativnosti, koncept inovativnog ponašanja, čimbenike koji utječu na inovativno ponašanje zaposlenika te važnost inovativnog ponašanja zaposlenika za poduzeće. Četvrti dio rada obrađuje povezanost kreativnog vođenja i inovativnog ponašanja zaposlenika, što uključuje kreativno vođenje i inovativno ponašanje zaposlenika kroz perspektivu individualnog psihološkog procesa, perspektivu timske inovativne klime te moderirajući učinak individualnog i timskog konteksta. Peti dio rada odnosi se na utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika na primjerima iz prakse: Tesla, Meta, Hermes i Google.

## **2. TEORIJSKE OSNOVE KREATIVNOG VOĐENJA**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, kreativno vođenje postaje sve važnije za uspjeh organizacija. Kroz inovativne pristupe i inspirativno vođenje, kreativni vođe potiču razvoj novih ideja i suradnju te osiguravaju da organizacije budu spremne za izazove budućnosti. U ovom poglavlju završnog rada obrađuju se teorijske osnove kreativnog vođenja pri čemu je prvo potrebno definirati ga.

### **2.1. DEFINICIJA KREATIVNOG VOĐENJA**

U literaturi je moguće naći različite definicije kreativnog vođenja, no najprije je potrebno razumjeti samu kreativnost. Na najosnovnijoj razini, kreativnost se može definirati kao stvaranje nečega „novog i korisnog“ (Puccio i sur. 2007:21). Mumford i Connolly (1999:144) ističu kako „kreativnost može biti ključna komponenta učinkovitog organizacijskog vođenja. Ne samo da vođe trebaju posjedovati kompleksne vještine kreativnog razmišljanja za rješavanje novih, nejasno definiranih organizacijskih problema, već moraju biti sposobni poticati i upravljati kreativnošću svojih sljedbenika“. Ova definicija može se primijeniti na proizvode, politike ili procese. Prema Carnegie (2013), psiholozi su potvrdili da je moguće poticati kreativno razmišljanje. Srića (2017) ističe da je kreativnost ključna za promjene, ali da sama po sebi nije dovoljna. Važno je razumjeti da će različiti pojedinci imati različite ideje, ali je također važno shvatiti da je za provedbu tih ideja potrebno više od samog kreativnog koncepta. Kreativnost u poslovnom okruženju manifestira se kroz sposobnost vođe da okupi odgovarajući tim ljudi kako bi se ideje pretvorile u akciju. Ako se pod vođenje podrazumijeva „pozitivno utjecanje na ljude, okruženja i rezultate“ (Puccio i sur., 2007:26), kreativno vođenje može se još preciznije definirati kao sposobnost svjesnog angažiranja vlastite mašte kako bi se definirao i usmjerio skup novih ciljeva odnosno smjera koji je nov za grupu. Kao posljedica ostvarenja ove kreativne promjene, kreativni vođe duboko pozitivno utječu na svoje okruženje (npr. radno mjesto, zajednicu, školu, obitelj, itd.) i pojedince u toj situaciji (Puccio i sur., 2011). Mumford i sur. (2002) tvrde kako je kreativno vođenje stil vođenja temeljen na konceptu suradnje kako bi se razvile inovativne ideje.

Stoll i Temperley (2009) objasnili su da je kreativno vođenje imaginativan i promišljen odgovor na prilike i izazovne probleme koji sprječavaju učenje na svim razinama. Wei (2012) ističe da se kreativno vođenje odnosi na proces u kojem vođa koristi kreativno razmišljanje, usvaja inovativne strategije te stvara poticajno okruženje kako bi omogućio zaposlenicima da

spontano i kreativno rješavaju probleme te u konačnici postignu organizacijske ciljeve. Prema Alienikov i Smarsh (2013) kreativno vođenje uključuje ubrzani napredak organizacije. Osim toga, Banerjee i sur. (2016) tvrde da kreativno vođenje obuhvaća karakteristike stvaranja raznolikih timova, razvijanja kulture inovacija, usklađivanja organizacija i odjela te pronalaženja rješenja za pat pozicije u donošenju odluka. Kreativno vođenje, prema Gheerawo i sur. (2020), je multidisciplinarni koncept koji uključuje vođenje drugih prema kreativnim ishodima, razmišljanjem i djelovanjem izvan tradicionalnih okvira. Može se definirati i kao vrsta vođenja koje promiče i stimulira kreativnost unutar organizacije ili tima. Uključuje stvaranje radnog okruženja koje potiče inovativno razmišljanje, suradnju i razmjenu ideja (Constantin i Florea, 2022.; Fields, 2022).

Sve navedene definicije kreativnog vođenja ukazuju na važnost kreativnosti u kontekstu vođenja organizacija te ističu važnost vođe u stvaranju poticajnog okruženja, poticanju suradnje i razmjene ideja, kao i brzom napretku organizacije kroz inovativne strategije i rješenja. Tablica 1. prikazuje temeljne razlike tradicionalnog i kreativnog vođenja.

Tablica 1. Temeljne razlike tradicionalnog i kreativnog vođenja

<b>TRADICIONALNO VOĐENJE</b>	<b>KREATIVNO VOĐENJE</b>
jednosmjerna komunikacija	interaktivna komunikacija
vođa brine da bude u pravu	vođa brine da bude realan
vođa slijedi pravila	vođa improvizira kada je to prikladno
vođa voli izbjegavati greške	vođa voli učiti iz grešaka
važnost se pridaje pouzdanosti	važnost se pridaje valjanosti
vođa želi biti u pravu	vođa se nada da je u pravu
otvorenost za ograničenu povratnu informaciju	otvorenost za neograničenu kritiku
održavanje reda	preuzimanje rizika
zatvoren sustav	otvoren sustav
zajednica se vrednuje po harmoniji	zajednica se vrednuje po razgovoru i otvorenosti

Izvor: Maeda, J., Bermont, R.J. (2011) *Redesigning Leadership (Simplicity: Design, Technology, Business, Life)*. Cambridge: MIT Press.

Razlike između tradicionalnog i kreativnog vođenja ogledaju se u pristupu komunikaciji, donošenju odluka i prihvaćanju grešaka. Tradicionalno vođenje karakterizira jednosmjerna

komunikacija, fokus na pravilima i izbjegavanje grešaka, dok kreativno vođenje potiče interaktivnu komunikaciju, otvorenost za učenje iz grešaka te preuzimanje rizika radi inovacija. Također, dok tradicionalni vođa teži održavanju reda i pouzdanosti, kreativni vođa preferira otvorenost za različite ideje i neograničenu kritiku radi postizanja inovacija i uspjeha organizacije.

Mumford i sur. (2002) sugerirali su da se kreativno vođenje razlikuje od drugih oblika vođenja na tri načina. Prvo, vođenje kreativnih pothvata razlikuje se od prirode posla koji treba obaviti. Kreativni naponi predstavljaju nove, nejasno definirane zadatke. Vođa, kao rezultat toga, ne može se osloniti na predefinirane strukture, već mora biti sposoban inducirati strukturu i pružiti smjer radu gdje nema unaprijed zadanih smjernica. Drugi način na koji se kreativno vođenje razlikuje od drugih oblika vođenja odnosi se na učinkovito izvršavanje utjecaja. Zbog autonomije, profesionalne usredotočenosti, intrinzične motivacije i kritičke orijentacije, vođa kreativnih ljudi ne može se osloniti na moć položaja, pritisak konformizma i organizacijsku predanost kao sredstva za usmjeravanje rada. Štoviše, takve radnje vjerojatno će se pokazati kontraproduktivnima jer inhibiraju potrebno istraživanje. Da stvari budu složenije, kreativni ljudi radit će na rizičnim i zahtjevnim zadacima gdje uspjeh nikako nije zagarantiran. Ovo implicira da će biti potrebne različite taktike utjecaja u vođenju ljudi i vođenju rada u usporedbi s drugim okruženjima. Treći način na koji se kreativno vođenje razlikuje od drugih oblika vođenja proizlazi iz inherentnog sukoba između inovacije i organizacije. Inovacija je skup, inherentno riskantan pothvat u svakom organizacijskom okruženju. Međutim, organizacije moraju proizvoditi, kao i istraživati. Ove karakteristike organizacija i inovacija rezultiraju inherentnom napetošću između kreativnih napora i zahtjeva organizacije. Vođe kreativnih pothvata moraju upravljati organizacijskim odnosima na način koji potiče inovaciju (Liu i sur., 2020). Iz navedenog je sasvim jasna kompleksnost kreativnog vođenja i izazova koji proizlaze iz istog, ali i važnost prilagodljivosti te inovativnosti u vođenju kreativnih pothvata.

## **2.2. KONCEPTUALIZACIJA KREATIVNOG VOĐENJA**

U današnjem svijetu, uspješno vođenje ne ograničava se samo na tradicionalne metode i pristupe. Konceptualizacija kreativnog vođenja naglašava potrebu za inovativnim pristupima, originalnim idejama i fleksibilnošću u donošenju odluka. U istraživanju Mainemelis i sur. (2015) identificirane su tri konceptualizacije kreativnog vođenja koje nisu isključive osobine određenog istraživačkog pravca. Svaka od ovih konceptualizacija proizlazi iz intelektualnih

doprinosu dvaju ili više istraživačkih pravaca u organizacijskoj literaturi. Prva konceptualizacija usredotočena je na ulogu vođe u poticanju kreativnosti drugih u organizacijskom kontekstu. Ova je konceptualizacija prvotno razvijena unutar istraživačkog pravca organizacijske kreativnosti koji proučava kontekstualne utjecaje na kreativnost zaposlenika. Kasnije se proširila u pravac istraživanja vođenja koji ispituje utjecaje različitih stilova vođenja na kreativnost zaposlenika. Druga konceptualizacija prikazuje kreativnog vođu kao glavni izvor kreativnog razmišljanja i ponašanja, kao kreativnog institucionalnog poduzetnika ili kao majstora kreatora koji stvara i upravlja svojim kreativnim poduzećem. Treća konceptualizacija usredotočuje se na ulogu vođe u integriranju vlastitih kreativnih ideja s raznolikim kreativnim idejama drugih stručnjaka u radnom kontekstu. Sva tri pristupa kreativnom vođenju imaju svoje korijene u različitim istraživačkim pravcima te pružaju različite perspektive na kreativnost i vođenje. Ključno je istaknuti da integracija ovih različitih konceptualizacija pruža višekontekstualni okvir koji obogaćuje definicijsku jasnoću, teorijsku dubinu i kontekstualnu osjetljivost istraživanja o kreativnom vođenju.

Na temelju ovih konceptualizacija kreativnog vođenja, može se zaključiti da postoje različiti pristupi i perspektive na ulogu vođe u poticanju kreativnosti i inovacija unutar organizacija. Razumijevanje i integracija tih perspektiva može doprinijeti razvoju fleksibilnijih i učinkovitijih praksi vođenja koje potiču kreativnost i inovacije. Također, važno je naglasiti da nijedan pristup sam po sebi nije isključiv, već da se međusobno nadopunjuju i doprinose raznolikosti u razmišljanju o kreativnom vođenju.

### **2.3. KARAKTERISTIKE KREATIVNOG VOĐE**

Kreativni vođa posjeduje nekoliko ključnih karakteristika koje ga čine uspješnim u vođenju tima i poticanju inovacija. Vođa pomaže uspostaviti atmosferu u organizaciji (Fox i Fox, 2010) stoga je kreativni vođa ključan u stvaranju organizacijske kulture i klime za kreativnost. Kreativni vođa je netko tko je sposoban generirati i implementirati kreativne ideje te tko može utjecati na svoj tim da učini isto (Ten, 2023). Neke karakteristike kreativnog vođe prema Puccio i sur. (2007) jesu: otvorenost za promjene, uključivanje drugih u rješavanje problema, osjetljivost na nove ideje, podržavanje novih ideja, poticanje rasprave i razmatranje različitih perspektiva, dopuštanje slobode i autonomije umjesto kontroliranja, poticanje preuzimanja rizika i prihvaćanje neuspjeha. Kreativnost je proces koji vodi promjeni, stoga je važno da vođe koje žele donijeti promjene u organizacijama budu vješti u olakšavanju kreativnog

razmišljanja, kako svojeg tako i tuđeg. Nadalje, učinkovito vođenje danas je utemeljeno na sposobnosti rješavanja složenih problema odnosno izazova za koje nema odmah i lako dostupnih rješenja. Pred takvim novim, izazovnim i opakim problemima, vođe moraju biti učinkoviti u pronalazaženju probojnih rješenja (Camillus, 2008).

Prema Mumford i sur. (2007) karakteristike kreativnog vođe uključuju ekspertizu, vještine kreativnog razmišljanja, socijalne vještine te poznavanje organizacijske strukture i okoline. Ekspertiza je ključna za uspješnost vođe, s obzirom na to da je tehnička ekspertiza kritična za procjenu timskih performansi. Kreativni vođa također treba posjedovati vještine kreativnog razmišljanja kako bi procijenio ideje drugih te predložio pristupe za njihovo poboljšanje. Socijalne vještine su neophodne za upravljanje stresom i konfliktima te poticanje suradnje među članovima tima. Također, vođa mora posjedovati organizacijsko znanje kako bi razumio kulturu, strukturu i strategiju organizacije te uspostavio suradnju s drugim funkcionalnim timovima. Sposobnosti vođe uključuju identifikaciju i definiciju bitnih problema, stvaranje konteksta za generiranje ideja te upravljanje procesom razvoja i provedbe ideja. Važno je da vođa može angažirati ljude u izazovnom zadatku, oblikovati timove i poticati kreativnu razmjenu ideja te prilagoditi planove kako bi riješio probleme koji se pojavljuju tijekom razvoja projekta.

