

# ULOGA VODSTVA U INOVATIVNOSTI PODUZEĆA U INDUSTRIJI KAMENA

---

**Tadinac, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:573086>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ULOGA VODSTVA U INOVATIVNOSTI PODUZEĆA U  
INDUSTRIJI KAMENA

Mentor:

prof. dr. sc. Ivan Matic

Student:

Marin Tadinac, univ. bacc. oec.

Split, srpanj, 2024.


## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MARIN TADINAC,  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 2024. godine

Vlastoručni potpis:



## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	3
1.3. Hipoteze istraživanja.....	4
1.4. Metode istraživanja .....	7
1.5. Struktura rada .....	7
2. TEORIJSKA POLAZIŠTA VODSTVA I INOVATIVNOSTI PODUZEĆA.....	8
2.1. Teorijska polazišta inovacija.....	8
2.1.1. Pojmovno određenje inovacija .....	8
2.1.2. Vrste inovacija.....	10
2.1.3. Inovacijski proces i primjena inovacija.....	12
2.1.4. Važnost inovacija u industriji kamena.....	14
2.2. Teorijska polazišta vodstva .....	16
2.2.1. Pojmovno određenje vodstva .....	16
2.2.2. Teorije i modeli vodstva .....	18
2.2.3. Transformacijski i transakcijski stilovi vodstva .....	19
2.2.4. Uloga vodstva u inovacijama .....	22
2.2.4.1. Uloga vodstva u inovacijama u industriji kamena .....	24
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE VODSTVA U INOVATIVNOSTI PODUZEĆA U INDUSTRIJI KAMENA.....	25
3.1. Metodologija istraživanja.....	25
3.1.1. Karakteristike uzorka istraživanja .....	27
3.2. Rezultati istraživanja obilježja vodstva i inovativnosti u industriji kamena.....	31
3.2.1. Kontekst provođenja inovacija u istraživanim poduzećima.....	31
3.2.2. Vodstvo u industriji kamena .....	33
3.2.3. Inovativnost u industriji kamena.....	38
3.3. Rezultati istraživanja uloge vodstva u inovativnosti u industriji kamena .....	39
4. ZAKLJUČAK .....	45
LITERATURA .....	47

SAŽETAK .....	55
SUMMARY .....	56
PRILOG .....	57
POPIS TABLICA .....	62
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA.....	63

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Inovacija je široko prepoznata kao ključni pokretač rasta, konkurentnosti i održivosti za organizacije koje djeluju u današnjem poslovnom okruženju koje se brzo mijenja. Međutim, unatoč svojoj važnosti, inovacija ostaje izazovan i nedostižan proces za mnoge organizacije. Jedan od ključnih čimbenika, odnosno, ključnih pokretača inovacije je vodstvo. Učinkoviti vođe ključni su za stvaranje okruženja koje potiče inovacije, potiče kreativnost i podržava preuzimanje rizika. Stoga je predmet ovog rada istražiti ulogu vodstva u inovacijama, s posebnim osvrtom na industriju kamena. Naime, industrija kamena je složen i dinamičan sektor koji se neprestano razvija zbog tehnološkog napretka, promjena u preferencijama kupaca i pojave novih tržišta. Inovacija je neophodna kako bi poduzeća u ovoj industriji ostala konkurentna i postigla održivi rast.

Vodstvo je relacijski pojam - ono identificira odnos u kojem neki su ljudi sposobni uvjeriti druge da usvoje nove vrijednosti, stavove i ciljeve te da ulože napor u ime tih vrijednosti, stavova i ciljeva. Odnos je gotovo uvijek konfiguriran i odvija se unutar parametara grupe - mala grupa poput tima, grupa srednje veličine poput organizacije ili velika grupa, poput nacije (Messick i Kramer, 2005). Koncept vodstva prožima i strukturira teoriju i praksu organizacija, a time i način na koji se oblikuje i razumije priroda organiziranog djelovanja i njegove mogućnosti (Smircich i Morgan, 1982). Vodstvo se sastoji od utjecaja na stavove i ponašanja pojedinaca te interakcije unutar i između grupa u svrhu postizanja ciljeva. Zbog njihove opće prihvaćenosti među znanstvenicima, ovakve definicije impliciraju postojanje četiri generičke dimenzije u vodstvu: ljudi, sredstva, učinci i ciljevi (Kesting i sur., 2015). Najbolje vođe trebaju posjedovati emocionalnu inteligenciju za donošenje odluka koje se temelje na kombinaciji vještina samoupravljanja i odnosa te svijesti o tome kako njihovo ponašanje utječe na druge u organizaciji (Suliman i Al-Shaik, 2007). Naime, emocionalno inteligentni vođe sposobni su izgraditi odnose s grupama i pojedincima. Samosvjesni su, socijalno vješti, disciplinirani i sposobni se nositi s drugim ljudima. Oni razmišljaju prije nego što djeluju, usredotočuju se na svoje ciljeve, razumiju emocije drugih ljudi i imaju vještinu uspostaviti zajednički temelj za raspravu (Elearn, 2007). Emocionalna inteligencija je sposobnost učinkovite upotrebe, osjećaja i razumijevanja snage i brze percepcije emocija, informacija o ljudskoj energiji i njihovih odnosa kao izvora utjecaja (Altındağ i Köseadağı, 2015). Sastoji se od četiri sposobnosti: 1) percepcija, vrednovanje i izražavanje emocija; 2) emocionalna uporaba mišljenja; 3) razumijevanje i analiza emocija korištenjem emocionalnog znanja; i 4) refleksna regulacija emocija za promicanje emocionalnog i intelektualnog razvoja (Blázquez Puerta i Bermúdez González, 2019).

Osim toga, emocionalna inteligencija ima veću ulogu od „tradicionalne“ inteligencije u određivanju uspjeha vođa i organizacija, te im pomaže da (Suliman i Al-Shaikh, 2007):

1. budu svjesniji svog interpersonalnog stila;
2. prepoznaju i upravljaju utjecajem emocija na svoje misli i ponašanje;
3. razviju svoju sposobnost prosuđivanja društvene dinamike na radnom mjestu i
4. razumiju koliko dobro upravljaju odnosima te kako se poboljšati.

Nadalje, vođe u organizacijama i radnim mjestima rade na izgradnji pozitivnog okruženja koje osigurava visok učinak svakog pojedinca. Dobro vodstvo jača njihov stav i osjećaj odgovornosti prema poslu koji obavljaju. Izvrstan vođa omogućuje svom timu da razvije svoje vještine. Također, gradi konkurentsko okruženje za zaposlenike i članove organizacije, gdje svi pokušavaju dati sve od sebe i imaju najveći utjecaj na internu učinkovitost i vanjski uspjeh koji povećavaju zadovoljstvo kupaca. Osim toga, mnoga istraživanja su razvila različite metode i tehnike koje pravi i uspješni vođa unutar organizacije može slijediti. Među raznim istraživanjima o vodstvu, raspravlja se i o različitim vrstama vodstva, uključujući duhovno vodstvo, transformacijsko vodstvo, etičko vodstvo itd. (Hiwa i sur., 2021). Detaljnije, izdvajaju se sljedeće vrste vodstva: direktivno i participativno vodstvo, interaktivno vodstvo, karizmatično vodstvo, transformacijsko vodstvo, transakcijsko i instrumentalno vodstvo, strateško i izvršno vodstvo te zajedničko i distribuirano vodstvo.

Vodstvo je, također, jedan od ključnih elemenata koji promiče ili koči upravljanje inovacijama u organizaciji (Kesting i sur., 2015). S prethodnim u vezi, inovacija je izvedena iz riječi „in“, „novus“ i „innovatus“ što znači obnavljanje, stvaranje novog i mijenjanje (Altındağ i Köseadağı, 2015). Drugi autori slikovito navode kako inovacije, poput određenog odjevnog predmeta, tradicionalno „ulaze“ i „izlaze“ iz mode: popularne su u dobrim vremenima i bačene su natrag u ormar u krizi. Međutim, sposobnost poduzeća u odnosu na inovacije - iskorištavanje svježih ideja za stvaranje vrijednosti svojih zaposlenika i svojih partnera, kupaca, dobavljača i drugih strana izvan vlastitih granica - sve je samo ne hirovito (Barsh i sur., 2008).

Inovacija se može općenito definirati kao usvajanje ideje ili ponašanja, bilo da se radi o sustavu, politici, programu, uređaju, procesu, proizvodu ili usluzi, koji su novi za organizaciju koja ih usvaja. Literatura prvenstveno sagledava inovaciju u tri različite dimenzije, tj. inovaciju proizvoda, inovaciju procesa i inovaciju poslovnog modela ili upravljanja. Iako svi ovi oblici inovacija značajno doprinose organizacijskom uspjehu, znanstvenici su otkrili da su inovacije proizvoda i procesa najvažniji oblici inovacija za osiguranje konkurentске prednosti, pogotovo za mala i srednja poduzeća (Rasheed i sur., 2021). Proces inovacije obično se promatra kao organiziran u dva ključna koraka: generiranje ideja i konceptualizacija (eng. „*front end*“) te razvoj i lansiranje proizvoda (eng. „*back end*“). Prva faza je puna

neizvjesnosti i zahtijeva kreativnost i viziju. Druga faza zahtijeva disciplinu i učinkovitost, a vrlo često je vrijeme ključan element. Ova dva koraka očito zahtijevaju različite vrste vodstva, ali su neodvojivi i komplementarni u određivanju uspjeha novog pothvata (Bel, 2010). Vrijedno je istaknuti i to da je inovativnost posebno izazovna u određenim industrijama. Primjerice, u visokotehnološkim industrijama i u ustanovama za istraživanje i razvoj česti su inovativni programi, koje generiraju entuzijastični istraživači i menadžeri željni rizika. Međutim, radno okruženje u industrijskim i proizvodnim poduzećima karakterizira čvrsta hijerarhijska struktura u kojoj se strogo slijede sustavne procedure kako bi se osigurala precizna proizvodnja određenog proizvoda, poštujući kvalitetu, funkcionalnost, raspored i cijenu. Dakle, implementacija integriranog okvira kreativnosti i inovativnosti u ovoj vrsti okruženja puno je zahtjevnija, ali je u isto vrijeme obično puno isplativija (Holzmann i Golan, 2016). Dakle, vodstvo je ključno za poticanje inovacija u različitim industrijama i okruženjima. Sposobnost vođe da inspirira i motivira svoj tim da razmišlja izvan okvira, preuzima rizike i prihvaća promjene ključna je za pokretanje inovacija. Također, inovacija je ključna kako bi poduzeća ostala konkurentna, poboljšala produktivnost i zadovoljila promjenjive potrebe kupaca.