Kreativni vođe su odgovorni za organizacijsku strategiju i posvećeni su poticanju veće posvećenosti radnika. Oni su sposobni komunicirati, rješavati probleme, razmišljati divergentno i prihvaćati rizike. Također su dobri u upravljanju timom, prihvaćanju neuspjeha i koriste intuiciju za donošenje odluka. Kroz pozitivan stav i fleksibilne ciljeve, inspiriraju tim na inovacije i uspjeh.<sup>1</sup> Također se ističu sljedeće karakteristike kreativnog vođe:<sup>2</sup>

1. **Sposobnost slušanja:** omogućava vođi da razumije što se događa u timu te potiče otvorenost za ideje i povratne informacije.
2. **Odlučnost i predanost:** Kreativni vođa preuzima odgovornost za donošenje odluka i posvećuje se radu kako bi postigao izvrsne rezultate.

---

<sup>1</sup> Kaur, M. (2021). *Characteristics of Creative leaders*. Dostupno na:

<https://www.linkedin.com/pulse/characteristics-creative-leaders-mandeep-kaur-> (Pristupljeno: 9. siječnja 2024.)

<sup>2</sup> Beltran, M.J. (2020). *What are the most important qualities of a creative leader?*. Dostupno na:

<https://www.arts.ac.uk/study-at-ual/short-courses/stories/what-are-the-5-most-important-qualities-of-a-creative-leader> (Pristupljeno: 9. siječnja 2024.)

3. **Odbacivanje ega:** Umjesto da se ističe kao stručnjak, kreativni vođa potiče timski rad i učenje te cijeni različitost mišljenja.
4. **Inkluzivnost i diverzitet:** Podupiranje raznolikosti u timu potiče napredak i inovacije.
5. **Svjesnost vlastitih snaga i slabosti:** Kreativni vođa kontinuirano radi na poboljšanju svojih slabosti i koristi svoje snage kako bi postigao ciljeve.
6. **Kreativnost i izazivanje *statusa quo*:** Poticanje kreativnog razmišljanja i postavljanje pitanja koja propitkuju ustaljene obrasce ponašanja ključno je za postizanje inovacija.
7. **Motiviranje tima:** Razumijevanje motiva članova tima i pružanje prostora za izražavanje kreativnih ideja ključno je za poticanje produktivnosti.
8. **Hrabrost za donošenje teških odluka:** Vođa mora imati hrabrosti donositi odluke koje mogu izazvati promjene i riskirati za bolju budućnost.
9. **Prihvatanje neuspjeha:** Kreativni vođa potiče tim da uči iz svojih grešaka i dijeli iskustva kako bi se osiguralo kontinuirano učenje i napredak.

Kombinacija ovih karakteristika pomaže kreativnom vođi ostvarenje uspjeha u poticanju inovacija i postizanju ciljeva tima. Sljedeće karakteristike su najvažnije kod kreativnog vođe:<sup>3</sup>

- inventivnost,
- mašta,
- inovacija,
- vizija,
- progresivnost,
- originalnost,
- snalažljivost.

Može se zaključiti da su karakteristike kreativnog vođe ključne za stvaranje organizacijske kulture koja potiče kreativnost i inovacije. Kroz sposobnosti kao što su otvorenost za promjene, podržavanje novih ideja, odbacivanje ega te hrabrost za donošenje teških odluka, kreativni vođa usmjerava tim prema uspjehu. Također, sposobnost slušanja, motiviranje tima, prihvatanje neuspjeha te poticanje inkluzivnosti i diverziteta ključni su za postizanje produktivnosti i kontinuirani razvoj tima.

---

<sup>3</sup> Miller, L. (2018). *Leadership Creativity and Innovation*. Dostupno na: <https://clutch.co/resources/the-importance-of-creative-leadership> (Pristupljeno: 17. siječnja 2024.)

## 2.4. ULOGE KREATIVNOG VOĐE

Uloge kreativnog vođe mogu varirati ovisno o kontekstu i potrebama tima ili organizacije, ali neke od ključnih uloga ističu se u dostupnoj literaturi. Kreativni vođe igraju ključnu ulogu u organizacijama utječući na svoje timove da generiraju i implementiraju kreativne ideje, što dovodi do rezultata visoke učinkovitosti (Ten, 2023). Oni su odgovorni za stvaranje radnog okruženja koje potiče kreativnost poticanjem razmjene informacija, stvaranjem psihološke sigurnosti i povjerenja, pružanjem podrške kreativnosti te promicanjem interakcije i suradnje (Constantin i Florea, 2023). Kreativni vođe također upravljaju odnosom između svog tima i vanjskog okruženja, osiguravajući odgovarajuće resurse i suradnju s vanjskim izvorima kako bi se poboljšala kreativnost tima (Jawad, 2022). Dodatno, služe kao šampioni inovacija, zalažući se za resurse za podršku inovativnim idejama te jačanje individualne i timske kreativnosti (Royston i Reiter-Palmon, 2022).

Amabile i Khaire<sup>4</sup> ističu sljedeće uloge kreativnog vođe:

1. **Angažiranje pravih ljudi u kreativni rad:** Kreativni vođa mora angažirati prave ljude u pravo vrijeme i na pravi način. To podrazumijeva preoblikovanje uloge zaposlenih kako bi oni doprinijeli svojom maštom umjesto samo izvršavanjem strategije od vrha prema dolje.
2. **Poticanje i omogućavanje suradnje:** Kreativni vođa mora poticati i omogućavati suradnju među zaposlenima kako bi se iskoristile različite perspektive i doprinijelo stvaranju inovativnih rezultata.
3. **Otvaranje organizacije različitim perspektivama:** Kreativni vođa mora promovirati različitost i inkluzivnost, omogućavajući doprinos ljudi različitih disciplina, pozadina i stručnosti. To može uključivati i traženje kreativnih rješenja van granica organizacije.
4. **Kreiranje i primjena filtera za ideje:** Kreativni vođa mora uspostaviti mehanizme za filtriranje ideja, omogućavajući različite načine procjene njihove vrijednosti i izvodljivosti. Ovo uključuje raznolike perspektive u procesu odlučivanja.

---

<sup>4</sup> Amabile, T.M., Khaire, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader> (Pristupljeno: 15. siječnja 2024.)



5. **Poticanje motivacije zaposlenih:** Kreativni vođa mora motivirati zaposlene da daju svoj maksimum, stvarajući inspirativno okruženje te pružajući podršku i priznanje za njihov rad.
6. **Omogućavanje konstruktivnog odnosa prema neuspjesima:** Kreativni vođa mora stvoriti atmosferu u kojoj se neuspjesi doživljavaju kao dio procesa učenja i rasta, omogućavajući eksperimentiranje, rano i često neuspijevanje te učenje iz tih iskustava.
7. **Pružanje okvira za „dobar rad“:** Kreativni vođa mora osigurati okruženje u kojem se cijeni i potiče izvrsnost, nudeći intelektualni izazov, podržavajući autonomiju i pružajući priznanje za kreativni rad.

Kreativni vođe mogu povećati kreativnost podređenih izravno ili neizravno prilagođavajući odgovarajuće kontekstualne čimbenike poput klime u grupi, sastava grupe, resursa, upravljanja znanjem ili čak ljudskih resursa. Ovi različiti kontekstualni čimbenici mogu se upravljati i operirati korištenjem određenih vrsta alata za vođenje, poput postavljanja ciljeva, uputa, povratnih informacija i čak neobičnih alata poput neverbalnih tehnika.<sup>5</sup> Općenito, kreativni vođe igraju ključnu ulogu u poticanju i iskorištavanju kreativnog potencijala svojih timova, što dovodi do organizacijskog uspjeha. Oni angažiraju prave ljude na pravi način, potiču suradnju i inkluzivnost, otvaraju organizaciju različitim perspektivama te filtriraju ideje i potiču motivaciju zaposlenih. Također, omogućavaju konstruktivan odnos prema neuspjesima i stvaraju okvire za izvrsnost. Kroz prilagodbu kontekstualnih čimbenika i primjenu različitih alata za vođenje, kreativni vođe doprinose stvaranju poticajnog okruženja za kreativnost i inovacije. Ove uloge su ključne za postizanje visokih performansi i dugoročnog uspjeha organizacije.

## 2.5. VAŽNOST KREATIVNOG VOĐENJA

Važnost kreativnog vođenja u suvremenom poslovnom okruženju je neosporna. Kreativnost predstavlja ključnu kvalitetu modernog poslovnog vođe jer omogućuje napuštanje rigidnih struktura i pristupa koji izlaze izvan okvira uobičajenih poslovnih modela. Kreativno vođenje donosi brojne poslovne koristi i može značajno unaprijediti organizaciju. Prednosti kreativnog

---

<sup>5</sup> Ezzat, H., Le Masson, P., Weil, B. (2017). *Leading in the Unknown with Imperfect Knowledge: Situational Creative Leadership Strategies for Ideation Management*. Dostupno na: <https://shs.hal.science/halshs-01501808v2/document> (Pristupljeno: 15. siječnja 2024.)

vođenja uključuju rješavanje problema, postizanje rasta, mentoriranje timova na radnom mjestu te pronalaženje neobičnih perspektiva unutar poslovanja putem raznolikih timova.<sup>6</sup> Istraživanja, poput onog koje je provela kompanija IBM, pokazuju da je kreativnost ocijenjena kao najvažnija kvaliteta vođenja među samim vođama. Ovo istraživanje, na uzorku od 1.500 korporativnih vođa, otkrilo je da se kreativnost smatra najvažnijom kvalitetom vođenja za uspjeh u poslovanju, čak nadmašujući integritet i globalno razmišljanje.<sup>7</sup> Važnost kreativnog vođenja proizlazi iz njegove ključne uloge u poticanju inovacija i generiranju pozitivnog napretka u današnjem brzo mijenjajućem svijetu. Kreativnost i inovacija su ključni izvori stvaranja vrijednosti i diferencijacije kako za organizacije tako i za pojedince. Bez kreativnog vođenja, ljudi nisu osnaženi da istražuju i preuzimaju kreativne rizike potrebne za rješavanje velikih globalnih problema ili poboljšanje načina na koji se nešto radi. Kreativno vođenje može potaknuti kulturu kreativnosti i inovacija unutar organizacija i zajednica. Ovakav tip vođenja je ključan u najinovativnijim kompanijama na svijetu, ali je također neophodan za mala poduzeća i startupe.<sup>8</sup>

Vođenje je najvažniji izvor konkurentске prednosti jer vođe su ti koji donose odluke u organizaciji te daju smjer, viziju i poticaj koji donose uspjeh. Kreativni vođe vode organizaciju na efikasan način te tako sprječavaju potrebu za većim restrukturiranjem. Brojni problemi i neuspjesi s kojima se susreću organizacije proizlaze iz nedostatka kreativnog vođenja. Stoga je ono temeljna konkurentska prednost za uspjeh jer bez pravilnog kreativnog vođenja u organizacijama, strategija, tehnologija i inovacije neće pomoći u postizanju uspjeha. Organizacijama je potrebno kreativno vođenje kako bi upravljale provedbom strategije i poticale inovacije u organizaciji (Agbor, 2008).

Kreativni vođe postavljaju atmosferu za okruženja koja podržava i nagrađuje preuzimanje rizika, eksperimentiranje, suradnju, raznolikost i učenje. Takvo okruženje može povećati motivaciju, angažman, performanse te dobrobit zaposlenika i dionika. Kreativni vođe češće mogu osmisliti inovativna rješenja za složene probleme s kojima se suočavaju. S današnjim globalnim izazovima, poput klimatskih promjena, siromaštva, zdravlja, obrazovanja,

---

<sup>6</sup> Miller, L. (2018). *Leadership Creativity and Innovation*. Dostupno na: <https://clutch.co/resources/the-importance-of-creative-leadership> (Pristupljeno: 17. siječnja 2024.)

<sup>7</sup> Miller, L. (2018). *Leadership Creativity and Innovation*. Dostupno na: <https://clutch.co/resources/the-importance-of-creative-leadership> (Pristupljeno: 17. siječnja 2024.)

<sup>8</sup> Shannon, N. (2024). *Creative Leadership: What It Is and Why It Matters*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/creative-leadership-what-why-matters-nicole-shannon-fx2he> (Pristupljeno: 16. veljače 2024.)

ljudskih prava i socijalne pravde, posljedice nedostatka kreativnog vođenja u mnogim područjima mogu biti ozbiljne.<sup>9</sup>

Jasno je da kreativno vođenje ne predstavlja samo ključnu konkurentsku prednost za organizacije, već i ključni čimbenik za postizanje uspjeha u današnjem dinamičnom i zahtjevnom poslovnom okruženju. Organizacije trebaju ulagati u razvoj kreativnih vođa te ih podržavati u stvaranju okruženja koje potiče inovacije i podupire rast i razvoj.

---

<sup>9</sup> Shannon, N. (2024). *Creative Leadership: What It Is and Why It Matters*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/creative-leadership-what-why-matters-nicole-shannon-fx2he> (Pristupljeno: 16. veljače 2024.)

### 3. INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

Inovativno ponašanje zaposlenika ključno je za uspjeh organizacije i potrebno je njegovo poticanje od strane vodstva. Kroz stvaranje novih proizvoda, usluga, procesa i tehnoloških inovacija, inovativno ponašanje zaposlenika pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva te osigurava konkurentnost i dugoročni uspjeh (Choi i sur., 2021; Botero i sur., 2022; Muchiri i sur., 2020). Iz tog je razloga potrebno posebnu pažnju pružiti ovoj problematici kako slijedi u nastavku rada.

#### 3.1. POJAM INOVATIVNOSTI

Pojam inovativnosti u literaturi obuhvaća širok spektar definicija i koncepta. Potječe iz latinskog jezika i opisuje nešto što je novo, unaprijeđeno ili poboljšano. Ova karakteristika uključuje implementaciju novih pristupa i tehnika u poslovanju kako bi se održao korak s tehnološkim napretkom. Bit inovativnosti leži u stvaralačkom činu koji kontinuirano teži promjenama. Kreativnost je osnova inovativnosti.<sup>10</sup> Nair i Saiz-Alvarez (2019) navode kako je inovativnost proizvodnja te korištenje novog i ekonomski korisnog znanja. Rogers (1983) definira inovativnost kao mjeru kojom se ocjenjuje koliko je pojedinac ili druga jedinica sklonija ranijem usvajanju novih ideja u odnosu na ostale članove sustava. Može se reći kako inovativnost predstavlja sposobnost obavljanja aktivnosti na nov i originalan način. U kontekstu poslovanja, to može biti proces koji se odvija spontano ili sustavno te rezultira napretkom koje donosi korisne pozitivne promjene i povećanje vrijednosti rada.<sup>11</sup> U ekonomiji, inovativnost je ključni čimbenik koji potiče ekonomski rast, razvoj i prosperitet. Ona je duboko povezana s procesima političkih, društvenih i socijalnih transformacija unutar države. Stoga je inovativnost od izuzetne važnosti za sva poduzeća koja teže napretku, razvoju i proširenju svojih aktivnosti. Poduzeća koja ne uključuju inovativnost u svoje proizvodne procese ne mogu održati konkurentsku prednost, što može dovesti do njihovog propadanja.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Ladiáz, D. (2016). *Inovativnost*. Dostupno na: <https://velikirecnik.com/2016/06/13/inovativnost/> (Pristupljeno: 1. veljače 2024.)

<sup>11</sup> Radman, K. (2011) *Inovativnost ključ održive konkurentnosti*. Dostupno na: [https://www.een.hr/upload/vedran/3\\_vern-radman.pdf](https://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf) (Pristupljeno: 1. veljače 2024.)

<sup>12</sup> Ladiáz, D. (2016). *Inovativnost*. Dostupno na: <https://velikirecnik.com/2016/06/13/inovativnost/> (Pristupljeno: 1. veljače 2024.)

Inovativnost se u poslovanju također odnosi na sposobnost organizacije da transformira postojeće ideje u korisne nove oblike ili kombinacije, što dovodi do tehnoloških inovacija (Fernandez-Jardon, 2012). To je ključna kompetencija koja povećava konkurentnost, posebno u malim i srednjim poduzećima (Hansen i sur., 2007; Fernandez-Jardon, 2012). Inovativnost se može očitovati kroz stvaranje novih proizvoda, implementaciju novih procesa ili uspostavu novih poslovnih sustava. U slučaju kada se usvajaju postojeće tehnologije ili proizvodi, inovativnost može biti nova za samo poduzeće ili za tržište (Baković i Ledić-Purić, 2010). Ona se mjeri nakon što je već donesena odluka o usvajanju inovacije (Agarwal i Prasad, 1998). Mjera inovativnosti u poduzeću odražava se u nastojanjima da se identificiraju nove mogućnosti i inovativna rješenja. To uključuje primjenu kreativnosti i eksperimentiranja koje mogu rezultirati novim proizvodima ili unaprijeđenim tehnološkim procesima (Knežević i Duspara, 2017).

Inovativnost je ključna jer omogućuje iskorištavanje novih prilika i stvaranje poslovnog okruženja koje podržava kontinuirani razvoj poduzeća. Ona se manifestira kroz sustavno istraživanje i organiziranje promjena kako bi se iskoristile mogućnosti koje te promjene donose.<sup>13</sup> Jasno je kako inovativnost nije statičan proces, već kontinuirani trud da se prate promjene i reagira na njih. To zahtijeva angažman svih članova organizacije te stvaranje poticajnog okruženja koje podržava eksperimentiranje i razvoj novih ideja. Ovaj aspekt inovativnosti posebno je važan u malim i srednjim poduzećima, gdje konkurencija može biti izazovnija, a potreba za pronalaskom novih načina za ostvarivanje konkurentske prednosti još veća. Sve u svemu, inovativnost može biti ključni čimbenik uspjeha u poslovanju te je potrebno stalno ulaganje u razvoj ovog aspekta organizacije kako bi se osigurala konkurentnost i dugoročni rast.

### **3.2. KONCEPT INOVATIVNOG PONAŠANJA**

Koncept inovativnog ponašanja danas obuhvaća širok spektar aktivnosti i pristupa koji potiču razvoj novih ideja, procesa i proizvoda unutar organizacija i društva. Inovativno ponašanje odnosi se na sposobnost pojedinaca da se prilagode i pokrenu promjene kao odgovor na izazove globalizacije i tehnološkog napretka. Na njega utječu i unutarnji čimbenici, kao što su samoučinkovitost, kreativnost i psihološki kapital te vanjski čimbenici, kao što su zahtjevi

---

<sup>13</sup> Ladiáz, D. (2016). *Inovativnost*. Dostupno na: <https://velikirecnik.com/2016/06/13/inovativnost/> (Pristupljeno: 1. veljače 2024.)

posla, organizacijska klima i vođenje (Wati i Achmad, 2023). U poslovnom kontekstu, inovativno ponašanje ne uključuje samo generiranje ideja (što je specifično za kreativnost), već i njihovu implementaciju u organizaciji (Purc i Lagun, 2019). Inovativno ponašanje zaposlenika se odnosi na „spremnost pojedinačnih zaposlenika da izvedu inovacije na radnom mjestu - na primjer, unapređenje načina rada, korištenje računala ili razvoj novih usluga ili proizvoda“ (Dorenbosh i sur., 2005:129). Carmeli i sur. (2006) definiraju inovativno ponašanje zaposlenika kao višestupanjski proces u kojem pojedinac prepoznaje problem za koji generira nove ideje i rješenja, radi na promicanju i izgradnji podrške za njih te proizvodi primjenjiv prototip ili model za upotrebu u korist organizacije ili njenih dijelova. Inovativno ponašanje zaposlenika definira se i kao „namjerna primjena ili uvođenje novih ideja, proizvoda, procesa i postupaka od strane zaposlenika u njihovu radnu ulogu, radnu jedinicu ili organizaciju“ (Yuan i Woodman, 2010:324). Konceptualno, odnosi se na ponašanja zaposlenika koja značajno doprinose korporativnoj inovaciji (De Spiegelaere i sur., 2016). Prema de Jong i den Hartog (2010), inovativno ponašanje zaposlenika se procjenjuje kao koncept koji obuhvaća niz ponašanja, uključujući generiranje ideja, pronalaženje podrške za ideje te pomoć u njihovoj provedbi. Nadalje, ključan je za uspjeh organizacije u dinamičnom okruženju jer pomaže u uspješnom razvoju organizacijskih procesa, rješavanju organizacijskih izazova te održavanju konkurentske prednosti (Miao i sur., 2018).

Inovativno ponašanje zaposlenika ima cilj poboljšati performanse i sposobnosti organizacije u postizanju svojih ciljeva (Soebardi, 2012). Ono je postalo ključno za korporativnu inovaciju na različitim razinama. Ideja je da će angažiranost zaposlenika u stvaranju novih ideja rezultirati novim proizvodima, uslugama ili dizajnom, što će također doprinijeti inovaciji, učinkovitosti i opstanku poslovanja. Drugim riječima, kada zaposlenici aktivno sudjeluju u kreiranju novih ideja, to doprinosi razvoju inovacija unutar poduzeća (Pelit i Katircioglu, 2023). Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u poticanju inovativnog ponašanja jer može stvoriti predanost među članovima organizacije u smislu vjerovanja u inovaciju kao organizacijsku vrijednost i prihvaćanja normi vezanih uz inovaciju koje prevladavaju unutar organizacije (Taghipour i Dezfuli, 2013).

Može se zaključiti kako je inovativno ponašanje zaposlenika ključno za korporativnu inovaciju i dugoročni uspjeh organizacije. Ono se ne svodi samo na generiranje novih ideja, već uključuje i aktivno traženje podrške za ideje te njihovu implementaciju u organizaciji. Organizacijska kultura ima ključnu ulogu u poticanju inovativnog ponašanja jer stvaranje predanosti među članovima organizacije prema inovaciji i prihvaćanje inovativnih normi

može doprinijeti uspješnom razvoju inovacija. Inovativno ponašanje zaposlenika također može imati pozitivan utjecaj na samoprocjenu zaposlenika i njihovu motivaciju.

### **3.3. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA**

Čimbenici koji utječu na inovativno ponašanje zaposlenika mogu biti različiti i mogu varirati ovisno o kontekstu organizacije, industriji i individualnim karakteristikama zaposlenika. Radna angažiranost definirana je kao pozitivno, ispunjavajuće radno stanje uma koje karakteriziraju živahnost, posvećenost i apsorpcija. Angažirani radnici su puni energije (živahnost), snažno uključeni u svoj rad (posvećenost) te često potpuno koncentrirani i sretno zauzeti svojim radnim aktivnostima (apsorpcija). Chongsival (2020) tvrdi kako radna angažiranost ima značajan izravan utjecaj na inovativno radno ponašanje.

Prema Luthansu i sur. (2007), psihološki kapital odnosi se na pozitivno psihološko stanje razvoja pojedinca i sastoji se od 4 komponente: nada, optimizam, samoučinkovitost i otpornost. Nada se odnosi na napor za postizanje ciljeva i sposobnost stvaranja novih putova za postizanje tih ciljeva pri suočavanju s preprekama. Optimizam je očekivanje da će se dobre stvari dogoditi sebi u sadašnjosti i budućnosti. Samoučinkovitost je povjerenje u vlastitu sposobnost rješavanja situacija i postizanja željenih promjena. Otpornost je sposobnost menadžera da se prilagode i oporave nakon što su doživjeli teškoće, sukobe i neuspjehe. Prema ovim autorima, psihološki kapital utječe na inovativno radno ponašanje.

Radno okruženje odnosi se na duhovne vrijednosti pojedinca na radnom mjestu u kojem organizacija poboljšava osobno iskustvo duhovnosti, etike i donošenja odluka zaposlenika, što omogućuje njihove povezanosti jedni s drugima, dovodi do sreće i uspjeha na poslu. Radno okruženje je iskustvo međusobne povezanosti onih koji su uključeni u radne procese, stvaranje autentičnih međuljudskih odnosa i osobnog zdravog duha, što stvara dubok osjećaj značenja u radu organizacije među zaposlenicima. To u konačnici dovodi do motivacije i organizacijske izvrsnosti. Nadalje, radno okruženje pozitivno utječe na inovativno radno ponašanje (Chongsival, 2020).

Inovativno ponašanje zaposlenika ovisi i o učinkovitoj stimulaciji iz vanjskog okruženja, posebno vođenju i motivaciji. Komunikacija je glavni način na koji vođe prenose koncept upravljanja zaposlenicima i utječu na njihovo ponašanje, što je korisnije od drugih oblika komunikacije. Vođenje povećava inovativno ponašanje zaposlenika putem izravnog poticanja

ili postavljanja cilja inovacije za zaposlenike. Također može brzo prepoznati emocionalna stanja podređenih, provesti evaluaciju i pohvalu kako bi pokazao podršku te divljenje za inovacije zaposlenika (Li i Zheng, 2014).

Inovativno ponašanje zaposlenika ovisi o još nekoliko ključnih čimbenika koji do sada nisu spomenuti. Prvo, kompetencija igra važnu ulogu u poboljšanju inovativnog ponašanja zaposlenika. Kompetencija obuhvaća kognitivne i interpersonalne vještine, spremnost za raspravu i rješavanje problema, suradničke vještine te komunikacijske vještine. Zaposlenici trebaju biti kompetentni kako bi podržali inovacije u organizaciji. Drugo, samouvjerenje (*self-efficacy*) također ima značajan utjecaj na inovativno ponašanje. Samouvjerenje potiče zaposlenike da poduzmu aktivnosti koje smatraju izvedivima te utječe na njihovo ponašanje i postignuća. Konačno, motivacija je ključni čimbenik koji potiče inovativno ponašanje zaposlenika. Motivirani zaposlenici obično pružaju energiju, potiču aktivnosti i usmjeravaju ponašanje prema postizanju ciljeva. Motivacija je posebno relevantna za implementaciju inovacija jer pokazuje prioritete koje zaposlenici slijede na radnom mjestu. Osim toga, predanost organizaciji također ima pozitivan utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika, pri čemu visoko predani pojedinci često imaju osjećaj pripadnosti organizaciji i nastoje ostvariti ciljeve organizacije (Siregar i sur., 2019).