Slijedom navedene diskusije o vodstvu, inovativnosti i velikoj važnosti vodstva za stvaranje okruženja plodnog na nastanak i implementaciju inovacija u poslovanje, problem istraživanja provedenog u ovom radu ogleda se u proučavanju uloge vodstva u organizacijskog inovativnosti poduzeća, a na primjeru poduzeća iz industrije kamena. Istraživanjem se konkretnije proučava uloga dvaju suvremenih stilova vodstva, transformacijskog i transakcijskog, kao i emocionalne inteligencije kao neizostavnog aspekta i jednog od temelja učinkovitog vodstva, u organizacijskoj inovativnosti poduzeća koja posluju u industriji kamena, tj. poduzeća koja se bave vađenjem, rezanjem, obradom, oblikovanjem, ugradnjom i/ili prodajom kamena. Pritom su, vodeći se stavovima relevantne literature, za spoznaje o demonstriranim stilovima vodstva te iskazanoj emocionalnoj inteligenciji vođa u poduzećima u industriji kamena, analizirani stavovi zaposlenika o ponašanjima i vodstvu njihovih direktno nadređenih. Stavovi istih zaposlenika o inovativnosti njihovih poduzeća su analizirani da bi se dobio uvid u stanje organizacijske inovativnosti poduzeća u industriji kamena.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

S obzirom na postavljeni problem i predmet istraživanja, ovo istraživanje ima nekoliko ciljeva. Oni su:

1. Istražiti odnos između vodstva i inovacije: glavni cilj ovog istraživanja je ispitati kako učinkovito vodstvo može potaknuti inovacije unutar poduzeća.
2. Identificirati ključne kompetencije vodstva potrebne za inovativnost: odnosi se na identificiranje specifičnih kompetencija koje su vođama potrebne za poticanje inovacija.



3. Predložiti okvir za učinkovito vodstvo u inovacijama: razvoj praktičnog okvira koji vođe mogu koristiti za poticanje inovacija unutar svojih poduzeća.
4. Provesti analizu uloge vodstva u inovativnosti u industriji kamena: provođenje istraživanja u poduzećima u industriji kamena, s fokusom na ulogu vodstva u tim inicijativama.

### 1.3. Hipoteze istraživanja

S obzirom na postavljeni problem i predmet istraživanja te ciljeve istraživanja postavljene su sljedeće istraživačke hipoteze:

**H1: Postoji povezanost primijenjenih stilova vodstva menadžera i inovativnosti poduzeća koja posluju u industriji kamena.**

**H2: Emocionalna inteligencija kao aspekt vodstva igra veliku ulogu u inovativnosti poduzeća koja posluju u industriji kamena.**

**H3: Veličina tima i poduzeća je bitna odrednica stilova vodstva i inovativnosti poduzeća koja posluju u industriji kamena.**

Glede H1, u literaturi se naglašava važnosti „pravog“ stila vrstu vodstva za učinkovito poticanje inovacija. Među širokim rasponom istraživanja o vodstvu, skup usvojenih ponašanja vodstva označenih kao „transformacijski“ smatra se učinkovitijima u poboljšanju organizacijskih inovacija od drugih stilova vodstva. Teorijske i empirijske studije otkrile su da su transformacijski vođe sposobniji podržavati vrijednosti i norme sljedbenika te poticati organizacijske i osobne promjene (Mokhber i sur., 2017). Naime, transformacijske vođe ne samo da teže inovacijama, već postaju i uzori zaposlenicima neprestano se usavršavajući i poboljšavajući svoj šarm osobnosti, čime pozitivno utječu na zaposlenike i njihova ponašanja (Fu i sur., 2021). Drugi autori pronalaze pokazatelje da različite faze i vrste inovacija postavljaju različite zahtjeve za vodstvo. U tom kontekstu, transformacijsko vodstvo nije jedini stil za vođenje inovacija, ali se različiti stilovi vodstva različito dobro uklapaju s različitim vrstama i fazama inovacija (Kesting i sur., 2015). Ostali autori daju detaljniji pregled ove tematike. Navode kako vodstvo igra ključnu ulogu u poticanju inovacijskih rezultata u poduzećima. Međutim, zbog različitih procesa i aktivnosti uključenih u inovacijske napore, pristup vodstvu „jedan stil za sve“ možda nije prikladan. Točnije, istražuju se dva različita ponašanja vodstva (npr. transformacijsko i transakcijsko vodstvo) i njihove učinke na dva područja inovacijskih napora (npr. inovacijski procesi i aktivnosti). Transformacijski stil vodstva bit će prikladniji za poticanje procesa kreativne inovacije nego transakcijski stil vodstva. S druge strane, transakcijski stil vodstva biti prikladniji za fazu implementacije inovacijskog procesa od transformacijskog stila vodstva. Osim toga, učinak transformacijskog vodstva

na inovacijske procese bit će moderiran organizacijskim kontekstom koji uključuje pružanje okruženja koje potiče preuzimanje rizika, inovativnu kulturu i slično. S druge strane, učinak transakcijskog vodstva na inovacijske procese bit će moderiran određenim organizacijskim kontekstima koji uključuju dizajn formalnih sustava, procesa i struktura za usmjeravanje razvojnih napora, nagrada i poticaja. Transformacijski stil vodstva bit će prikladniji za istraživačke inovacijske aktivnosti, dok će transakcijski stil vodstva biti prikladniji za različite inovacijske aktivnosti. Opet će učinak oba stila vodstva na inovacijske aktivnosti biti moderiran organizacijskim kontekstom (što će biti objašnjeno u smislu H3). Transformacijski stil vodstva može biti prikladan za određene eksploatacijske aktivnosti koje uključuju, na primjer, repositioniranje postojećih stvari (npr. proizvoda i usluga) na drugačijem i potpuno novom tržištu. Transakcijski stil vodstva može biti prikladan za određene istraživačke aktivnosti koje uključuju suradnju poduzeća ili partnerstvo za zajednički razvoj novih stvari s radikalnim rezultatima (Oke i sur., 2009).

Glede H2, postoje dokazi da menadžeri s razvijenom emocionalnom inteligencijom, odnosno, oni koji su sposobni kontrolirati svoje emocionalne manifestacije, mogu motivirati zaposlenike na poduzetničku akciju, ali i utjecati na inovativnost, kreativnost i na kraju na učinak i konkurentnost (Bahadori, 2012). Autori, također, pronalaze kako četiri komponente emocionalne inteligencije, samosvijest, samoregulacija, motivacija i empatija, s jedne, i inovativnost, s druge strane, utječu jedno na drugo (Dincer i sur., 2011). Drugi su autori pokušali dokazati da emocionalna inteligencija viših rukovoditelja ima izravan i pozitivan učinak na inovativnost u različitim poduzećima. S obzirom na potonje, emocionalna inteligencija viših rukovoditelja ima izravan i pozitivan učinak na inovaciju proizvoda i proces inovacija unutar poduzeća (Blázquez Puerta i Bermúdez González, 2019). Osim toga, pronađeno je kako međudjelovanje između emocionalne inteligencije vođe, individualnih i timskih zajedničkih emocija utječe na inovacijsku klimu u poduzećima (Geretti i Manhke, 2018).

Glede H3, u literaturi se pronalazi kako su istraživanja, koje ispituju odnos između veličine poduzeća i inovativne aktivnosti, dala rezultate koji bi se površno mogli činiti proturječnima. Dok su neka istraživanja otkrila pozitivnu vezu između veličine poduzeća i inovacija, druga pak nisu utvrdila nikakvu vezu ili čak negativnu. Dva su glavna razloga za ove naizgled nedosljedne nalaze. Prvi je da su različite mjere korištene za kvantificiranje inovacija. Drugi razlog je taj što je gotovo svako istraživanje koje ispituje odnos između veličine poduzeća i inovacija moralo koristiti skraćenu distribuciju veličina poduzeća gdje nije uključeno niti jedno ili samo nekoliko malih poduzeća (Audretsch i Acs, 1991). Drugi autori također aludiraju na gore spomenutu proturječnost. Ono što je zajedničko svima jest naglasak na jednosmjernom smjeru kauzalnosti, od veličine poduzeća do inovacija. Opet nema dokaza o općoj pozitivnoj povezanosti između inovacija i veličine poduzeća, iako postoje okolnosti u kojima pozitivna povezanost postoji (Symeonidis, 1996). Uzročno-posljedična pozicija, relativna važnost i mjerenje

organizacijske veličine, budući da se posebno odnosi na različite vrste inovacija među i u organizacijama, postaje predmet široke rasprave i često istraživano pitanje. Dok većina studija i pretpostavki pretpostavlja da je veličina determinanta inovacije na razini poduzeća, veličina može, zapravo, također biti interventna varijabla ili rezultat inovativnosti. Prilično je lako pronaći primjere velikih i malih poduzeća koja su narasla kao rezultat uspješnih inovatora. Osim toga, brojna velika poduzeća, poput Procter i Gamblea, za koje se smatralo da su inovatori sigurnih proizvoda, postale su žrtve oštih konkurenata (Ettlie, 1987). Međutim, utvrđeno je da postoje razlike između malih i velikih poduzeća u pogledu praksi inovacija i učinaka tih praksi na inovacijsku izvedbu, ali samo u malom broju aspekata te se razlike mogu smatrati statistički značajnim (Maffini Gomes i sur., 2009). Također, otkriveno je da veća brojnost tima, veća heterogenost unutar tima (u smislu vrsta poslova koje članovi tima imaju) i veći pristup informacijama pozitivno povezani s inovacijama (Guzzo i Dickson, 1996).

S druge strane, analiziran je utjecaj veličine poduzeća, mjeren ukupnim prihodima od prodaje, na važnost 12 bitnih funkcija vodstva, (npr. poticanje timskog rada), šest vještina (npr. međuljudskih odnosa), sedam osobina (npr. biti odlučujući), i četiri stila vodstva - participativni, direktivni, orijentirani na zadatke i orijentirani na zaposlenike, kao i na učinkovitost vodstva. Nalazi dokazuju obrasce vodstva u većim poduzećima koji se znatno razlikuju od manjih. Zajednički nalazi daju uvjerljiv argument da povećanje veličine poduzeća smanjuje važnost angažiranja vođa i interakcije sa zaposlenicima. To vjerojatno odražava karakteristike većih poduzeća koja umanjuju važnost ili zamjenjuju angažman zaposlenika i međuljudske interakcije. Međutim, nije se pokazalo da je vodstvo u većim poduzećima manje ili više učinkovito (Marx, 2017). S druge strane, pronađeno je i to da veličina organizacije značajno utječe na stilove vodstva. U kontekstu malih i srednjih poduzeća, glavna ograničenja leže u pravilnom usvajanju stilova vodstva. Kako bi osigurali svoju kontrolu nad vlasništvom, čelnici malih i srednjih poduzeća često sumnjaju u uključenost zaposlenika u proces donošenja odluka. Kao rezultat toga, oni imaju tendenciju usvajanja direktivnog stila vodstva i izražavanja autoriteta u određivanju politike, što prisiljava podređene da slijede njihove upute. Suprotno tome, kada mala i srednja poduzeća rastu, organizacijska struktura postaje složenija, a proces donošenja odluka postaje centraliziraniji. Zbog propisanih i dodijeljenih opisa poslova zaposlenici će imati manje participativnu ulogu. Konačno, većina mlađih menadžera i podređenih prihvatila bi participativne stilove vodstva u malim i srednjim poduzećima. Kako bi zadovoljili potrebe i dobrobit zaposlenika, vlasnici-menadžeri malih i srednjih poduzeća teže stvaranju brižnog i obiteljskog radnog okruženja (Dat i sur., 2021).

#### **1.4. Metode istraživanja**

Za potrebe teorijskog dijela rada proveden je sveobuhvatan, sustavan i nepristran pregled literature kako bi se predstavili i analizirali ključni koncepti. Literatura je pretraživana kroz različite baze podataka, uključujući: GoogleScholar, Research Gate, Scopus, Mendeley, Elsevier, Springer i Web of Science. U tu svrhu, koristili su se ključni pojmovi poput: „vodstvo“ „stilovi vodstva“ „inovacije“, „emocionalna inteligencija“, vodstvo i inovacije“ i drugi. Za potrebe praktičnog dijela rada, provedeno je anketno istraživanje poduzeća u industriji kamena, s fokusom na ulogu vodstva u inovativnosti. Konačno, znanstvene metode koje su se koristile u radu su: statistička metoda, metode indukcije, metoda dedukcije, metoda sinteze, metoda analize, deskriptivna metoda, metoda usporedbe, metoda klasifikacije i metoda anketiranja.

#### **1.5. Struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od uvoda, teorijskog i empirijskog dijela, zaključka, popisa literature, popisa tablica i grafičkih prikaza, sažetka na hrvatskom i engleskom jeziku i priloga. Uvod predstavlja osnovni okvir rada koji predstavlja predmet i problem rada, ali i ciljeve rada, istraživačke hipoteze, metode rada te samu strukturu rada. U drugom dijelu rada - „Teorijska polazišta vodstva i inovativnosti poduzeća“ – predstavljaju se koncept, važnost i vrste inovacija, s posebnim naglaskom na industriju kamena. Zatim, predstavlja se vodstvo te odnos i uloga vodstva u inovativnosti. Konačno, predstavlja se uloga vodstva u inovacijama u industriji kamena. Treći dio rada – „Empirijsko istraživanje uloge vodstva u inovativnosti poduzeća u industriji kamena“ - predstavlja rezultate provedenog empirijskog istraživanja s posebnim fokusom na testiranju postavljenih hipoteza. Zaključak daje presjek najvažnijih spoznaja teorijskog i empirijskog dijela rada.

## 2. TEORIJSKA POLAZIŠTA VODSTVA I INOVATIVNOSTI PODUZEĆA

U kontekstu teorijskih polazišta vodstva i inovativnosti poduzeća, ključno je sagledati različite definicije inovacija te njihovu primjenu u poslovnom okruženju. Analiza različitih perspektiva autora pruža dublje razumijevanje uloge vodstva u poticanju inovativnosti i ostvarivanju koristi za organizaciju i širu zajednicu.

### 2.1. Teorijska polazišta inovacija

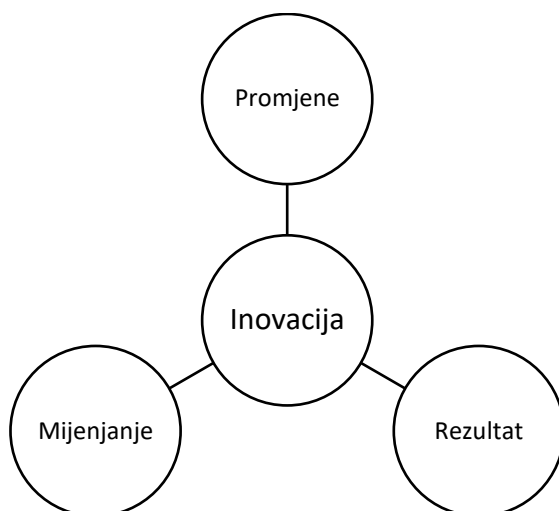
Tijekom dvadesetog stoljeća, razumijevanje inovacije proizašlo je iz pomirenja dva suprotna koncepta, imitacije i izuma, koji su se razvili iz antičke grčke filozofije. Inovacija je postala ključna komponenta industrijskog procesa povezanog s ekonomijom profita, što je imalo značajan utjecaj na društvo. Tijekom tog stoljeća, inovacija je postala povezana s napretkom, tehnološkim i društvenim promjenama, prožimajući mnoga područja znanja te je postala personalizirana za pojedinca (Taylor, 2017). Inovacija prožima svaki aspekt ljudskih života oblikujući društveni napredak i potičući rješenja za kompleksne izazove. U današnjem brzom i neprekidno evoluirajućem poslovnom okruženju, ona je ključna. Kompanije moraju pratiti tempo inovacija kako bi ostale konkurentne i relevantne. Inovacija nije samo stvaranje novih proizvoda ili usluga, već i pronalaženje novih načina rada, poboljšavanje procesa i operacija, itd. (Faster Capital, 2024). Bez obzira na oblik, inovacija može značajno doprinijeti rastu i uspjehu kompanije (Kevat, 2024). Iz navedenog proizlazi značaj proučavanja inovacija, a ponajprije je potrebno upoznati se sa samim pojmom kako slijedi u narednom potpoglavlju rada.

#### 2.1.1. Pojmovno određenje inovacija

Postoji niz definicija inovacije koje se koriste u različitim područjima, a literatura obuhvaća širok spektar perspektiva i interesa. U ovom dijelu rada prikazat će se nekoliko definicija inovacija kako bi se stvorio bolji uvid u ovu temu. Prema Urabe (1988) inovacija uključuje generiranje nove ideje i njezino implementiranje u novi proizvod, proces ili uslugu, što dovodi do dinamičnog rasta nacionalnog gospodarstva, rasta zaposlenosti te stvaranja čistog profita za inovativno poslovno poduzeće. To nije jednokratni događaj, već dugotrajan i kumulativan proces organizacijskih odluka, od faze generiranja nove ideje do njezine implementacije. Postoje tri glavna pristupa u razmatranju pojma „inovacija“ kako prikazuje grafički prikaz 1.

## Grafički prikaz 1.

*Pristupi definiranju inovacije*



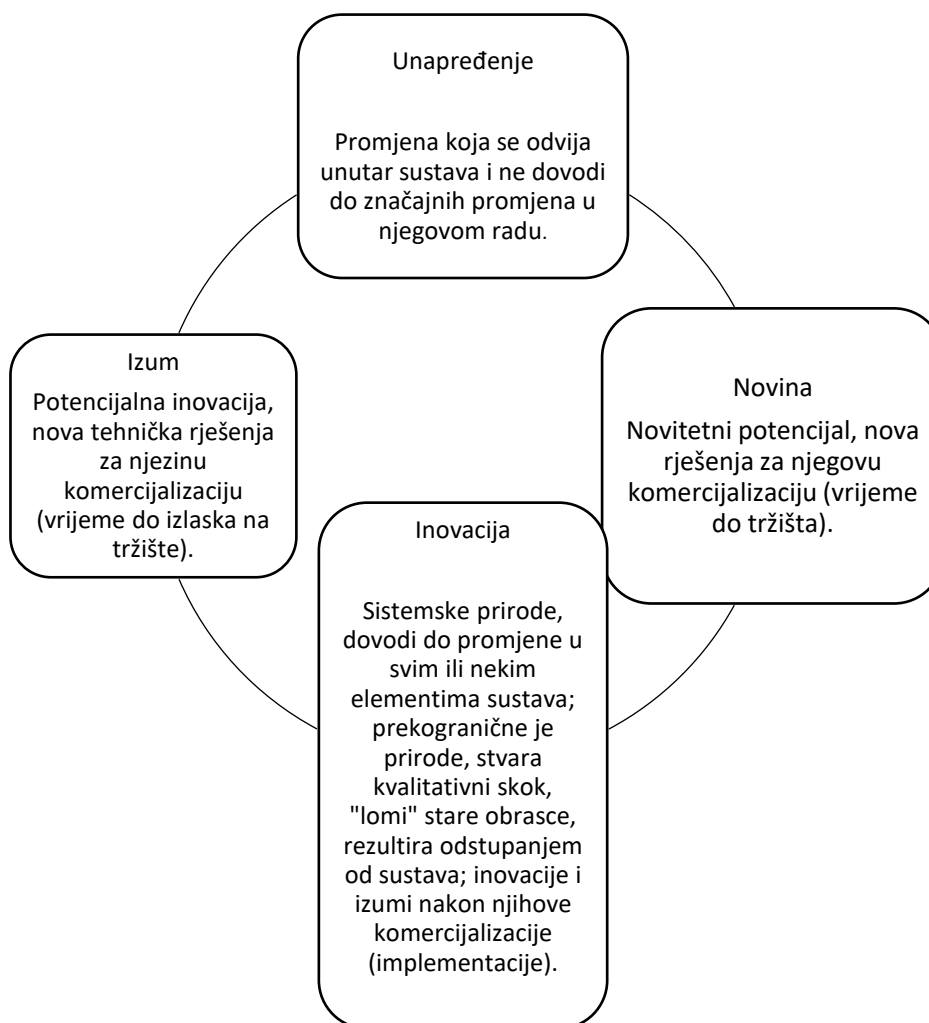
Izvor: Kogabayev i Maziliauskas, 2017

Inovacija se interpretira kao „unapređenje“, „novina“, a u nekoj mjeri čak i kao „izum“. Međutim, postoji razlika između ovih pojmova kako prikazuje grafički prikaz 2.

West i Anderson (1996) impliciraju da je inovacija početak novog procesa ili proizvoda s ciljem da pruži prednost u grupi poput organizacije. Definicija nije ograničena samo na vrijednost za organizaciju, već i na širu zajednicu. Oni kažu da se inovacija može definirati kao „učinkovita primjena procesa i proizvoda koji su novi za organizaciju te dizajnirani da koriste njoj i njenim dionicima“ (str. 689). Zahra i Covin (1994) čak analogno opisuju inovaciju kao ključnu životnu silu poslovanja, poput krvi koja teče venama u ljudskom tijelu. Inovacija je pokretač koji potiče rast i razvoj poslovanja. Nadalje, inovacija se može općenito opisati kao primjena otkrića i invencija te proces kojim nastaju novi ishodi, bilo proizvodi, sustavi ili procesi (Gloet i Terziovski, 2004). Prema široko prihvaćenoj definiciji, inovacije su primjena novog ili znatno poboljšanog proizvoda (robe ili usluge) ili procesa, novih marketinških ili organizacijskih metoda u poslovnoj praksi, radnoj organizaciji ili u vanjskim odnosima (Galović, 2016). Garcia i Calatone (2002) definiraju inovacije kao sve aktivnosti koje su nove ili različite od postojećih. Najsveobuhvatniju definiciju inovacije nudi OECD (2018) prema kojoj je inovacija novi ili unaprijeđeni proizvod, proces ili njihova kombinacija koji se značajno razlikuje od prethodnih proizvoda ili procesa i koji je dostupan potencijalnim korisnicima (u slučaju proizvoda) ili je uveden u uporabu od strane same jedinice (u slučaju procesa).

## Grafički prikaz 2.

*Koncept unapređenja, izuma, novine i inovacije*



Izvor: Kogabayev i Maziliauskas, 2017

Zajedničko svim navedenim definicijama inovacija je naglasak na novosti ili različitosti u odnosu na postojeće proizvode, procese ili aktivnosti. Također, sve definicije ističu važnost praktične primjene novih saznanja ili promjena te njihovu korist za organizaciju ili širu zajednicu. Svaka definicija doprinosi razumijevanju složenosti inovacija iz različitih aspekata, što omogućuje dublje sagledavanje njihove uloge i značaja u organizacijama i društvu općenito.