Zaključuje se da inovativno ponašanje zaposlenika ovisi o kompleksnoj interakciji različitih čimbenika, uključujući internu motivaciju i resurse, kao i vanjsku podršku i poticaje koje pružaju vođe i radno okruženje. Posvećenost organizaciji također igra važnu ulogu jer visoko predani zaposlenici često pokazuju veću sklonost inovativnom ponašanju kako bi doprinijeli ostvarenju ciljeva organizacije.

### **3.4. VAŽNOST INOVATIVNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA ZA PODUZEĆE**

Opstanak na tržištu može biti otežan u konkurenciji s organizacijskom kulturom u kojoj inovativno ponašanje nije aktivno prisutno i ne rezultira organizacijskom inovacijom. Inovativno ponašanje vodi organizacijskoj inovaciji i povezano je s organizacijskom izvedbom. Kada organizacija podržava inovaciju, zaposlenici za nju postaju zainteresiraniji, što postaje temelj za inovativno ponašanje (Choi i sur., 2021). Inovativno ponašanje zaposlenika važno je za organizacije kako bi se prilagodile promjenjivim uvjetima, preživjele i uspjele u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju (Botero i sur., 2022). Naime, važno je za poslovanje jer pridonosi poslovnoj uspješnosti i učinkovitosti posla. Potiče kreativnost i



povećava produktivnost u organizacijama. Inovativno ponašanje na poslu ključno je za organizacije kako bi ostale relevantne i konkurentne u trenutnom poslovnom okruženju (Muchiri i sur., 2020; Choi i sur., 2021). Dakle, ono ne samo da poboljšava performanse pojedinaca, već može poboljšati i organizacijske performanse te stvoriti konkurentske prednosti i dugoročno preživljavanje organizacije (Halawa i sur., 2023).

Nadalje, inovativno ponašanje zaposlenika ključno je za uspjeh organizacije jer potiče stvaranje kulture u kojoj se cijene eksperimentiranje, otvorena komunikacija, autonomija i pravednost nagrada. Ove karakteristike doprinose stvaranju okruženja u kojem zaposlenici osjećaju poticaj za inovacije te su spremni raditi na pronalasku novih rješenja i poboljšanja (Haq i sur., 2017). Također, inovativno ponašanje zaposlenika igra ključnu ulogu u poboljšanju poslovnih rezultata potičući financijski rast, smanjenje proizvodnih troškova i poboljšanje operativnih dimenzija poput produktivnosti te kvalitete proizvoda/usluga (Jankelova i sur., 2021). Za inovativno ponašanje zaposlenika se očekuje da će proizvesti inovativne i stoga korisne rezultate za pojedince, grupe ili organizacije. Ovi inovativni proizvodi mogu obuhvatiti proširenje i obnovu proizvoda, usluga, postupaka i procesa, kao i razvoj novih proizvodnih metoda i novih upravljačkih sustava. Riječ je o jednoj od važnih stavki koja omogućuje svim grupama da postignu organizacijske ciljeve (Strirahayu i sur., 2023).

Jasno je kako inovativno ponašanje zaposlenika može biti od presudne važnosti za konkurentnost, uspjeh i dugoročno preživljavanje organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

## **4. POVEZANOST KREATIVNOG VOĐENJA I INOVATIVNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA**

Kreativno vođenje igra ključnu ulogu u poticanju inovativnog ponašanja zaposlenika na radnom mjestu, a u narednim potpoglavljima rada pobliže se opisuje ta veza.

### **4.1. KREATIVNO VOĐENJE I INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA: PERSPEKTIVA INDIVIDUALNOG PSIHOLOŠKOG PROCESA**

Kreativno vođenje ima dubok utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika na individualnoj razini. Samoregulacijski fokus zaposlenika smatra se medijatorom u odnosu između kreativnog vođenja i inovativnog ponašanja na radnom mjestu, jer vođe utječu na ponašanje zaposlenika usmjeravajući promocijski fokus (fokusiranje na razvojne potrebe i ciljeve povezane s idealnim ja) i preventivni fokus (isticanje sigurnosnih potreba i ciljeva povezanih s pretpostavljenim ja) prema teoriji regulatornog fokusa (Kark i Van Dijk, 2007). Osim toga, prosperitet je također ključni medijator u toj vezi, jer je on u osnovi oblik samoregulacije, koji se može razvijati, oblikovati i utjecati nekim stabilnim osobinskim karakteristikama poput regulatornog fokusa. Prosperitet prenosi pozitivne učinke i emocije: kada je osoba u stanju prosperiteta, bit će motiviranija i energičnija za koncipiranje te implementaciju inovacija (Neubert i sur., 2008). Stoga, kako bi se potaklo inovativno ponašanje zaposlenika, važno je razumjeti i poticati kreativno vođenje te podržati razvoj prosperiteta među zaposlenicima. Ova saznanja mogu biti od ključne važnosti za organizacije koje teže inovativnosti i konkurentnosti na tržištu.

### **4.2. KREATIVNO VOĐENJE I INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA: PERSPEKTIVA TIMSKE INOVATIVNE KLIME**

Kreativno vođenje i poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika su ključni čimbenici u postizanju uspeha u modernom poslovnom okruženju. Prema postojećim istraživanjima, dobra radna atmosfera može poticati samoodređenje i samopouzdanje zaposlenika (Krabbenborg i sur., 2017). U skladu s tim, Liu i sur. (2020) tvrde da inovativna timska klima, također kao ključni situacijski čimbenik, može zadovoljiti potrebe nekih zaposlenika u pogledu slobode, sposobnosti i odnosa. Kada su te potrebe zadovoljene, zaposlenici su skloniji uključiti se u aktivnosti koje na kraju dovode do većeg psihološkog rasta i razvoja. To znači veću

vjerojatnost uspješnog prosperiteta i daljnje inovacije, što je srž teorije samoodređenja. Inovativna timska klima djeluje učinkovitije na nižoj organizacijskoj razini jer menadžeri mogu pružiti bliže vođenje i nadzor za sudjelovanje zaposlenika, uzimajući u obzir sveukupnu učinkovitost inovativne timske klime (Parke i Seo, 2016). Uloga kreativnog vođenja u formiranju inovativne timske klime je ključna i nezamjenjiva (Liu i sur., 2020). Jasna je ključna uloga inovativne timske klime u poticanju inovativnog ponašanja zaposlenika na radnom mjestu. Dobra radna atmosfera podržava samoodređenje i samopouzdanje zaposlenika, potičući ih na aktivnosti koje doprinose njihovom psihološkom rastu i razvoju. Kreativno vođenje ima ključan utjecaj na formiranje ove klime, naglašavajući važnost uloge vođe u poticanju inovacije na timskoj razini. Razumijevanje ovih dinamika može pomoći organizacijama u razvoju strategija za poticanje inovacije i postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

#### **4.3. KREATIVNO VOĐENJE I INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA: MODERIRAJUĆI UČINAK INDIVIDUALNOG I TIMSKOG KONTEKSTA**

Kreativno vođenje i inovativno ponašanje zaposlenika zavise ne samo od individualnih karakteristika već i od konteksta u kojem se odvija rad. Važno je razumjeti moderirajući učinak individualnog i timske konteksta na odnos između kreativnog vođenja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Timska inovativna klima pokazuje se kao ključni čimbenik koji može suziti utjecaj promocijskog fokusa i prosperiteta na radnom mjestu. Visoka razina inovativne klime u timu pruža prilike za postizanje radne uspješnosti zaposlenicima s izraženim promocijskim fokusom, potičući njihovu samomotivaciju i osjećaj prisutnosti na radnom mjestu (Lanaj i sur. 2012). Također, Liu i sur. (2020) ističu važnost kreativne samoučinkovitosti kao moderirajućeg čimbenika između prosperiteta i inovativnog ponašanja zaposlenika. Čvrsto uvjerenje u vlastite kreativne sposobnosti potiče zaposlenike da aktivno teže inovativnom ponašanju, jačajući tako pozitivan učinak prosperiteta na njihovu kreativnost i inovativnost na radnom mjestu. Daljnja istraživanja ovih moderirajućih učinaka mogla bi pružiti dublje uvide u dinamiku između vođenja, radnog okruženja i inovacija na radnom mjestu te pridonijeti boljem razumijevanju kako potaknuti i podržati inovativno ponašanje zaposlenika u organizacijama.

## 5. UTJECAJ KREATIVNOG VOĐENJA NA INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE

U empirijskom dijelu rada analizira se utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika kroz primjere četiri različite kompanije: Tesla, Meta, Hermes i Google. Svako od ovih poduzeća ima svoj jedinstveni pristup upravljanju inovacijama i poticanju kreativnosti među svojim zaposlenicima. Kroz dublju analizu njihovih strategija i praksi, istražuje se kako kreativno vođenje oblikuje inovativnu kulturu unutar ovih kompanija te kako se ti utjecaji manifestiraju u njihovom poslovnom uspjehu.

### 5.1. TESLA MOTORS

Elon Musk je poduzetnik koji je suosnovao PayPal te pokrenuo SpaceX i Tesla Motors (dalje Tesla). Rođen u Južnoj Africi 1971. godine, Musk je već u mladosti pokazivao sklonost prema tehnologiji, a već u tinejdžerskim godinama programirao je video igru koja je prodana kompaniji Atari. Također posjeduje preddiplomski stupanj iz fizike i ekonomije sa Sveučilišta u Pennsylvaniji, gdje je nastavio i svoje magisterij iz primijenjene fizike. Upravo je ovaj raznoliki akademski i poslovni put u tehnologiji, poduzetništvu i znanosti dao Musku sposobnost da se suoči s gotovo svakim izazovom s kojim se susreće. Njegov uspjeh pripisuje se njegovoj izuzetnoj volji i otpornosti, jer neprestano teži biti oličenje izvrsnosti i inovacije.<sup>14</sup> Elon Musk je jedan od najkreativnijih vođa današnjice i vizionar. Njegova snaga leži u transparentnosti i otvorenosti na način koji može biti visoko rizičan, ali na kraju može donijeti veliki poslovni uspjeh. Elon je svoje vođenje bez ograničenja doveo do ekstremnih granica kreativnosti. Vođe poput njega imaju dar prepoznavanja dobrih ideja čim ih vide. Ovaj pristup potiče slobodan protok kreativnih ideja kroz organizacijsku hijerarhiju do njega.<sup>15</sup> On je poznat po svom agresivnom pristupu inovaciji, što se ogleda u inovativnim proizvodima koje je lansirao sa svojim timom. Musk potiče radnu etiku te vodi primjerom, uvijek radeći više nego što očekuje od svojih zaposlenika. Postavlja inspirativne ciljeve za svoj tim i započinje s malim projektima, postupno ih povećavajući. Elon vjeruje da su procesi zamjena za razmišljanje i da oni mogu zapriječiti inovacije i kreativnost. Stoga potiče inovacije iz

---

<sup>14</sup> Management Training Specialists (n.d.). *Elon Musk Leadership Style Explained*. Dostupno na: <https://www.mtdtraining.com/blog/elon-musk-leadership-explained.htm> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

<sup>15</sup> Mishra, P. (2021). *Elon Musk – Creating Creativity*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/elon-musk-creating-creativity-lt-col-prashant-mishra-retd-> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

neuspjeha i potiče zaposlenike da razmišljaju izvan „tradicionalnog“ okvira i donose nove ideje. On podržava slobodno kretanje kreativnosti i gradi povjerenje u svoje vođenje kroz brze odluke i preuzimanje odgovornosti za neuspjehe.<sup>16</sup> Kreativno vođenje u kompaniji Tesla može imati značajan utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika. Uz Elona Muska kao vizionara i vođe kompanije, kreativno vođenje se može promatrati kroz njegovo poticanje timova da razmišljaju izvan okvira i traže nove načine za rješavanje problema. Muskova sposobnost inspiriranja i poticanja kreativnosti može potaknuti zaposlenike da preispituju tradicionalne pristupe i da budu otvoreniji za eksperimentiranje s novim idejama i tehnologijama. Elon Musk, kao glavni vođa, te ključne osobe poput JB Straubela i Beth Davies, doprinose izuzetnim inovacijama koje čine Teslu vodećom automobilskom kompanijom. Teslin poslovni model, koji uključuje dugoročne investicije, direktno ciljanje potrošača te inovativnu korporativnu strukturu, doprinosi njihovoj financijskoj održivosti.<sup>17</sup>

Tesla je jedna od najinovativnijih kompanija u svijetu u posljednje vrijeme zahvaljujući operacijama koje je ugradila i osmislila nove proizvode za boljitak društva. Štoviše, Tesline inovacije dale su značajnije mogućnosti zaposlenicima uključivanjem novih tehnika i strategija koje povećavaju vrijednost organizacije.<sup>18</sup> Uz to, Tesla se ističe po svojoj inovativnoj kulturi koja potiče suradnju i razmjenu ideja među zaposlenicima. Kroz ovakav pristup, kreativno vođenje u Tesli može stvoriti atmosferu u kojoj se cijeni originalnost i hrabrost u donošenju odluka te potiče brzo učenje iz grešaka. Ovo stvaranje inovativne radne klime može motivirati zaposlenike da budu agilniji i da se angažiraju u kontinuiranom unapređivanju proizvoda i procesa. Uz to, Muskova predanost revolucionarnim tehnološkim inovacijama kao što su električni automobili, solarna energija i svemirska istraživanja, može inspirirati zaposlenike da se identificiraju s misijom kompanije i da se osjećaju ponosno što su dio projekta koji mijenja svijet. Ovaj emocionalni angažman može dodatno potaknuti kreativno i inovativno ponašanje među zaposlenicima jer se osjećaju motivirani da doprinesu ostvarenju vizije kompanije.