### 2.1.2. Vrste inovacija

U kontekstu proučavanja vodstva i inovativnosti poduzeća, važno je razumjeti različite vrste inovacija koje proizlaze iz različitih ciljeva i pristupa. Moore (2008) predstavlja raznolike vrste inovacija koje mogu rezultirati iz različitih ciljeva i pristupa. On navodi različite vrste inovacija kao što su disruptivna,

primijenjena, grafikon inovacija S-krivulje, adaptivna, proizvodna, platformna i brojne druge, fokusirajući se uglavnom na kontekst ciklusa proizvoda. S druge strane, Doblinova (2007) podjela inovacija prema vrsti industrije obuhvaća inovacije poslovnog modela, umrežavanja, procesa omogućavanja, osnovnih procesa, izvedbe proizvoda, sustava proizvoda, servisa, kanala, marki i iskustva kupaca, pružajući drugačiji pogled na inovacije. Christensen i Bower (1995) kategoriziraju inovacije na temelju promjena učinka ili opsega, gdje se često spominju sljedeće vrste:

- Inkrementalna inovacija;
- Radikalna inovacija;
- Transformacijska (ili disruptivna) inovacija.

Inkrementalne inovacije donose postupna poboljšanja postojećih proizvoda, procesa ili usluga, čineći ih konkurentnijima i omogućujući prihode u srednjem roku. Primjerice, Googleov Gmail servis je paradigma inkrementalne inovacije, počevši s osnovnim funkcijama i postupno unapređujući korisničko iskustvo bez reklama, čime je postao brži, bolji i jednostavniji za korištenje. S druge strane, radikalne inovacije donose potpuno nove koristi kupcima u odnosu na prethodne generacije proizvoda ili usluga, poput AOL-a, Instant Messengera ili Amazon.com-a. Ove inovacije, poput interneta ili digitalne fotografije, imaju dugoročni utjecaj na gospodarstvo i zajednicu. Međutim, iako radikalne inovacije donose korjenite promjene, često se temelje na brojnim inkrementalnim poboljšanjima, a razlike između ove dvije vrste inovacija su bitne za razumijevanje njihovog utjecaja na poslovanje i tržište (Galović, 2016). Disruptivna inovacija je ona koja stvara novo tržište i vrijednost te na koncu mijenja ili narušava postojeće tržište s ciljem istiskivanja postojećih igrača s tržišta (Christensen i Bower, 2015).

Prema OECD (2018), inovacije se obično klasificiraju prema objektu inovacije kao:

- inovacija proizvoda,
- inovacija procesa,
- inovacija marketinga,
- organizacijske inovacije.

Inovacija proizvoda obuhvaća predstavljanje novog ili znatno unaprijeđenog dobra ili usluge s ciljem unapređenja njegovih karakteristika ili namjene. To može uključivati tehnološka unapređenja, poboljšanja u softveru, podršku korisnicima ili druge funkcionalnosti, koristeći nove tehnologije ili primjenu postojećih znanja na nove načine (OECD, 2018). Inovacija procesa odnosi se na promjene u metodologiji ili procesu kako bi se postigla učinkovitost, poput bržeg procesiranja, veće propusnosti ili nižih troškova. Proizvodni sustavi, sustavi isporuke usluga i organizacijski procesi plodna su područja



za inovacije procesa. Inovacija marketinga ima za cilj povezivanje s kupcima i potrošačima na novim i različitim razinama te može uključivati nove vrste promotivnih aktivnosti. Na taj način, inovacija u marketingu služi poticanju potražnje stvaranjem svijesti, prepoznatljivosti marke i jedinstvenosti proizvoda. Inovacija u marketingu obično nije nešto što se izravno prodaje krajnjim potrošačima. Organizacijska inovacija obuhvaća promjene u samoj strukturi organizacije, načinu upravljanja i radnom okruženju. Primjerice, LEGO je 2014. godine predstavio novi koncept ureda koji potiče suradnju i spontane susrete kako bi potaknuo stvaranje novih ideja i prilika. Ovaj koncept ureda temelji se na ideji „radnog mjesta temeljenog na aktivnostima“, gdje nema fiksnih radnih mjesta kako bi se potaknula suradnja među različitim dijelovima organizacije (Kahn, 2018).

Kahn (2018) obogaćuje ovu podjelu dodatno s inovacijom lanca opskrbe te inovacijom poslovnog modela. Inovacija poslovnog modela je rezultat koji mijenja industriju. Tri glavna tipa inovacije poslovnog modela su inovacija industrijskog modela, inovacija modela prihoda i inovacija modela poduzeća. Inovacija industrijskog modela uključuje inoviranje lanca vrijednosti industrije, stvaranje novih industrija ili redefiniranje postojećih. Inovacija modela prihoda podrazumijeva generiranje prihoda kroz rekonfiguraciju proizvoda/usluga/cjenovnih modela, dok inovacija modela poduzeća mijenja ulogu u lancu vrijednosti putem promjene mreže suradnje s zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i drugima. Primjer inovacije poslovnog modela je Uber, koji je promijenio industriju taksija. Inovacija lanca opskrbe odnosi se na promjene unutar mreže lanca opskrbe, tehnologije ili procesa s ciljem stvaranja nove vrijednosti za sve sudionike. Primjer je Dell, koji je razvio inicijativu održivosti od dizajna do kraja životnog ciklusa proizvoda, što je rezultiralo uštedom u troškovima pakiranja i korištenjem reciklirane plastike u novim proizvodima.

Na temelju ove raznolike podjele inovacija može se zaključiti da postoji puno različitih perspektiva i pristupa razumijevanju inovacija u kontekstu poslovanja. Različite vrste inovacija odražavaju različite ciljeve, kontekste i utjecaje na organizacije i tržište. Važno je prepoznati da nema univerzalne definicije ili klasifikacije inovacija te da je raznolikost u pristupima ključna za sveobuhvatno razumijevanje inovacija i njihovog utjecaja na poslovanje.

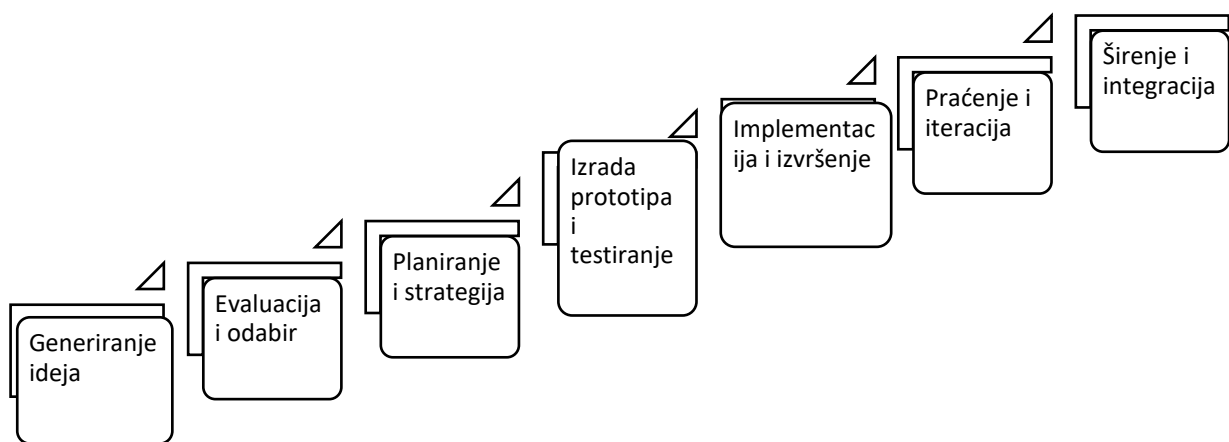
### 2.1.3. Inovacijski proces i primjena inovacija

U osnovi, proces inovacija obuhvaća svaki korak koji organizacija poduzima kako bi pretvorila ideje ili spoznaje u inovacije, bilo u obliku novih proizvoda, usluga ili procesa. Ti procesi često su složeni, a na razini poduzeća mogu uključivati različite discipline, od upravljanja idejama i stalnih poboljšanja do praćenja trendova, istraživanja tehnologija te upravljanja portfeljem inovacija. Glavna svrha procesa je osigurati da svaki od tih napora teče što jednostavnije i učinkovitije (Lloyd, 2023). Proces inovacije

podrazumijeva uvođenje novih ideja, proizvoda ili postupaka kako bi se potaknula promjena i unapređenje (dos Santos, 2023; Greene i sur., 2022). Za organizacije je ključno ostati konkurentan. Uspješna inovacija zahtijeva holističko promišljanje troškova, koristi i sposobnosti kroz različite faze inovacijskog procesa kako bi se izgradio održivi konkurentski položaj (Yang, 2023). Proces inovacije obično uključuje prepoznavanje problema, analizu postojećih rješenja, generiranje novih ideja, izradu prototipa, testiranje i implementaciju (Greene i sur., 2022). Grafički prikaz 3. prikazuje nešto širu podjelu faza procesa inovacije.

### Grafički prikaz 3.

*Faze procesa inovacije*



Izvor: Team Omind (2024)

Dakle, inovacijski proces prolazi kroz nekoliko ključnih faza kako bi se ideja pretvorila u stvarnost (Team Omind, 2024):

1. Generiranje ideja: Srž inovacije počinje stvaranjem novih ideja i proširivanjem postojećih koncepata. Ova faza uključuje otvoreno razmišljanje, kreativne radionice i istraživanje tržišta kako bi se identificirale prilike za inovacije.
2. Evaluacija i odabir: Analiza ideja kako bi se odredile one najperspektivnije je ključni korak u procesu. Ideje se ocjenjuju prema kriterijima kao što su izvedivost, potencijal za tržišni uspjeh i usklađenost s ciljevima organizacije.
3. Planiranje i strategija: Nakon što se razvije detaljan plan, inovacija može optimalno napredovati. Ova faza uključuje definiranje ciljeva, resursa, vremenskog okvira i metoda za provedbu inovacijskog projekta.

4. Izrada prototipa i testiranje: Pretvaranje ideje u opipljivi prototip omogućuje prikupljanje povratnih informacija i iteraciju kako bi se poboljšao koncept. Ova faza uključuje izradu modela, testiranje funkcionalnosti i prikupljanje povratnih informacija od korisnika.
5. Implementacija i izvršenje: Uvođenje razvijenog rješenja na tržište ili u organizaciju stvara opipljivu i trajnu promjenu. Ova faza uključuje provedbu plana, osposobljavanje osoblja, marketinške aktivnosti i podršku korisnicima.
6. Praćenje i iteracija: Ova faza uključuje praćenje performansi inovacije u stvarnom svijetu, identifikaciju problema i prilagodbu kako bi se osiguralo da ona ostvaruje željene rezultate.
7. Širenje i integracija: Širenje i integracija inovacije osigurava njezinu dugoročnu održivost i trajnost unutar organizacije. Ova faza uključuje skaliranje uspješnih inovacija na veću razinu, integraciju inovacija u postojeće procese i prilagodbu organizacijske kulture kako bi podržala inovativno okruženje.