---

<sup>16</sup> Mishra, P. (2021). *Elon Musk – Creating Creativity*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/elon-musk-creating-creativity-lt-col-prashant-mishra-ret/> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

<sup>17</sup> Aurum (2019). *How Tesla Became the Most Innovative Company in The World*. Dostupno na: <https://www.aurumbureau.com/blog/how-tesla-became-the-most-innovative-company-in-the-world/> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

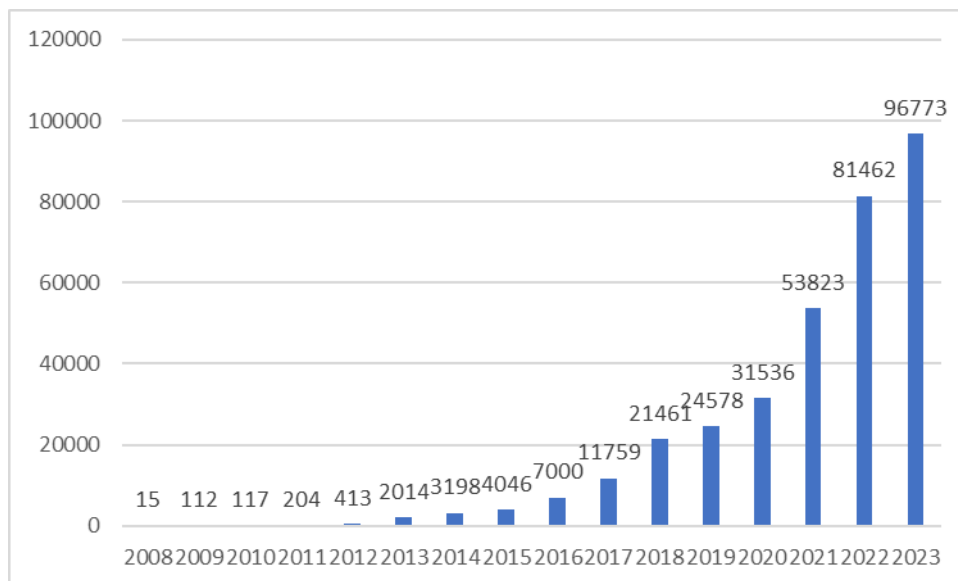
<sup>18</sup> ElNour, M. (2021). *LEADERSHIP STYLES Elon Musk Tesla founder and CEO of SpaceX*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-styles-elon-musk-tesla-founder-ceo-spacex-mohammed-hamed/> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

Tesla se ističe kao jedna od najinovativnijih kompanija na svijetu, pogotovo u području umjetne inteligencije (AI). Strategija inovacija u Tesli rezultira visokim stupnjem integracije hardvera i softvera unutar automobila, što ju čini predvodnicom u korištenju AI tehnologije. Teslini proizvodi, poput električnih automobila, postavljaju nove standarde u performansama, pouzdanosti i stilu, dok se njena inovacijska kultura odvaja od konkurencije.<sup>19</sup> Teslina strategija inoviranja se temelji na spektakularnim potezima poput lansiranja Cybertrucka ili Roadstera 2.0 te ulaganju u osnovne proizvode, modele S, X, 3 i Y. Prvi dio strategije, kao što je Cybertruck, fokusiran je na privlačenje pažnje i izgradnju inovacijskog kapitala. Drugi dio strategije usmjeren je na transformaciju industrije, kroz razvoj novih arhitektura za proizvode i ulaganje u ključne komponente te izgradnju mreže punionica. Tesla primjenjuje učinkovit pristup izgradnji inovacijskog kapitala kako bi osigurala podršku za svoju viziju. Unatoč turbulentnom okruženju, inovacijska strategija Tesle - usmjerena na transformaciju cijele autoindustrije - nudi trajne lekcije za svakog inovatora, posebno u smislu kako osvojiti podršku za ideju i kako donijeti nove tehnologije na tržište.<sup>20</sup> Grafikon 1. prikazuje kretanje godišnjih prihoda Tesle od 2008. do 2023. godine u milijunima američkih dolara. Vidljiv je kontinuirano rastući trend prihoda kompanije Tesla u promatranom razdoblju. Izuzetno visoki rast prihoda ukazuje na izvanredan uspjeh poduzeća tijekom ovog razdoblja. Također, podaci sugeriraju konzistentnu poslovnu ekspanziju i rastuću potražnju za proizvodima i uslugama. Posebno su impresivne godine 2017., 2018. i 2021. koje su obilježene eksponencijalnim rastom prihoda. U tim godinama Tesla je zabilježila posebno visoki rast, što sugerira da su tada implementirane inovacije imale značajan utjecaj na poslovne rezultate. Ukupno gledano, kretanje prihoda Tesle pokazuje koliko kreativno vođenje i podrška inovativnom ponašanju zaposlenika mogu imati ključnu ulogu u postizanju izvanrednih poslovnih rezultata i dugoročnog uspjeha poduzeća.

---

<sup>19</sup> Aurum (2019). *How Tesla Became the Most Innovative Company in The World*. Dostupno na: <https://www.aurumbureau.com/blog/how-tesla-became-the-most-innovative-company-in-the-world/> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

<sup>20</sup> Furr, N., Dyer, J. (2022). *Lessons from Tesla's Approach to Innovation*. Dostupno na: <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation?registration=success> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)



Grafikon 1. Kretanje godišnjih prihoda Tesle Motors 2008.-2023., (mil. USD)

Izvor: Statista (2024). *Tesla's revenue from FY 2008 to FY 2023*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/272120/revenue-of-tesla/> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

Iz svega navedenog proizlazi snažna povezanost između kreativnog vođenja i inovativnog ponašanja zaposlenika u kompaniji poput Tesle. Elon Musk potiče kreativnost i inovacije među svojim zaposlenicima kroz transparentnost, otvorenost za ideje te težnju prema izvrsnosti. Kroz svoj primjer rada, postavljanje inspirativnih ciljeva i poticanje na učenje iz neuspjeha, Musk stvara atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju potaknutima da donose nove ideje i tehnologije. Njegova predanost revolucionarnim tehnološkim inovacijama, poput električnih automobila, solarnih tehnologija i svemirskih istraživanja, potiče emocionalnu povezanost zaposlenika s misijom kompanije, dodatno potičući kreativnost i inovacije. Kroz kreativno vođenje i poticanje inovativnog ponašanja, Tesla stvara organizacijsku kulturu u kojoj se cijeni originalnost i brzo učenje iz grešaka, što osigurava konkurentnost i uspjeh kompanije u dinamičnom poslovnom okruženju.

## 5.2. META

Izvanredni put Marka Zuckerberga započeo je kada je kao student strastveno programirao, što je kasnije rezultiralo suosnivanjem Facebooka u studentskoj sobi na Harvardu. Međutim, njegov utjecaj seže i dalje od Facebooka, budući da je pionir u inicijativama za povezivanje, umjetnoj inteligenciji, virtualnoj stvarnosti i filantropiji. U smjeloj odluci 2021. godine, Facebook se preimenovao u Meta Platforms, Inc., odražavajući Zuckerbergovu viziju metaversa, koncepta koji kombinira proširenu stvarnost, virtualnu stvarnost i internet.

Metavers predstavlja kolektivni virtualni zajednički prostor, a Zuckerberg ga vidi kao sljedeću evoluciju interneta. U objavi je Zuckerberg objasnio: „Metavers je sljedeća evolucija društvene povezanosti.“ Meta se fokusira na izgradnju infrastrukture za metavers, gdje ljudi mogu raditi, družiti se i stvarati u zajedničkom virtualnom prostoru. Ova promjena odražava Zuckerbergovu anticipaciju prema sveobuhvatnijoj i povezanijoj digitalnoj budućnosti.<sup>21</sup>

U središtu uspjeha Mete pod Markom Zuckerbergom leži duboko usađena kultura inovacija. Ta kultura potiče preuzimanje rizika, kreativnost i suradnju, stvarajući okruženje u kojem revolucionarne ideje mogu procvjetati. Zuckerberg je razvio okruženje u kojem se potiče nastojanje za inovativnim idejama, čak i ako one rezultiraju neuspjehom.<sup>22</sup> Da je Mark Zuckerberg kreativni vođa može se zaključiti iz sljedećeg prema:<sup>23</sup>

1. **Vizionarsko vođenje:** Zuckerberg je osmislio viziju povezivanja ljudi i stvaranja značajnih iskustava putem tehnologije, što zahtijeva kreativnost u prepoznavanju novih mogućnosti i prilika.
2. **Transformacijsko vođenje:** Svojom sposobnošću da inspirira, motivira i osnažuje zaposlenike, Zuckerberg potiče inovacije i izaziva *status quo*, što zahtijeva kreativnost u rješavanju problema i postizanju izvanrednih rezultata.
3. **Prilagodljivo vođenje:** Zuckerberg je spreman prilagoditi se promjenjivim okolnostima i tržištima, što zahtijeva kreativno razmišljanje o novim strategijama i pristupima.
4. **Poticanje kreativnosti i suradnje:** Kroz kulturu otvorene komunikacije, brze iteracije i osnaživanja timova, Zuckerberg stvara okruženje u kojem se potiče kreativnost i suradnja, omogućujući razvoj inovativnih ideja.
5. **Postavljanje ambicioznih ciljeva:** Zuckerberg postavlja ambiciozne ciljeve koji potiču timove da razmišljaju izvan okvira i traže nove načine za postizanje tih ciljeva, što zahtijeva kreativnost u planiranju i strategiji.

---

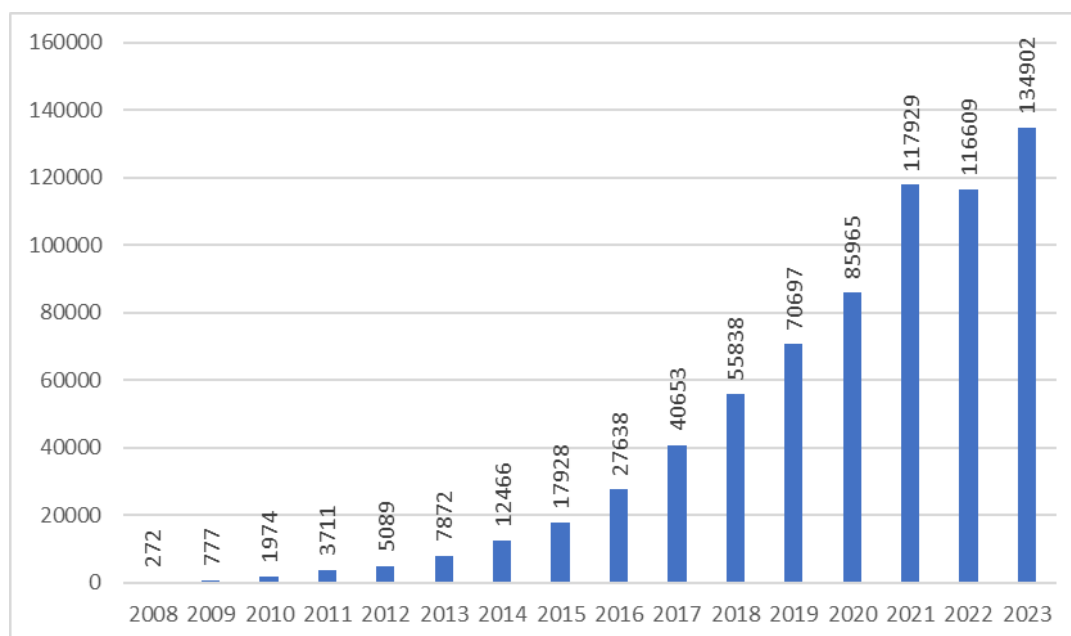
<sup>21</sup> Ian (2024). *Mark Zuckerberg's Key Innovations: Beyond Facebook's Origin*. Dostupno na: <https://press.farm/mark-zuckerbergs-innovations-beyond-facebook/> (Pristupljeno: 29. veljače 2024.)

<sup>22</sup> Apena, O. (2024). *Mark Zuckerbergs Leadership Style and Organizational Influence at META*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/mark-zuckerbergs-leadership-style-organizational-influence-apena-jwcnf> (Pristupljeno: 29. veljače 2024.)

<sup>23</sup> Apena, O. (2024). *Mark Zuckerbergs Leadership Style and Organizational Influence at META*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/mark-zuckerbergs-leadership-style-organizational-influence-apena-jwcnf> (Pristupljeno: 29. veljače 2024.)



Kroz ove aspekte svog vođenja i strategije poduzeća, Zuckerberg demonstrira svoju kreativnost kao ključni čimbenik u postizanju uspjeha i inovacija u Meti. U Meti, kreativno vođenje ima dubok i širok utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika. Prvo, kreativni vođe, na čelu sa Zuckerbergom, u Meti potiču timove da razmišljaju izvan okvira uobičajenih rješenja. Oni osnažuju svoje zaposlenike da istraže nove ideje, pristupe problemima na inovativne načine i traže nekonvencionalna rješenja. Ovo stvara klimu u kojoj se cijeni originalnost i gdje su kreativni pristupi nagrađeni i poticani. Drugo, kroz kreativno vođenje u Meti, pružaju se podrška i povjerenje zaposlenicima. To uključuje otvorenu komunikaciju, slušanje ideja i prijedloga, kao i osnaživanje zaposlenika da preuzmu rizike. Vođe uvažavaju i cijene doprinos svakog pojedinca te potiču njihovu participaciju u procesu donošenja odluka. Ova otvorena i podržavajuća klima osigurava da se zaposlenici osjećaju slobodno izražavati svoje ideje i eksperimentirati s novim konceptima. Treće, kroz kreativno vođenje u Meti potiču se kontinuirano učenje i razvoj svojih zaposlenika. Prepoznaje se važnost kontinuiranog obrazovanja i prilika za profesionalni rast te se potiču zaposlenici da istraže nove vještine i područja interesa. Ovo stvara dinamičnu radnu okolinu u kojoj se podupire osobni i profesionalni razvoj, potičući inovativnost i kreativnost među zaposlenicima. Grafikon 2. prikazuje kretanje godišnjih prihoda Mete od 2008. do 2023. godine izraženo u milijunima američkih dolara.



Grafikon 2. Kretanje godišnjih prihoda Mete 2008.-2023., (mil. USD)

Izvor: Statista (2024). *Annual revenue and net income generated by Meta Platforms from 2007 to 2023.*Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/277229/facebooks-annual-revenue-and-net-income/>  
(Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

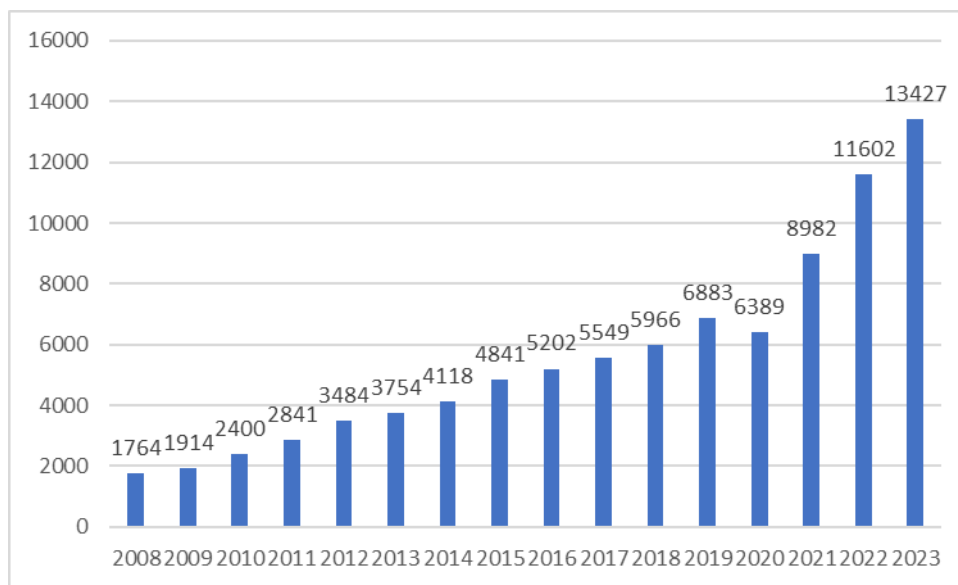
Kretanje godišnjih prihoda Mete također pokazuje značajan trend rasta tijekom proteklih godina, uključujući i razdoblje nakon rebrendiranja. Ovaj dugoročni trend rasta ukazuje na snažno poslovanje i konstantan napredak poduzeća tijekom vremena, čak i nakon rebrendiranja. Nakon što se Facebook rebrendirao u Metu u listopadu 2021. godine, poduzeće je nastavilo bilježiti rast prihoda. Ovo pokazuje da rebrendiranje nije negativno utjecalo na financijske rezultate te da je poslovni model i dalje uspješan u generiranju prihoda. Meta je poznata po svojim inovativnim strategijama u području tehnologije, oglašavanja i društvenih mreža. Kreativno vođenje igra ključnu ulogu u razvoju novih proizvoda, usluga i tehnologija te u vođenju poduzeća kroz promjene i izazove. Kako bi zadržala korisnike i privukla nove, Meta kontinuirano radi na unaprjeđenju korisničkog iskustva na svojim platformama. Kreativnost zaposlenika u razvoju novih značajki i alata ključna je za postizanje ovog cilja.

Zaključno, kreativno vođenje u Meti stvara poticajnu i podržavajuću radnu klimu u kojoj se cijeni inovativnost, originalnost i hrabrost u donošenju odluka. To rezultira aktivnim sudjelovanjem zaposlenika u procesu inovacije te potiče razvoj novih ideja i koncepta koji doprinose dugoročnom uspjehu poduzeća. Kroz stalni rast, raznolikost prihodovnih izvora, inovativne strategije, fokus na korisničko iskustvo te kulturu inovacija, Meta je uspjela ostvariti impresivan rast prihoda i ostati lider u svojoj industriji.

### **5.3. HERMES**

Hermès, francuska luksuzna modna kuća, osnovana je 15. lipnja 1837. godine. Specijalizirana je za proizvodnju kožnih proizvoda, dodataka za životni stil, namještaja za dom, parfema, nakita, satova i gotove odjeće. U Hermèsu, kreativno vođenje pod vođom Pierre-Alexis Dumasa, ima veliki utjecaj na način rada zaposlenika. Svake godine, zaposlenici rade na kolekcijama koje su inspirirane određenom temom, potičući ih da budu inovativni. Kroz suradnju među različitim odjelima, poput dizajna i proizvodnje, nastaju predmeti koji su istovremeno moderni i trajni. U Hermèsu se cijeni tradicionalna obrtnička vještina, ali se isto tako potiče i istraživanje novih materijala i tehnika. Cilj je stvoriti proizvode koji su funkcionalni, ali istovremeno i estetski privlačni. Također, Hermès se trudi pratiti potrebe svojih kupaca te izrađuje i personalizirane proizvode prema njihovim željama. Kroz godine, Hermès je uspio ostati relevantan tako što je uspješno kombinirao tradiciju i suvremeni dizajn. Također, otvoren je prema novim tehnologijama, kao što je primjerice suradnja s Appleom na proizvodnji pametnih satova. Ovakav pristup potiče zaposlenike da budu kreativni i inovativni

te da stalno traže nove načine kako unaprijediti proizvode i usluge poduzeća (Hermès, 2024). Također, Hermèsov pristup održivosti kroz ponovnu uporabu materijala i popravke proizvoda dodatno potiče kreativnost i inovaciju u poduzeću. Kroz ove prakse, Hermès uspijeva zadržati svoju ekskluzivnost i poslovni uspjeh, privlačeći nove generacije potrošača svojim kvalitetnim proizvodima i održivim pristupom.<sup>24</sup> Jedan od inovativnih proizvoda Hermesa ističe se kroz suradnju s Appleom na stvaranju Hermès Apple Watcha, koji kombinira tradicionalnu obradu Hermèsovog nasljeđa s modernom tehnologijom. Osim toga, Hermès je također pokazao inovaciju unutar svojih postojećih linija proizvoda, kao što su novi dizajni Hermès Birkin torbi, prilagodbe Hermès cipela i svježi mirisi u Hermès parfemima, što ukazuje na njihovu predanost ostajanju relevantnima dok poštuju svoju tradiciju.<sup>25</sup> Ova suradnja pokazuje kako kreativno vođenje potiče inovaciju unutar poduzeća te kako zaposlenici reagiraju na potrebe tržišta i tehnološke trendove. Grafikon 3. prikazuje kretanje godišnjih prihoda Hermèsa od 2008. do 2023. godine izraženo u milijunima eura.



Grafikon 3. Kretanje godišnjih prihoda Hermèsa, 2008.-2023., (mil. EUR)

Izvor: Statista (2024). *Total revenue of Hermès worldwide from 2007 to 2022*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/245917/total-revenue-of-hermes-worldwide/> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

<sup>24</sup> Segran, E. (2021). *How Hermès conquered the luxury industry*. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/90605195/hermes-most-innovative-companies-2021> (Pristupljeno: 26. veljače 2024.)

<sup>25</sup> Marques, T. (2023). *Hermès' Approach to Product Innovation: Balancing Tradition With Modernity*. Dostupno na: <https://onlyauthentics.com/blogs/www-onlyauthentics-com-blogs-exclusive-chanel-hermes-collections/hermes-approach-to-product-innovation-balancing-tradition-with-modernity> (Pristupljeno: 2. ožujka 2024.)

Grafikon 3. prikazuje godišnje prihode Hermès-a od 2008. do 2023. godine koje također pokazuje značajan trend rasta tijekom proteklih godina. Ovaj dugoročni trend rasta ukazuje na snažno poslovanje i konstantan napredak poduzeća tijekom vremena. Iako je općenito vidljiv trend rasta, primjećuje se da su 2020. godine prihodi blago pali u usporedbi s prethodnom godinom. Ovakve fluktuacije mogu biti rezultat vanjskih faktora poput pandemije koronavirusa. Međutim, brz i izrazit oporavak također svjedoči o kreativnom vođenju i inovativnom ponašanju zaposlenika. Ukupno gledano, kretanje prihoda Hermès-a pokazuje kako podrška kreativnom vođenju i inovativnom ponašanju zaposlenika može imati značajan utjecaj na poslovne rezultate i dugoročni uspjeh poduzeća u industriji luksuznih proizvoda. Predanost kreativnosti, obrtničkoj vještini, održivosti i autentičnosti omogućila je Hermès-u da ostane na čelu industrije luksuznih proizvoda, osvojivši priznanje kao jedna od najinovativnijih kompanija na svijetu.

#### **5.4. GOOGLE**

Kirk Vallis, globalni direktor Googlea za razvoj kreativnih sposobnosti, istaknut je kao mislilac, kreativni vođa i inovator. Tijekom svojeg višegodišnjeg rada u Googleu, Vallis je razvio okvire inovacija te pomogao kolegama u usmjeravanju pravih ponašanja, mentaliteta i tehnika kako bi oslobodili kreativnost, svježije razmišljanje i inovacije. Njegova strategija pridonosi sreći, motivaciji, lojalnosti i produktivnosti zaposlenika, što također pozitivno utječe na poslovne rezultate kompanije. Vallis vjeruje da su ljudi ti koji inoviraju, a tehnologija je alat koji ubrzava tempo inovacija i čini zaposlenike hrabriji i revolucionarniji. Govori o tome kako postati kreativan vođa te razviti kreativne sposobnosti na svim razinama organizacije. Također istražuje kako koristiti kreativnost za rješavanje problema i korake koje svaki vođa treba poduzeti kako bi stvorio prave mentalne, fizičke i psihološke uvjete za svoje zaposlenike kako bi ostvarili najbolje rezultate. Vallis je također poznat po izgradnji „Magic akademije“ u Googleu - programa koji pomaže da kreativnost postane jednako važan dio alata zaposlenika kao i znanje i tehničke vještine.<sup>26</sup> Google je postao poznat i po svojem pristupu poticanja inovacija i kreativnosti među zaposlenicima putem „20% vremena“. Ova praksa omogućava zaposlenicima da koriste 20% svojeg radnog vremena za projekte po vlastitom izboru, što je rezultiralo stvaranjem nekih od

---

<sup>26</sup> SME Today (2023). *Google's Kirk Vallis talks creative problem-solving, innovation and his most powerful leadership tool*. Dostupno na: <https://www.smetoday.co.uk/features/googles-kirk-vallis-talks-creative-problem-solving-innovation-and-his-most-powerful-leadership-tool/> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

najuspješnijih proizvoda poduzeća. To je potaknulo produktivnost, povećalo angažman zaposlenika te potaknulo suradnju među timovima i razvoj novih vještina.<sup>27</sup> Googleova politika „20% vremena“ zasnovana je na povjerenju i autonomiji zaposlenika te ima dubok utjecaj na inovativnost i kreativnost u poduzeću. Nastala iz Googleove predanosti poticanju inovacija, ova politika nije samo povlastica, već i izjava povjerenja u sposobnosti njenih zaposlenika.

Stoga, utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika u Googleu je izuzetno primjetan. Poduzeće njeguje kulturu otvorenosti i povjerenja, što potiče kreativnost i produktivnost zaposlenika. Evo nekoliko ključnih elemenata koji ističu taj utjecaj:<sup>28,29</sup>

- **Povjerenje:** Google vjeruje svojim zaposlenicima, što potiče kreativnost, izvanredne rezultate i zadovoljstvo poslom. Visoka razina povjerenja u zaposlenike dovodi do veće produktivnosti i pozitivne radne atmosfere.
- **Suradnja u zajednici:** Google uspijeva izgraditi suradnju i osjećaj zajedništva unutar timova, što potiče inovacije. Transparentnost u operacijama ključna je za izgradnju povjerenja i suradnje.
- **Odluke temeljene na podacima:** Google donosi odluke temeljene na podacima, što osigurava da se svaka odluka, bez obzira na veličinu, temelji na relevantnim informacijama. To potiče racionalno razmišljanje i pouzdane rezultate.
- **Definirane osnovne vrijednosti:** Jasan skup osnovnih vrijednosti ključan je za izgradnju zdrave korporativne kulture koja se ističe od drugih. Googleove misije i svrha jasno su definirane, što olakšava odabir zaposlenika koji će se najbolje uklopiti u kulturu tima.