Stvaranje plodnog tla za inovacije počinje promjenom perspektive na poznate stvari. Inovacije su rezultat znatiželje, motivacije i želje za priznanjem od strane inovatora te novca, moći i motivacije od strane poduzetnika. Menadžeri se moraju osposobiti za inoviranje kako bi prepoznali prilike za ulaganje jer poduzeća koja zanemaruju kreativnost i inovativnost suočavaju se s opadanjem unatoč trenutnom uspjehu. Radikalne inovacije su rijetke te se većina inovacija događa inkrementalno. Male, inkrementalne inovacije imaju veći utjecaj na promjene i učinkovitost proizvoda ili usluga od radikalnih inovacija. Koncept TQM-a (cjelokupno upravljanje kvalitetom) nastao je kao rezultat konstantnih poboljšanja kojima se kontrolira kvaliteta proizvodnje i usluga (Ettlie, 1999).

Iz procesa inovacije jasno proizlazi da promjena perspektive na poznate stvari otvara vrata novim idejama i napretku. Inovacije su rezultat kombinacije znatiželje, motivacije pronalazača te resursa i poticaja poduzetnika. Oni koji uspješno upravljaju inovacijama prepoznaju prilike za ulaganje i kontinuirano potiču kreativnost unutar organizacije.

#### 2.1.4. Važnost inovacija u industriji kamena

Inovacije su ključne za industriju kamena i imaju važnu ulogu u različitim aspektima. Primjerice, rudarska industrija koristi inovacije kako bi poboljšala efikasnost i smanjila troškove, a istovremeno rješava ekološke probleme (Sanchez i Harlieb, 2020). Tehnologije obrade kamena u područjima s ograničenim resursima naglašavaju važnost inovativnog pristupa u maksimiziranju iskorištavanja resursa (Doelman i sur., 2009). Kreativni dizajn je ključan za povećanje vrijednosti kamenih proizvoda i proširenje tržišta. Industrija obrade kamena koristi inovativan pristup integrirajući visokotehnološke proizvodne metode i suradnju s istraživačkim institucijama (Cai, 2012).

Inovacija je ključni element koji omogućuje industriji kamena da ostane relevantna i konkurentna u današnjem dinamičnom okruženju. Kroz primjenu novih tehnologija, poput CNC strojeva i računalno potpomognutih softvera za dizajn, industrija kamena može poboljšati procese proizvodnje, povećati preciznost i efikasnost te proizvesti složene i detaljne proizvode visoke kvalitete. Osim toga, inovativni pristupi u stvaranju novih proizvoda, poput konstruiranog kamena ili porculanskih pločica velikog formata, omogućuju ovoj industriji da diversificira svoju ponudu, prilagodi se promjenjivim potrebama tržišta te osvoji nove segmente potrošača. Inovacija također potiče kreativnost i eksperimentiranje u dizajnu kamenih proizvoda. Dizajneri istražuju nove boje, završne obrade, veličine i oblike kako bi stvorili jedinstvene i impresivne proizvode od kamena koji će privući pažnju potrošača. Ovo otvara nove mogućnosti za personalizaciju proizvoda i prilagođene dizajne, što je sve važnije s obzirom na rastući trend individualizacije i potražnje za jedinstvenim proizvodima. Također, inovacija podržava održivost u industriji kamena. Razvoj novih tehnologija i procesa proizvodnje može smanjiti negativan utjecaj industrije na okoliš, kao i poboljšati uvjete rada i sigurnost zaposlenika. Stalna potraga za inovativnim rješenjima može potaknuti razvoj održivih praksi i promovirati odgovorno poslovanje u cijelom sektoru (HZX Stone 2023a; HZX Stone 2023b).

Također, napredne digitalne tehnologije transformiraju procese proizvodnje, prodaje i organizaciju poslovanja. Digitalne solucije, poput digitalnog templiranja i digitalne obrade, omogućuju bržu i precizniju izradu kamenih proizvoda, što rezultira zadovoljstvom kupaca i većom efikasnošću. Očekuje se daljnje unapređenje tehnologija kako bi se udovoljilo rastućim zahtjevima tržišta. Osim toga, postoji sve veći naglasak na integraciju digitalnih rješenja s postojećim procesima poslovanja, što omogućuje bolju koordinaciju i efikasnost. Industrija kamena stalno traži inovativna rješenja koja će olakšati procese i unaprijediti poslovanje. Stoga je važno pratiti nove tehnološke trendove i razvijati strategije koje će omogućiti integraciju najnovijih digitalnih alata u poslovne procese. Na kraju, usvajanje inovacija ključno je za zadržavanje i/ili postizanje konkurentnosti i uspjeha u industriji kamena (International Surface Fabricators Association, 2024). Nadalje, projekt na IE Sveučilištu u Princetonu i Bergamu pokazuje kako upotreba holograma putem AR preglednika omogućuje graditeljima da grade složene zidane konstrukcije bez tradicionalnih fizičkih vodiča ili kalupa. Ova tehnološka inovacija transformira način na koji se zidani objekti izgrađuju, nudeći nove metode i alate koji poboljšavaju učinkovitost i preciznost u procesu izgradnje. Ova primjena AR/VR tehnologije u industriji kamena naglašava važnost inovacija u poboljšanju procesa izgradnje te otvara put za daljnji razvoj i primjenu naprednih tehnologija u ovoj industriji (Wilson, 2024).

Zaključno, inovacija je ključna za dugoročni uspjeh i rast industrije kamena. Kroz primjenu novih tehnologija, stvaranje inovativnih proizvoda i promicanje održivih praksi, industrija kamena može ostati relevantna, konkurentna i prosperitetna u budućnosti.

## **2.2. Teorijska polazišta vodstva**

Sagledavanje teorijskih osnova vodstva je bitno jer pruža dublje razumijevanje njegove prirode i omogućuje vođama da razviju svoje vještine, prilagode se promjenama te inovativno djeluju u dinamičnom poslovnom okruženju.

### **2.2.1. Pojmovno određenje vodstva**

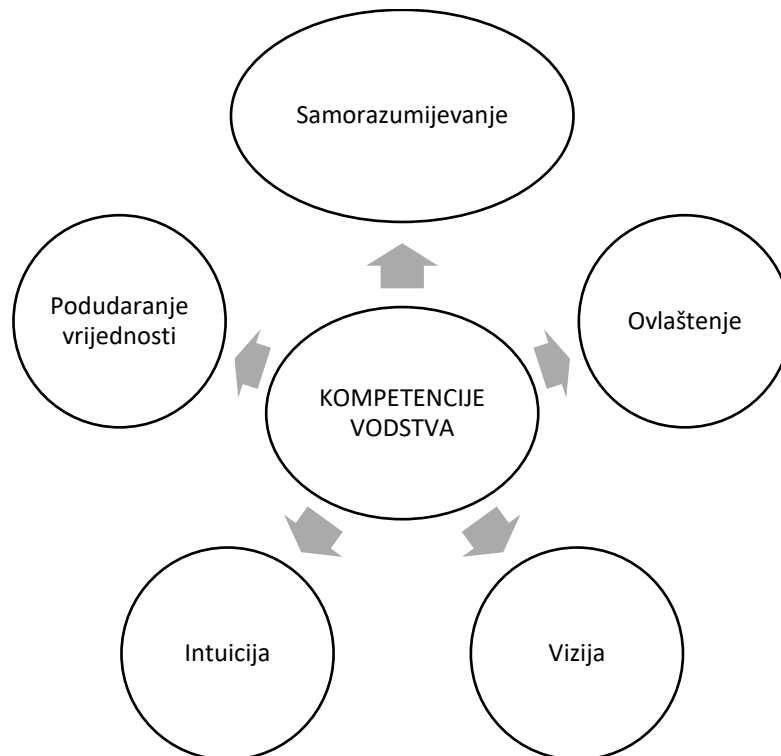
Vodstvo je važna komponenta upravljanja koja obuhvaća sposobnost uvjeravanja drugih da teže ostvarenju definiranih ciljeva, pružajući koheziju grupi i motivirajući je da postigne zadane ciljeve. Upravljačke aktivnosti poput planiranja, organizacije i donošenja odluka postaju djelotvorne tek kada vođa probudi snagu motivacije u ljudima i usmjeri ih prema određenim ciljevima (Raducan i Raducan, 2014). Prema Kestingu i sur. (2016), vodstvo se definira kao proces u kojem jedna osoba potiče ili motivira druge da postignu ciljeve organizacije. Ovaj proces uključuje podizanje razine samopouzdanja i motivacije zaposlenika kako bi obavili svoje zadatke i ostvarili ciljeve poduzeća. Učinkovitost motiviranja zaposlenika u velikoj mjeri ovisi o stilu i vještinama vođe. Buble (2006) opisuje vodstvo kao proces usmjeravanja grupnih organizacijskih ciljeva i poticanja ponašanja koje doprinosi njihovom postizanju. Također, ističe da se vodstvo kao osobina manifestira kroz oblikovanje kulture grupe te karakteristika koje se primjećuju kod osobe koju se percipira kao potencijalnog vođu. Vođa je prepoznat kao osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez prisile, a koju ostali prihvaćaju kao vođu. Kao rezultat, vođa može ostvariti utjecaj na različite načine, od potpune autokracije do potpune tolerancije, što oblikuje različite stilove vodstva. Sikavica i sur. (2008) opisuju vodstvo kao proces usmjeravanja i motiviranja ljudi na temelju osobnih karakteristika vođe. Iako je vodstvo kompleksan koncept kojeg je teško precizno definirati, naglašavaju da je njegova definicija često povezana s osobinama vođe. Također ističu da organizacijska klima i poslovni rezultati organizacije često ovise o kvaliteti vodstva. Grafički prikaz 4. prikazuje kompetencije vodstva.

Grafički prikaz 4. uključuje ključne sposobnosti potrebne za vođenje organizacije, uključujući samorazumijevanje (razumijevanje vlastitih sposobnosti, slabosti, vrijednosti i motivacija ključno je za uspješno vođenje drugih), usklađivanje vrijednosti sa zaposlenicima (važno je imati usklađene vrijednosti s članovima tima kako bi se stvorila pozitivna radna atmosfera i potaknula suradnja),

intuitivno donošenje poslovnih odluka (mogućnost brzog i pouzdanog donošenja odluka na temelju instinkta i iskustva pomaže u vođenju organizacije u dinamičnom okruženju), vizionarstvo (imati jasnu viziju budućnosti organizacije i sposobnost inspiriranja drugih da je dijele ključni su elementi vodstva) i davanje ovlasti (delegiranje odgovornosti i ovlasti članovima tima te poticanje njihove samostalnosti i inicijative ključno je za uspješno vođenje i razvoj organizacije).

#### Grafički prikaz 4.

##### *Kompetencije vodstva*



Izvor: Buble (2011)

Iako su ove sposobnosti rijetke, čak i oni koji ih posjeduju možda nisu spremni preuzeti ulogu vođe. Stoga je važno razviti motivacijski sustav koji će ih potaknuti da preuzmu vodstvo, čineći njihovu ulogu u radnom okruženju privlačnijom (Buble, 2011). Iz navedenih definicija i opisa vodstva proizlazi da je vodstvo ključna komponenta uspješnog upravljanja organizacijom. Jasno se sugerira važnost kontinuiranog razvoja i podrške vođama u organizaciji kako bi mogli uspješno obavljati svoje dužnosti i postići ciljeve poduzeća.

## 2.2.2. Teorije i modeli vodstva

Teorije vodstva su ključni temelji koji pomažu razumjeti kako se formira i razvija vodstvo unutar organizacija. One nude dublji uvid u pitanje što čini osobu vođom te kako različite karakteristike i situacije utječu na načine vodstva. Jedna od prvih teorija, koja se često naziva „teorija karakteristika vođe“, pokušava identificirati specifične osobine ili karakteristike koje čine neku osobu vođom. Drugi pristup, poznat kao „teorije stila vodstva“, fokusira se na način na koji vođa komunicira, motivira i donosi odluke. Treći pristup, nazvan „situacijske teorije vodstva“, istražuje kako različite situacije utječu na efikasnost različitih stilova vodstva (Sikavica i sur., 2008).

Drugi autori, poput Buble (2006), klasificiraju teorije vodstva u tri glavne kategorije: modele osobina vođe, biheviorističke modele i kontingencijske modele. Modeli osobina vođe fokusiraju se na identificiranje ključnih osobina ili karakteristika koje čine efikasnog vođu. Bihevioristički modeli istražuju konkretne obrasce ponašanja vođa te kako oni utječu na radnu učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Kontingencijski modeli pretpostavljaju da nema univerzalnog stila vodstva te da je učinkovitost vođe ovisna o specifičnim situacijskim čimbenicima.

Konkretno, model osobina vodstva istražuje karakteristike vođa koje se smatraju prediktorima uspješnosti vodstva. Ranija istraživanja fokusirala su se na osobine koje bi razlikovale uspješne od neuspješnih vođa, no pristup je kritiziran zbog nedostatka učinkovitosti u predviđanju uspješnosti vodstva te nedostatka uzimanja u obzir situacijskih varijabli. Iako se smatra zastarjelim, model osobina vodstva je preteča modernih modela vodstva (Fleenor, 2006). Bihevioralni model vodstva fokusira se na ponašanje vođa kao ključni čimbenik uspješnosti vodstva. Analizirana su različita ponašanja vođa, poput usmjerenosti na zadatak ili na odnose. Međutim, nedostatak ovog pristupa je odsustvo potvrđene korelacije između ponašanja vođa i uspješnosti vodstva, kao i nedostatak uzimanja situacijskih čimbenika u obzir (Vroom i Jago, 2007; Kidney, 2015). Kontingencijski model smatra da uspješnost vodstva ovisi o interakciji između osobina vođe, karakteristika sljedbenika i specifičnih situacijskih konteksta. Fiedlerov kontingencijski model i teorija puta do cilja su neki od primjera ovog pristupa. Iako su ovi modeli složeni i imaju ograničenja, kontingencijski model naglašava važnost uzimanja u obzir situacijskih čimbenika prilikom analize uspješnosti vodstva (Ronald, 2014).

Uvođenje transformacijskih i transakcijskih teorija vodstva predstavlja značajnu prekretnicu u razumijevanju i primjeni vodstva, koja se dogodila tijekom 1990-ih godina i nastavlja se razvijati i u 2000-ima. Kako je svijet postajao sve složeniji i izazovniji, javila se potreba za teorijama vodstva koje mogu podržati okolnosti brzih promjena, disruptivnih tehnoloških inovacija i rastuće globalizacije. Ova nova era vodstva odmakla se od tradicionalnih teorija koje su vodstvo definirale kao jednosmjerni, hijerarhijski proces utjecaja, jasno razdvajajući vođe i sljedbenike. Umjesto toga, naglasak je stavljen

na složene interakcije između vođe, sljedbenika, situacije i cijelog sustava, s posebnom pažnjom posvećenom latentnim sposobnostima vodstva sljedbenika (van Setters i Field, 1990). U ovom kontekstu, transformacijske i transakcijske teorije vodstva postale su posebno popularne i usvojene kao ključne paradigme (Bass, 1990). Transformacijske i transakcijske teorije vodstva smatraju se modernim zbog svoje sposobnosti prilagodbe suvremenim organizacijskim potrebama i izazovima. Ove teorije stekle su popularnost tijekom posljednjih nekoliko desetljeća (Trmal i sur., 2017; Eaton, 2022).

Transformacijska teorija je posebno korisna kada organizacija treba biti revitalizirana, prolazi kroz značajne promjene ili treba novi smjer. Transformacijski vođe, kao što su Jeff Bezos, Steve Jobs i Bill Gates, utjelovljuju ovaj stil vodstva, koji je ključan za suvremenu tehnološku industriju gdje su inovacije i agilnost presudni za uspjeh organizacije. S druge strane, transakcijski stil vodstva najbolje funkcionira u zrelim organizacijama koje već imaju jasno definiranu strukturu i ciljeve, kako bi održale fokus i ojačale postojeći *status quo*. Primjeri transakcijskih vođa često uključuju menadžere koji se fokusiraju na nadzor, procese i performanse sljedbenika. Razvoj ovih teorija bio je potaknut potrebom za boljim upravljanjem brzim promjenama i sve složenijim izazovima s kojima se organizacije suočavaju (Hollander i Offerman, 1990). Pojava lean strategije i agilne metodologije dodatno je podržala ove teorije, omogućujući organizacijama da se efikasnije prilagođavaju promjenama i povećavaju svoju operativnu učinkovitost. U ovome kontekstu, transformacijski i transakcijski stilovi vodstva će dalje biti raspravljani u tekstu.

### 2.2.3. Transformacijski i transakcijski stilovi vodstva

S obzirom na to da suvremena teorija vodstva ističe značaj transformacijskih i transakcijskih stilova, koji su posebno relevantni u kontekstu inovacija, ovi stilovi vodstva detaljnije se obrađuju u ovom potpoglavlju rada.

**Transformacijski stil** vodstva dobio je značajno mjesto u disciplini vodstva posljednjih dvadeset godina, a istraživači su pokazali veliki interes za istraživanje njegovog utjecaja na organizacije i pojedince. Transformacijski stil vodstva definira se kao pristup u kojem vođa transformira svoje sljedbenike, nadahnjuje ih, gradi povjerenje, potiče ih, cijeni njihove inovativne ideje i razvija ih. Ovaj stil vodstva pozitivno utječe na profesionalnu uspješnost rada i smanjenje umor kod zaposlenika. Također, pruža podršku zaposlenicima na individualnoj razini te potiče njihovu intrinzičnu motivaciju. To rezultira boljom usmjerenosti na posao i postizanjem organizacijskih ciljeva (Khan i sur., 2020).

Transformacijsko vodstvo poboljšava motivaciju, moral i performanse sljedbenika kroz različite mehanizme. To uključuje povezivanje identiteta i samopouzdanja sljedbenika s projektom i



kolektivnim identitetom organizacije; bivanje uzorom sljedbenicima koji ih nadahnjuje i zanima; poticanje sljedbenika da preuzmu veću odgovornost za svoj rad te razumijevanje njihovih snaga i slabosti, kako bi vođa mogao uskladiti sljedbenike sa zadacima koji poboljšavaju njihove performanse (Odumeru i Ifeanyi, 2013). Transformacijski stil vodstva potiče zaposlenike da prihvate promjene poticanjem korporativne kulture odgovornosti, angažiranosti i radne autonomije. On potiče, inspirira i motivira zaposlenike da inoviraju i stvaraju potrebne promjene za oblikovanje budućeg uspjeha poduzeća. Ovaj stil vodstva naglašava autentičnost, snažan osjećaj korporativne kulture, angažiranost zaposlenika i neovisnost na radnom mjestu. Transformacijski vođe vode primjerom, potiču inovacije i kritičko razmišljanje te osiguravaju da svaki zaposlenik osjeća osobnu važnost i angažiranost u ostvarenju ciljeva poduzeća (White, 2022).

Warrilow (2012) identificirao je četiri komponente transformacijskog stila vodstva:

1. Karizma: Karakteristično je da vođa djeluje na načine koji su zaista pohvalni, izražava uvjerenja i stavove koji potiču sljedbenike da se identificiraju s njim kao uzorom koji ima jasne vrijednosti.
2. Inspirativna motivacija: Stupanj u kojem vođa iznosi viziju koja privlači i nadahnjuje sljedbenike optimizmom za buduće ciljeve te im pruža dublje značenje za trenutačne zadatke.
3. Intelektualna stimulacija: Stupanj u kojem vođa potiče pretpostavke i kreativnost kod svojih sljedbenika stvaranjem okruženja u kojem oni mogu jasno vidjeti kako se povezuju s vođom, organizacijom, jedni s drugima i ciljem, što im omogućuje da kreativno prevladaju sve prepreke na putu prema ostvarenju misije.
4. Individualna pažnja: Stupanj u kojem vođa obraća pažnju na potrebe svakog pojedinog sljedbenika i djeluje kao mentor ili trener te iskazuje poštovanje i cijeni doprinos svakog pojedinca timu. Time se ispunjava i nadograđuje potreba svakog pojedinog člana tima za samostalnim ostvarenjem i samopoštovanjem što potiče sljedbenike na daljnje postignuće i rast.

Unatoč kritikama transformacijskog stila vodstva, njegova popularnost u posljednje vrijeme je porasla. Na primjer, istraživanja su pokazala da su menadžeri u različitim područjima, uključujući vojnu i poslovnu sferu, ocijenili transformacijske vođe kao učinkovitije i produktivnije od kolega koji primjenjuju transakcijski stil te kao osobe osjetljivije na interpersonalne odnose. Empirijski dokazi također ukazuju na to da je transformacijsko vodstvo snažno povezano s pozitivnim ishodom rada zaposlenika poput niže stope fluktuacije, veće produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika, kreativnosti, postizanja ciljeva te dobrobiti sljedbenika (Odumeru i Ifeanyi, 2013).

**Transakcijski stil** vodstva, također poznat kao upravljačko vodstvo, usredotočuje se na ulogu nadzora, organizacije i grupne izvedbe. To je stil vodstva u kojem vođa potiče poslušnost svojih sljedbenika kroz nagrade i kazne. Za razliku od transformacijskog vodstva, vođe koji koriste transakcijski pristup ne žele mijenjati budućnost, već samo zadržati stvari onakvima kakve jesu. Ovi vođe obraćaju pažnju na rad svojih sljedbenika kako bi pronašli nedostatke i odstupanja. Ovaj stil vodstva je učinkovit u kriznim i hitnim situacijama, kao i kada projekti trebaju biti provedeni na određeni način (Odumeru i Ifeanyi, 2013). Ustvari, transakcijski vođe još uvijek su često prisutni u velikim korporacijama i vojsci gdje vladaju propisi i pravila (Xenikou, 2017). Korektivni postupci obuhvaćaju kritiku, negativno potkrepljenje i negativne povratne informacije. Ovakav pristup upravljanju može biti ili aktivan ili pasivan. U aktivnom pristupu kontinuirano se nadgleda rad i performanse zaposlenika kako bi se odmah ispravile greške. S druge strane, u pasivnom pristupu problemi se rješavaju tek kada se pojave, bez kontinuiranog nadzora, što može rezultirati nepoštivanjem normi i standarda (Gotal, 2013).