---

<sup>27</sup> Baines, R. (2023). *Google's 20% Time: Fostering Innovation and Employee Empowerment*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/googles-20-time-fostering-innovation-employee-robert-baines> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

<sup>28</sup> Cypris (2023). *How Does Google Encourage Innovation? A Quick Look*. Dostupno na: <https://www.cypris.ai/insights/how-does-google-encourage-innovation-a-quick-look> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

<sup>29</sup> Ved, K. (2020) *Organizational Behavior at Google — Culture of Success and Happiness*. Dostupno na: <https://medium.com/@krupeshved/organizational-behavior-at-google-culture-of-success-and-happiness-4a3f14c6624f> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

- **Mobilnost unutar poduzeća:** Google omogućuje zaposlenicima da se kreću unutar poduzeća kako bi razvijali svoje vještine i stjecali različita iskustva. To potiče osobni rast i pozitivan mindset, što dovodi do boljih rezultata i konstruktivne radne okoline.
- **Visoka ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D):** Google ulaže značajna sredstva u istraživanje i razvoj novih tehnologija poput umjetne inteligencije (AI) i strojnog učenja (ML), omogućujući razvoj revolucionarnih proizvoda poput autonomnih vozila.
- **Poticanje preuzimanja rizika i prihvaćanje neuspjeha:** Google potiče zaposlenike da preuzimaju rizike i istražuju nove ideje bez straha od neuspjeha ili odmazde, stvarajući time okruženje u kojem se može osloboditi kreativnost.
- **Ulaganje u talente i resurse:** Google privlači vrhunske talente nudeći konkurentne plaće, fleksibilno radno vrijeme, besplatne obroke, podršku za čuvanje djece i programe za povrat troškova školovanja, čime osigurava da njegovi zaposlenici imaju potrebne resurse i podršku za rad na inovativnim projektima.
- **Politike koje potiču kreativnost:** Google primjenjuje različite politike poput „20% vremena“ i „dan bez sastanaka“ kako bi osigurao da zaposlenici imaju vremena i prostora za istraživanje i rad na svojim idejama.

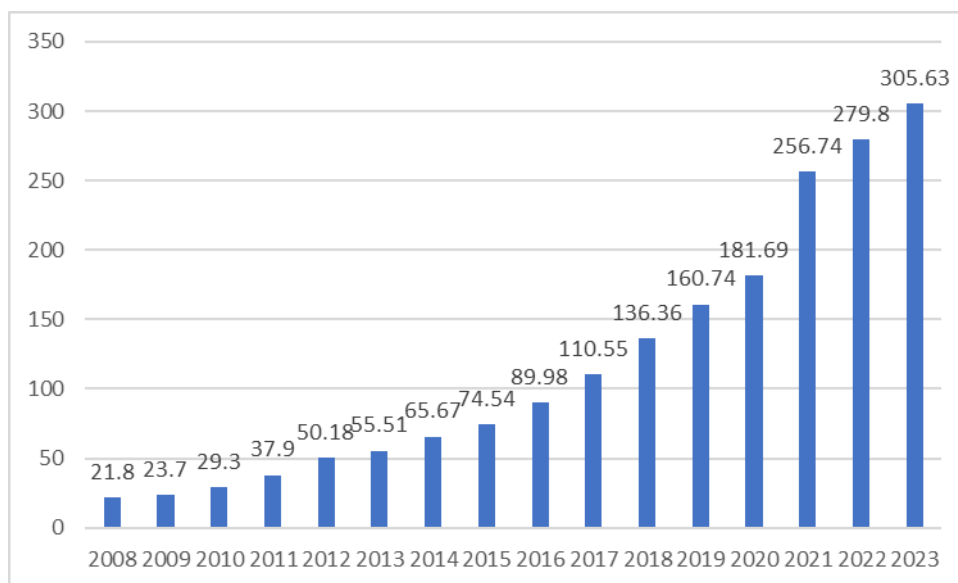
Primjeri inovacija koje je ostvario Google uključuju napredne algoritme pretraživanja, tehnologiju glasovnog pretraživanja, autonomna vozila i proširenu stvarnost (AR). Sve ove inovacije su rezultat, između ostalog, Googleove strategije poticanja kreativnosti i suradnje unutar poduzeća.<sup>30</sup> Primjena umjetne inteligencije u proizvodima poput pretraživanja, Gmaila i drugih aplikacija predstavlja odgovor na konkurenciju, poput ChatGPT-a, te prikazuje Googleovu posvećenost inovacijama i prilagodbi tehnološkim trendovima.<sup>31</sup> Grafikon 4. prikazuje kretanje godišnjih prihoda Google-a od 2008. do 2023. godine gdje je vidljiv kontinuirano rastući trend. Grafikon 4. sugerira kako podrška kreativnom vođenju i inovativnom ponašanju zaposlenika može imati značajan utjecaj na poslovne rezultate i dugoročni uspjeh. Kroz inovativne proizvode, investicije u istraživanje i razvoj, otvorenu

---

<sup>30</sup> Cypris (2023). *How Does Google Encourage Innovation? A Quick Look*. Dostupno na: <https://www.cypris.ai/insights/how-does-google-encourage-innovation-a-quick-look> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

<sup>31</sup> Grant, N. (2023). Google Builds on Tech's Latest Craze With Its Own A.I. Products. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2023/05/10/technology/google-ai-products.html> (Pristupljeno: 2. ožujka 2024.)

kulturu i kreativne politike, Google je uspio ostvariti impresivan rast prihoda i ostati jedan od vodećih igrača u tehnološkoj industriji.



Grafikon 4. Kretanje godišnjih prihoda Google-a 2008.-2023., (mil. USD)

Izvor: Statista (2024). *Annual revenue of Google from 2002 to 2023*. Dostupno na:

<https://www.statista.com/statistics/266206/googles-annual-global-revenue> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

Zaključak koji se može izvući je da kreativno vođenje ima izuzetan utjecaj na inovativno ponašanje zaposlenika u Googleu. Kroz povjerenje, suradnju, odluke temeljene na podacima, definirane osnovne vrijednosti, mobilnost unutar poduzeća te visoka ulaganja u istraživanje i razvoj, Google stvara okruženje koje potiče kreativnost i inovacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Kreativno vođenje u današnjem poslovnom svijetu ima ključno značenje. Kroz definiciju kreativnog vođenja, analizu konceptualizacija, karakteristika, uloga i važnosti kreativnog vođenja, ističe se kako kreativni vođe imaju ključnu ulogu u poticanju kreativnosti i inovacija unutar organizacija. Kreativno vođenje nije samo o stvaranju novih ideja, već i o stvaranju okruženja koje potiče suradnju, razmjenu ideja te pruža podršku i motivaciju zaposlenicima. Kreativni vođe igraju ključnu ulogu u filtriranju ideja, motiviranju zaposlenih te stvaranju okvira za izvrsnost, omogućavajući tako organizacijama da postignu visoke performanse i dugoročni uspjeh. Stoga, kreativno vođenje predstavlja temeljnu konkurentsku prednost za organizacije u suvremenom poslovnom okruženju, omogućujući im da se prilagode promjenama, inoviraju i postignu uspjeh. Kreativno vođenje ključno je za poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika, kako na individualnoj razini tako i na razini tima. Kroz podršku samoregulaciji i prosperitetu, vođe mogu utjecati na kreativnost i inovativnost zaposlenika. Također, važno je razumjeti moderirajući učinak individualnih i timskih konteksta na odnos između kreativnog vođenja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Organizacijska kultura ima ključnu ulogu u poticanju inovativnog ponašanja putem stvaranja predanosti prema inovaciji i prihvaćanja inovativnih normi. Inovativno ponašanje zaposlenika također pozitivno utječe na njihovu motivaciju i samoprocjenu. To ovisi o internim motivacijama i resursima te vanjskoj podršci i poticajima koje pružaju vođe i radno okruženje. Visoko predani zaposlenici često pokazuju veću sklonost inovativnom ponašanju kako bi doprinijeli ostvarenju ciljeva organizacije.

Na primjerima kompanija poput Tesle, Mete, Hermesa i Googlea, vidljivo je kako kreativno vođenje utječe na inovativno ponašanje zaposlenika. Elon Musk u Tesli i Mark Zuckerberg u Meti demonstriraju svoju sposobnost da inspiriraju, motiviraju i osnaže zaposlenike te potiču kreativnost i inovacije kroz svoje vođenje. Kroz suradnju i poticanje na inovativne ideje, vođe stvaraju okruženje u kojem se cijeni originalnost i hrabrost u donošenju odluka, što rezultira njihovim dugoročnim uspjehom. Sasvim je jasna važnost kreativnog vođenja za poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika iz primjera praksi u kompanijama koje uspješno koriste kreativno vođenje kako bi postigle inovativnost i konkurentnost na tržištu.



## **7. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studentice: Tena Grabić**

**Matični broj studentice: 0234062800**

**Naslov rada: Utjecaj kreativnog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenika s primjerom**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1. KNJIGE I ČLANCI

- Agarwal, R., Prasad, J. (1998) A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research* 9(2), 204-215. <https://doi.org/10.1287/isre.9.2.204>
- Agbor, E. (2008) Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership* 1(1), 39-45.
- Aleinikov, A.G., Smarsh, D.A. (2013) Creative Leadership. U: Carayannis, E.G. (Ur.) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (str. 289-299.). New York: Springer.
- Baković, T., Ledić-Purić, D. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost* 5(2), 27-42.
- Banerjee, B., Ceri, S., Leonardi, C. (2016) *Creating Innovation Leaders*. Cham: Springer International Publishing
- Botero, I.C., Binhote, J., Fediuk, T. (2022) Employee Innovative Work Behavior: A Missing Piece in Understanding Family Firm Innovation. *Academy of Management* 1 <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.16843abstract>
- Camillus, J. C. (2008) Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review* 86 , 98-101.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Carnegie, D. (2013) *Kako postati uspješan lider*. Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
- Chongisval, R. (2020) Factors Affecting Innovative Work Behavior of Managers. *Polish Journal of Management Studies* 22(2), 50-64. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.04>
- Choi, W.S., Kang, S.W., Choi, S.B. (2021) Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange. *Behavioral Science* 11, 1-17. <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
- Constantin, C.I., Floera, N. (2022) Leadership and Creativity - A Vital Skill for Individual and Organizational Performance. *Research and Education* 7, 14-28. <https://doi.org/10.56177/red.7.2022.art.3>
- De Jong, J., Den Hartog, D. (2010) Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547>

- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Van Hootegem, G. (2016) Not all autonomy is the same. different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., Verhagen, M. (2005) On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333>
- Fernández-Jardón, C.M. (2012) Determinants of innovativeness in regional SMES. *Brazilian Journal of Management* 5(1), 1-21. <https://doi.org/10.5902/198346597698>
- Fields, Z. (2022) *Achieving Sustainability Using Creativity, Innovation, and Education: A Multidisciplinary Approach*. Hershey: IGI Global.
- Fox, J.M., Fox, R.L. (2010) *Exploring the nature of creativity*. Dubuque, IA:Kendall/Hunt.
- Gherawoo, R., Flory, M., Ivanova, N. (2020) Creative Leadership: Design Meets Neuroscience to Transform Leadership. *DMI Journal* 15(1), 102-117. <https://doi.org/10.1111/dmj.12063>
- Halawa, F., Sridadi, A.R., Hardiana, Y., Sundari, A., Zain, I.A.S., Ramadhan, M.N. (2023) The Importance of Innovative Work Behavior in Era Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship* 13(1), 38-55. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i1.1493>
- Hansen, E., Juslin, H., Knowles, C. (2007) Innovativeness in the global forest products industry: exploring new insights. *Canadian Journal of Forest Research* 37(8), 1324-1335. <https://doi.org/10.1139/X06-323>
- Haq, U., Anwar, M., Usman, Jawad, H. (2017) Enhancing employee innovative behavior: The moderating effects of organizational tenure. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* 11(3), 814-832.
- Jankelova, N., Joniaková, Z., Mišún, J. (2021) Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management* 14(4),1-16. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>
- Jawad, H.G. (2022) The Role of Creative Leadership in Achieving Creative Performance. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities* 12(4), 83-100. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.006>
- Kark, R., Van Dijk, D. (2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes. *Academy of Management Review*, 32, 500-528. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846>

- Knežević, S., Duspara, L. (2017) *Menadžment novog proizvoda*. Osijek: Studio HS.
- Krabbenborg, M. A. M., Boersma, S. N., van der Veld, W. M., Vollebergh, W. A. M., Wolf, J. R. L. M. (2017) Self-Determination in Relation to Quality of Life in Homeless Young Adults: Direct and Indirect Effects through Psychological Distress and Social Support. *The Journal of Positive Psychology* 12, 130-140. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1163404>
- Lanaj, K., Chang, C.H., Johnson, R. E. (2012) Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 138, 998-1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Li, X., Zheng, Y. (2014) The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. *Journal of Service Science and Management* 7(6), 446-450. <https://doi.org/10.4236/jssm.2014.76042>
- Liu, X., Li, X., Chen, W., Yu, Q., Lai, S. (2020) The Multilevel Effects of Creative Leadership on Employees' Workplace Innovative Behavior: An Integrated Analysis Framework. *Open Journal of Social Sciences* 8(12), 295-307. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.812024>
- Luthans, F., Youssef, M. C., Avolio, J. B., (2007) *Psychological Capital*. New York: Oxford University press.
- Maeda, J., Berman, R.J. (2011) *Redesigning Leadership (Simplicity: Design, Technology, Business, Life)*. Cambridge: MIT Press.
- Mainemelis, C., Kark, R., Epitropaki, O. (2015) Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1024502>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review* 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Muchiri, M.K., McMurray, A.J., Nkhoma, M., Pham, H.C. (2020) Mapping Antecedents of Innovative Work Behavior: A Conceptual Review. *The Journal of Developing Areas* 54(4), 33-40. <https://doi.org/10.1353/jda.2020.0047>
- Mumford, M. D., Connelly, M. S. (1999) Leadership. U Runco, M.A., Pritzker, S.R. (Ur.), *Encyclopedia of creativity* (str. 139-145). San Diego, CA: Academic Press.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly* 13(6): 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Mumford, M. D. , Hunter, S. T. , Eubanks, D. L. , Bedell, K. E. , Murphy, S. T. (2007) Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development.