**Tablica 1.**

*Usporedba transformacijskog i transakcijskog stila vodstva*

Aspekt	Transakcijsko vodstvo	Transformacijsko vodstvo
Reaktivnost	Reagira na situacije	Proaktivno djeluje
Organizacijska kultura	Prilagođava se postojećoj kulturi	Teži mijenjanju organizacijske kulture
Motivacija zaposlenika	Kroz nagrade i kazne koje postavlja vođa	Kroz moralne i visoke ideale
Pristup motivaciji	Fokusira se na sebične interese sljedbenika	Potiče sljedbenike na grupnu suradnju
Stil upravljanja	Pasivan	Aktivan
Naglasak na rezultatima	Održava <i>status quo</i> , usredotočuje se na ispravne akcije za poboljšanje performansi	Potiče inovacije, potiče kreativnost
Pristup vođenju	Upravljanje po izuzecima: naglašava ispravne akcije za poboljšanje performansi	Individualizirano razmatranje: podrška i razumijevanje svakog pojedinca
Intelektualna stimulacija	Nije naglašeno	Potiče inovativne ideje i kreativnost

Izvor: Odumeru i Ifeanyi, 2013

Unutar konteksta Maslowljeve hijerarhije potreba, transakcijsko vodstvo djeluje na osnovnim razinama zadovoljavanja potreba, gdje se transakcijski vođe usredotočuju na niže razine hijerarhije. Transakcijski vođe koriste model razmjene, pri čemu se nagrade daju za dobar rad ili pozitivne rezultate. Suprotno tome, osobe s ovim stilom vodstva također mogu kažnjavati loš rad ili negativne rezultate sve dok se problem ne ispravi. Transakcijski vođe zabrinuti su za procese, a ne za ideje usmjerene prema budućnosti. Ove vođe se fokusiraju na uvjetovane nagrade ili kazne. Uvjetovane nagrade (poput pohvale) daju se kada se postavljeni ciljevi postignu na vrijeme, prije vremena, ili kako bi se održao dobar tempo rada tijekom izvršenja. Uvjetovane kazne (poput suspenzija) daju se kada kvaliteta ili količina izvedbe padne ispod standarda proizvodnje ili kada se zadaci uopće ne ispune (Odumeru i Ifeanyi, 2013). Dakle, transakcijski vođe se oslanjaju na konkretnu razmjenu nagrada i kazni kako bi potaknuli rad i lojalnost sljedbenika, dok se transformacijski vođe angažiraju s njima kako bi zadovoljili dublje unutarnje potrebe i promovirali nove načine postizanja ciljeva. Tablica 1. prikazuje usporedbu ova dva stila vodstva.

Usporedba ova dva stila vodstva pokazuje da transformacijski vođe imaju tendenciju poticati inovacije i kreativnost, dok transakcijski vođe više teže održavanju postojećih standarda i izvršavanju zadataka prema unaprijed postavljenim normama. Stoga, za organizacije koje teže inovativnosti i napretku, transformacijski stil vodstva može biti preferiran jer stvara poticajno okruženje za razvoj novih ideja i pronalazak inovativnih rješenja.

#### 2.2.4. Uloga vodstva u inovacijama

Vodstvo ima ključnu ulogu u poticanju inovacija unutar organizacije (BerkeleyExecEd, 2023; Huang i sur., 2022; Funk i sur., 2022; Al-Sharif i sur., 2022). Vođe često postavljaju ton, stvaraju poticajno okruženje i inspiriraju zaposlenike da razmišljaju kreativno i preuzimaju odmjerenе rizike. Učinkoviti vođe potiču promjene u organizacijskoj kulturi, promoviraju aktivne strategije učenja te potiču kreativnost među članovima tima, što rezultira generiranjem novih ideja i njihovom transformacijom u inovativne proizvode, procese i usluge. Također, pružaju jasnu viziju i svrhu koja motivira timove da teže izvrsnosti. Oni koji prihvaćaju inovacije djeluju kao katalizatori koji mijenjaju ustaljeno stanje i vode svoje organizacije u uzbudljive, neistražene teritorije (BerkeleyExecEd, 2023). Kako bi inovativni dosezi bili ostvareni, članovi tima trebaju donositi ideje i ulagati napore. Također, inovacija je bitna za održivi rast velikih poduzeća jer su ona osmišljena za inovacije. Međutim, u većini organizacijskih kultura, inovacija je izazovna, ali ne i nemoguća. Stoga, svaka organizacija treba ju poticati na odgovarajući i poseban način kako bi ostala konkurentna. Također, inovacije su usko povezane s

praksama vodstva, a ono može utjecati na inovativno ponašanje zaposlenika. Stoga je važno da menadžeri stvore okruženje koje potiče kreativnost (Huang i sur., 2022).

Način na koji vođe potiču svoje zaposlenike, komuniciraju s njima i stvaraju uvjete za djelovanje, poput motiviranja, postavljanja jasnih ciljeva ili davanja autonomije, može poticati ili inhibirati sposobnost i volju članova da stvaraju i implementiraju inovacije. Vodstvo koje doprinosi stvaranju okruženja otvorenosti za zaposlenike može značajno promovirati inovativnost organizacije. Dobar vođa inovacija je netko tko odlično balansira između kreativnosti i discipline. Oni prepoznaju prilike i provode ih u djelo. Ti vođe dijele zajedničke karakteristike i sposobnosti te znaju kako upravljati rizicima i neuspjesima. Također, oni su strastveni i spremni tražiti vanjske ideje te hrabro zaustavljaju projekte kada je to potrebno. Na kraju, privlače i okupljaju talentirane ljude koji zajedno grade inovativne timove (Bel, 2010). Neke studije koriste teoriju vodstva temeljenu na dva temeljno različita stila vodstva: transakcijskog i transformacijskog, kako bi procijenile utjecaj vodstva na inovaciju (Avolio i sur., 1999).

Transakcijsko vodstvo ne potiče unutarnju motivaciju kod zaposlenika za inovacije, za razliku od transformacijskog vodstva koje potiče zaposlenike da generiraju i implementiraju inovacije (Bass i Avolio 1993). Transformacijski vođe imaju koristi od inspirativne motivacije i intelektualne stimulacije, što su ključni čimbenici za inovacije. Istraživanja su pokazala da je transformacijsko vodstvo značajno i pozitivno povezano s organizacijskom inovacijom, kao i s tržišnim uspjehom inovacija (Gumusluoğlu i Iisu, 2009; Srivastava i sur., 2006; Zuraik i Kelly, 2019). Druga istraživanja su pokazala utjecaj transakcijskog vodstva na implementaciju upravljačkih inovacija (Vaccaro i sur., 2012).

Ključno je da vođe potiču kreativno ponašanje svojih sljedbenika oblikujući njihovo angažiranje. Osobe koje su uključene u rad sa strasti obično premašuju očekivanja poslodavca. U svojim istraživanjima o ulozi vodstva u poticanju inovacija, Hill i sur. (2014) zaključuju da inovativne organizacije trebaju vođe koji mogu napustiti konvencionalne stilove vodstva i upravljanja kako bi izgradili organizacije sposobne za kontinuiranu inovaciju, razvijanje kreativnih timova i uspostavljanje odnosa temeljenih na međusobnom povjerenju.

Iz navedenog je jasno da je uloga vodstva ključna u poticanju inovacija unutar organizacija. Vođe imaju značajan utjecaj na stvaranje poticajnog okruženja, poticanje kreativnosti među zaposlenicima te usmjeravanje timova prema ostvarenju inovativnih ciljeva. Također, ističe se važnost transformacijskog vodstva u poticanju inovacija, koje potiče zaposlenike da generiraju i implementiraju nove ideje. Vođe igraju ključnu ulogu u upravljanju inovativnim procesom, olakšavanju kreativnog rješavanja problema te integriranju inovativnih ideja unutar organizacije kako bi osigurali dugoročnu održivost, profitabilnost i rast.

#### *2.2.4.1. Uloga vodstva u inovacijama u industriji kamena*

U industriji kamena, kao i u svakom drugom sektoru, uloga vodstva u poticanju inovacija je od iznimne važnosti. Vođe koje prepoznaju vrijednost inovacija i aktivno potiču kreativnost među svojim timovima često vode poduzeća ka novim uspjesima. Njihova sposobnost da usmjeravaju, potiču i podržavaju inovativne napore dovodi do razvoja novih proizvoda, tehnologija i procesa koji ne samo što unaprjeđuju poslovanje, već i postavljaju standarde u industriji. Kroz vođenje koje potiče suradnju, inspirira pojedince te podržava njihov osobni i profesionalni razvoj, vođe u industriji kamena mogu ostvariti transformaciju svojih organizacija i postići izvanredne rezultate.

U industriji kamena, upravljanje inovativnim procesima, olakšavanje kreativnog rješavanja problema i integracija novih ideja unutar organizacija ključno je za razvoj te uspjeh inovativnih proizvoda i usluga. Može se reći kako je vodstvo u industriji kamena ključno za poticanje inovacija, unapređenje metoda obrade i osiguranje kontinuiranih napredaka u tom području (Chan i sur., 2014). U građevinskoj industriji, vođenje je prepoznato kao ključni čimbenik koji utječe na inovacijsku klimu unutar građevinskih poduzeća (Aschbacher i Sablik, 2019). Studije ističu važnost vodstva u poticanju inovacija za održivi razvoj i povećanje produktivnosti. Upravljanje inovativnim procesima i podrška kreativnosti unutar organizacija ključni su za ostvarenje dugoročnog uspjeha i napretka u industriji kamena.

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE VODSTVA U INOVATIVNOSTI PODUZEĆA U INDUSTRIJI KAMENA

#### 3.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je bio usmjeren na zaposlenike poduzeća u industriji kamena na području Republike Hrvatske. Industrija kamena podrazumijeva sva poduzeća koja se bave vađenjem, rezanjem, obradom, oblikovanjem, ugradnjom i/ili prodajom kamena. Poligon istraživanja ovoga rada su bila poduzeća koja se bave vađenjem ukrasnog i građevnog kamena, vapnenca, gipsa, krede i škriljevca te poduzeća koja se bave rezanjem, oblikovanjem, i obradom kamena. Navedene dvije poddjelatnosti u okviru same industrije su ključne za razumijevanje industrije kamena u Hrvatskoj i predstavljaju dobar temelj za istraživanje i analizu uloge vodstva u inovativnosti poduzeća u industriji kamena. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2023), u Hrvatskoj se oko 490 poduzeća u svom poslovanju bavi spomenutim dvama poddjelatnostima u okviru industrije kamena.

S obzirom na općenito velike poteškoće u dobivanju povratnih odgovora pri provedbi anketnih istraživanja, tj. veoma niske stope povrata, a s ciljem provedbe istraživanja koje će biti validno i relevantno za proučavanje problema ovog istraživanja i izradu ovog diplomskog rada, autorovo višegodišnje radno iskustvo u industriji kamena i njegova baza kontakata je poslužila kao temelj za provođenje spomenutog anketnog istraživanja. U tom smislu, primijenjena je strategija prigodnog uzorkovanja (*convenience sampling*), obzirom na mogućnost pristupa ispitanicima i provođenja istraživanja od strane autora rada.