*Human Resource Management Review* 17, 402–417.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.002>

Nair, S.R., Saiz-Alvarez, J.M. (2018) *Handbook of Research on Ethics, Entrepreneurship, and Governance in Higher Education*. Hershey: IGI Global.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L.B., Roberts, J.A. (2008) Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of Applied Psychology* 93, 1220-1233.

<https://doi.org/10.1037/a0012695>

Parke, M. R., Seo, M.G. (2016) The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review* 42, 334-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>

Pelit, E., Katircioglu, E. (2023). Investigating the Effects of Epistemic Curiosity on Innovative Work Behaviour: A Study on Hotel Employees. *Tourism and Hospitality Management* 29(1), 73-85. <https://doi.org/10.20867/thm.29.1.6>

Puccio, G., Murdock, M., Mance, M. (2007) *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Puccio, G., Mance, M., Murdock, M. (2011) *Creative leadership: Skills that drive change* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Purc, E., Lagun, M. (2019) Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology* 9, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>

Rogers, E.M. (1983) *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.

Royston, R.P., Reiter-Palmon, R. (2022) *Leadership and Creativity*. Philadelphia: Routledge.

Siregar, Z.M.E., Ahman, E., Senen, S.H. (2019) Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. *International Journal of Scientific and Technology Research* 8(9), 324-327.

Soebardi, R. (2012) Innovative behavior. *Jurnal Psikologi Ulayat* 1(1), 57-74.

<https://doi.org/10.24854/jpu4>

Srića, V. (2017) *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*. Zagreb: Algoritam.

Srirahayu, D.P., Ekowati, D., Sridadi, A.R. (2023) Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Business and Economics* 9(2), 1-11.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>

Stoll, L., Temperley, J. (2009) Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership & Management* 29(1), 65-78. <http://dx.doi.org/10.1080/13632430802646404>

Taghipour, A., Dezfuli, Z.K. (2013) Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84(9),1617-1621.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.001>

Ten, E.A. (2023) Creativity as a key characteristic of a modern leader. *Business Strategies* 11(1), 1-4. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2023-1-24-27>

Wati, R., Achmad, M. (2023) Innovative Behavior on the State Civil Apparatus Dinasti. *International Journal of Economics, Finance and Accounting* 4(2), 237-246.

<https://doi.org/10.38035/dijefa.v4i2.1768>

Wei, Q. J. (2012) Integrating Creativity and Leadership: Creative Leadership. *Journal of Psychological Science* 4, 937-942.

Yuan, F., Woodman, R. W. (2010) Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal* 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>

## 8.2. INTERNETSKI IZVORI

Amabile, T.M., Khaire, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader> (Pristupljeno: 15. siječnja 2024.)

Apena, O. (2024). *Mark Zuckerbergs Leadership Style and Organizational Influence at META*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/mark-zuckerbergs-leadership-style-organizational-influence-apena-jwcnf> (Pristupljeno: 29. veljače 2024.)

Aurum (2019). *How Tesla Became the Most Innovative Company in The World*. Dostupno na: <https://www.aurumbureau.com/blog/how-tesla-became-the-most-innovative-company-in-the-world/> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

Baines, R. (2023). *Google's 20% Time: Fostering Innovation and Employee Empowerment*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/googles-20-time-fostering-innovation-employee-robert-baines> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

Beltran, M.J. (2020). *What are the most important qualities of a creative leader?.* Dostupno na: <https://www.arts.ac.uk/study-at-ual/short-courses/stories/what-are-the-5-most-important-qualities-of-a-creative-leader> (Pristupljeno: 9. siječnja 2024.)

Cypris (2023). *How Does Google Encourage Innovation? A Quick Look*. Dostupno na: <https://www.cypris.ai/insights/how-does-google-encourage-innovation-a-quick-look> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

ElNour, M. (2021). *LEADERSHIP STYLES Elon Musk Tesla founder and CEO of SpaceX*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-styles-elon-musk-tesla-founder-ceo-spacex-mohammed-hamed> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

Ezzat, H., Le Masson, P., Weil, B. (2017). *Leading in the Unknown with Imperfect Knowledge: Situational Creative Leadership Strategies for Ideation Management*. Dostupno na: <https://shs.hal.science/halshs-01501808v2/document> (Pristupljeno: 15. siječnja 2024.)

Facebook (2024). *Meta*. Dostupno na: [https://www.facebook.com/Meta/?brand\\_redir=102695048568641](https://www.facebook.com/Meta/?brand_redir=102695048568641) (Pristupljeno: 26. veljače 2024.)

Furr, N., Dyer, J. (2022). *Lessons from Tesla's Approach to Innovation*. Dostupno na: <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation?registration=success> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

Grant, N. (2023). *Google Builds on Tech's Latest Craze With Its Own A.I. Products*. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2023/05/10/technology/google-ai-products.html> (Pristupljeno: 2. ožujka 2024.)

Hermès (2024). *Creative freedom*. Dostupno na: <https://www.hermes.com/us/en/content/271194-creative-freedom/> (Pristupljeno: 26. veljače 2024.)

Ian (2024). *Mark Zuckerberg's Key Innovations: Beyond Facebook's Origin*. Dostupno na: <https://press.farm/mark-zuckerbergs-innovations-beyond-facebook/> (Pristupljeno: 29. veljače 2024.)

Kaur, M. (2021). *Characteristics of Creative leaders*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/characteristics-creative-leaders-mandeep-kaur-> (Pristupljeno: 9. siječnja 2024.)

Ladiaz, D. (2016). *Inovativnost*. Dostupno na: <https://velikirecnik.com/2016/06/13/inovativnost/> (Pristupljeno: 1. veljače 2024.)

Management Training Specialists (n.d.). *Elon Musk Leadership Style Explained*. Dostupno na: <https://www.mtdtraining.com/blog/elon-musk-leadership-explained.htm> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

Marques, T. (2023). *Hermes' Approach to Product Innovation: Balancing Tradition With Modernity*. Dostupno na: <https://onlyauthentics.com/blogs/www-onlyauthentics-com-blogs-exclusive-chanel-hermes-collections/hermes-approach-to-product-innovation-balancing-tradition-with-modernity> (Pristupljeno: 2. ožujka 2024.)

Miller, L. (2018). *Leadership Creativity and Innovation*. Dostupno na: <https://clutch.co/resources/the-importance-of-creative-leadership> (Pristupljeno: 17. siječnja 2024.)

Mishra, P. (2021). *Elon Musk – Creating Creativity*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/elon-musk-creating-creativity-lt-col-prashant-mishra-ret-d> (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)

Radman, K. (2011) *Inovativnost ključ održive konkurentnosti*. Dostupno na: [https://www.een.hr/upload/vedran/3\\_vern-radman.pdf](https://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf) (Pristupljeno: 1. veljače 2024.)

Segran, E. (2021). *How Hermès conquered the luxury industry*. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/90605195/hermes-most-innovative-companies-2021> (Pristupljeno: 26. veljače 2024.)

Shannon, N. (2024). *Creative Leadership: What It Is and Why It Matters*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/creative-leadership-what-why-matters-nicole-shannon-fx2he> (Pristupljeno: 16. veljače 2024.)

SME Today (2023). *Google's Kirk Vallis talks creative problem-solving, innovation and his most powerful leadership tool*. Dostupno na: <https://www.smetoday.co.uk/features/googles-kirk-vallis-talks-creative-problem-solving-innovation-and-his-most-powerful-leadership-tool/> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)

Statista (2024). *Annual revenue of Google from 2002 to 2023*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/266206/googles-annual-global-revenue> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

Statista (2024). *Total revenue of Hermès worldwide from 2007 to 2022*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/245917/total-revenue-of-hermes-worldwide/> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

Statista (2024). *Annual revenue and net income generated by Meta Platforms from 2007 to 2023*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/277229/facebooks-annual-revenue-and-net-income/> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

Statista (2024). *Tesla's revenue from FY 2008 to FY 2023*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/272120/revenue-of-tesla/> (Pristupljeno: 1. ožujka 2024.)

Ved, K. (2020) *Organizational Behavior at Google — Culture of Success and Happiness*. Dostupno na: <https://medium.com/@krupeshved/organizational-behavior-at-google-culture-of-success-and-happiness-4a3f14c6624f> (Pristupljeno: 28. veljače 2024.)



## 9. POPIS TABLICA I GRAFIKONA

Tablica 1. Temeljne razlike tradicionalnog i kreativnog vođenja.....	6
Grafikon 1. Kretanje godišnjih prihoda Tesle Motors 2008.-2023., (mil. USD).....	26
Grafikon 2. Kretanje godišnjih prihoda Mete 2008.-2023., (mil. USD) .....	28
Grafikon 3. Kretanje godišnjih prihoda Hermès, 2008.-2023., (mil. EUR).....	30
Grafikon 4. Kretanje godišnjih prihoda Google-a 2008.-2023., (mil. USD).....	34

## ŽIVOTOPIS





### Tena Grabić

---

**Datum rođenja:** 02/03/1999 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Telefonski broj:**  
(+385) 958152067 (Mobilni telefon) | **E-adresa:** [Tennagrabic@gmail.com](mailto:Tennagrabic@gmail.com) ]

**Adresa:** J.J Strossmayera 44, 31431, Čepin, Hrvatska (Kućna)

### ● O MENI

---

III. Godina fakulteta  
Veleučilište Baltazar Zaprešić poslovna ekonomija i financije

### ● RADNO ISKUSTVO

---

2021 Osijek, Hrvatska  
**PRODAJNI AGENT TRANSCOM TELEMACH**

- telefonska prodaja Telemach telekomunikacijskih proizvoda i usluga potencijalnim i trenutnim privatnim korisnicima;
- ostvarivanje individualnih prodajnih ciljeva te priprema i slanje prodajnih izvještaja;
- izrada ponuda i potpisivanje ugovora sa korisnicima;
- provjera ispravnosti potpisane dokumentacije te utvrđivanje i rješavanje korisničkih upita.
- zaprimanje i obrada korisničkih upita putem telefona i digitalnih kanala komunikacije
- interakcija s korisnicima pružanjem relevantnih informacija, uputa, savjeta i pomoći za korištenje usluga
- provođenje kampanja za zadržavanje korisnika,
- anketiranje korisnika,
- aktivacija dodatnih paketa postojećim korisnicima
- osiguravanje visoke razine kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika

2019 Osijek, Hrvatska  
**BANKA - BLAGAJNICA ADDIKO BANKA**

- Pružanje informacija klijentima
- ispunjavanje obrazaca nužnih za odobravanje kredita i drugih bankovnih usluga
- provjera ispravnosti i valjanosti podataka
- informiranje klijenata o proizvodima i uslugama Banke
- aktivna prodaja proizvoda i usluga Banke kako bi se ostvarili zadani prodajni ciljevi
- obavljanje transakcija i mjenjačkih poslova
- svakodnevna suradnja s kolegama iz različitih dijelova Banke i timski rad
- Obavljanje poslova platnog prometa
- Isplata novca
- Otvaranje računa, izrađivanje kartica
- Uplata novca
- Arhiviranje dokumentacije

2017 Osijek, Hrvatska  
**AGENT U TELEPRODAJI STUDIO MODERNA**

- iskustvo rada u telekomunikacijskoj kompaniji i u međunarodnom okruženju pružile su mi priliku da razvijem odličnu komunikaciju i komunikacijske vještine u vrlo zahtjevnom okruženju
- brzo prilagođavanje novim zadacima i spremnost na pomaganje kolegama u bilo kojem odjelu
- odlični rezultati prodaje usluga
- predlaganje ključnih indikatora učinkovitosti u određenim poslovnim procesima s ciljem optimizacije procesa, povećanja učinkovitosti i ušteda