Anketni upitnik, sastavljen na hrvatskom jeziku i tehnički oblikovan pomoću alata „Google Forms“, je distribuiran putem e-maila na e-mail adrese zaposlenika u poduzećima u industriji kamena, shodno prethodno spomenutoj strategiji prigodnog uzorkovanja. U tom smislu, ukupno je kontaktirano 75 poduzeća u industriji kamena sa zamolbom za provođenje anketnog istraživanja među njihovim zaposlenicima. Od spomenutih 75 poduzeća, za njih 14 je dobiveno dopuštenje za provođenje anketnog istraživanja među njihovim zaposlenicima. Slijedom navedenoga, anketni upitnik je odaslan na e-mail adrese 170 zaposlenika u spomenutih 14 poduzeća u industriji kamena, te su, nakon nekoliko podsjetnika na ispunjavanje anketnog upitnika (e-mailom ili telefonski), zaprimljena ispravno i potpuno ispunjena 43 anketna upitnika, što čini stopu povrata od 25,3%. Pritom treba spomenuti da je u istraživanju broj ispitanika iz istog poduzeća varirao od 2 do 7, a najčešće 3 ili 4 ispitanika po poduzeću. Iako su ispitanici trebali upisati svoje e-mail adrese prilikom ispunjavanja anketnog upitnika, analiza i prezentiranje rezultata na skupnoj razini (bez analize pojedinačnih slučajeva), isključivo u

istraživačke svrhe, kao i povjerljivo čuvanje odgovora ispitanika, su u konačnici garantirali njihovu anonimnost. Ovo je posebice bilo bitno pri provedbi anketnog istraživanja s obzirom na činjenicu da su ispitanici ocjenjivali svoje direktno nadređene.

Anketni upitnik je sadržavao 49 pitanja (Prilog 1) te se sastojao od nekoliko tematskih cjelina, sa zatvorenim tipom pitanja. Prvi dio upitnika se ticao demografskih karakteristika ispitanika i pitanja o zaposlenju, poput spola, dobi, stupnja obrazovanja, godina menadžerskog iskustva u industriji kamena te ukupnih godina radnog iskustva. Kod ovih pitanja mogući su bili samo jednostruki odgovori. Druga kategorija pitanja ispitivala je karakteristike rada u poduzeću, poput pitanja o starosti i veličini poduzeća, o veličini tima kojeg ispitanici vode, o uočenim posebnim praksama ili inicijativama vodstva unutar poduzeća, a koje su uspješno potaknule inovacije te o preprekama ili izazovima s kojima se suočava poduzeće u pogledu poticanja inovacija. Ova kategorija pitanja omogućuje prikupljanje informacija o kontekstu u kojem se inovacije događaju te identificira čimbenike koji mogu utjecati na razinu inovativnosti u industriji kamena. Dio pitanja iz druge grupe ima mogućnost pružanja višestrukih odgovora. Trećom kategorijom pitanja ili bolje rečeno tvrdnji ispitivali su se stavovi ispitanika o stilovima vodstva njihovih direktno nadređenih u poduzeću (preuzeto od Avolio i Bass, 2020), iskazanoj emocionalnoj inteligenciji njihovih direktno nadređenih (preuzeto od Dulewicz i sur., 2015) te organizacijskoj inovativnosti njihovih poduzeća (Yu i sur., 2013), a putem Likertove petostupanjske ljestvice. Ocjena 1 označava odgovor „uopće se ne slažem“, a ocjena 5 označava odgovor „potpuno se slažem“. Za upravo spomenute instrumente mjerenja stilova vodstva, emocionalne inteligencije i organizacijske inovativnosti su izračunate vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta (Tablica 2).

**Tablica 2.**

*Cronbach alpha*

	<b>Cronbach alpha</b>	<b>N of items</b>
Transformacijski stil vodstva	0,969	20
Transakcijski stil vodstva	0,876	8
Emocionalna inteligencija	0,907	7
Organizacijska inovativnost	0,891	4

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Visoke vrijednosti Cronbach alfe za sve četiri skale (iznad 0,85) ukazuju na to da su skale dobro konstruirane i da imaju visoku pouzdanost u mjerenju svojih konstrukata u istraživanju provedenom u industriji kamena.

Svi prikupljeni podaci su uneseni u softverskim alatima Microsoft Excel i IBM SPSS 27 i obrađeni u istima. Provedene analize uključuju deskriptivnu i bivarijatnu statističku analizu. U svrhu prikaza deskriptivnih rezultata istraživanja koriste se i sljedeće statističke metode: srednja vrijednost podataka i standardna greška.

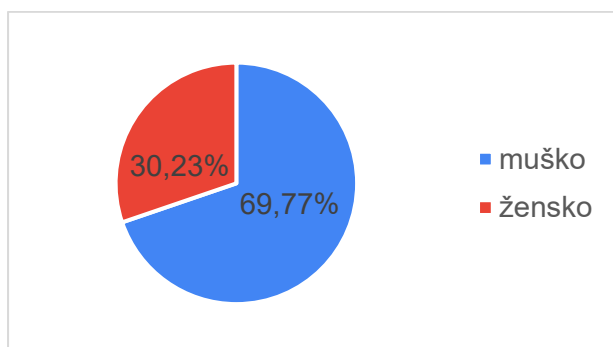
Za testiranje postavljenih hipoteza u radu primjenjuje se Pearsonov koeficijent korelacije ( $r$ ). Koristi se za ilustraciju veze između dvije kontinuirane varijable. Korelacija između bilo koje dvije varijable pomoću Pearsonovog " $r$ " uvijek će biti između  $-1$  i  $+1$ . Koeficijent korelacije od  $0$  znači da nema veze između tih dviju varijabli. Koeficijent korelacije od  $+1$  znači da postoji savršena pozitivna veza između njih, dok koeficijent korelacije od  $-1$  znači da postoji savršena negativna veza. Važno je uzeti u obzir značajnost korelacije, odnosno je li ona statistički značajna na razini od  $0,05$  (Kremelberg, 2010). U nastavku rada prikazuju se rezultati provedenog istraživanja.

### 3.1.1. Karakteristike uzorka istraživanja

Industrija kamena često se smatra sektorom u kojem dominiraju muškarci, što može biti rezultat različitih čimbenika kao što su fizički zahtjevi posla, tradicionalne uloge u društvu ili pristup poslovnim mogućnostima. Podaci s Grafičkog prikaza 5. upravo to i potvrđuju gdje je vidljiva dominacija ispitanika muškog spola ( $69,77\%$ ) nad onima ženskog spola ( $30,23\%$ ).

#### Grafički prikaz 5.

*Spol*



Izvor: istraživanje autora (N=43)

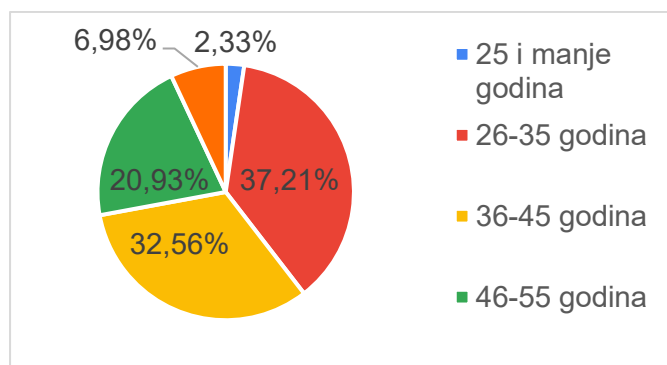
Grafički prikaz 6. prikazuje dob ispitanika pri čemu je vidljivo da podaci ukazuju na raznolikost generacija prisutnih u industriji kamena. Ispitanici u dobi od 26 do 35 godina čine najveći udio, sa  $37,21\%$ , što sugerira da mlađi radnici dominiraju u ovom sektoru. Druga najveća skupina su zaposlenici u dobi od 36 do 45 godina, koji čine udio od  $32,56\%$ . Zajedno, ove dvije dobne skupine čine gotovo  $70\%$  ukupnog broja zaposlenika, što pokazuje da je srednja dob dominantna u industriji. Udio



zaposlenika u dobi od 46 do 55 godina također je značajan, s 20,93%, što ukazuje na prisutnost iskusnijih radnika koji mogu imati dugogodišnje iskustvo i znanje u industriji. Međutim, udio zaposlenika mlađih od 25 godina (2,33%) i starijih od 56 godina (6,98%) je relativno nizak, što može ukazivati na manji interes ili mogućnosti za najmlađe i najstarije dobne skupine unutar ovog sektora.

### Grafički prikaz 6.

*Dob*

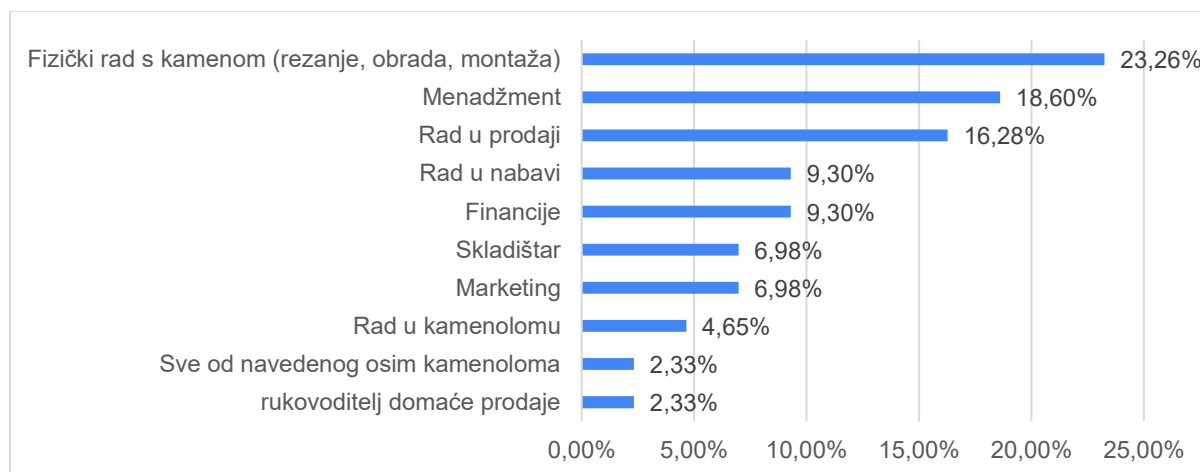


Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafički prikaz 7. prikazuje opis posla kojim se ispitanici odnosno zaposlenici u industriji kamena bave. Najviše zaposlenika u industriji kamena radi na fizičkim poslovima s kamenom (rezanje, obrada, montaža) s 23,26%. Slijede menadžment (18,60%), prodaja (16,28%) te poslovi u nabavi i financijama (svaki po 9,30%). Zatim slijede poslovi u marketingu i skladištari (svaki po 6,98%). Rad u kamenolomu čini 4,65%, dok rukovoditelji domaće prodaje i raznovrsni poslovi osim kamenoloma imaju najmanji udio od po 2,33%.

### Grafički prikaz 7.

*Opis posla*

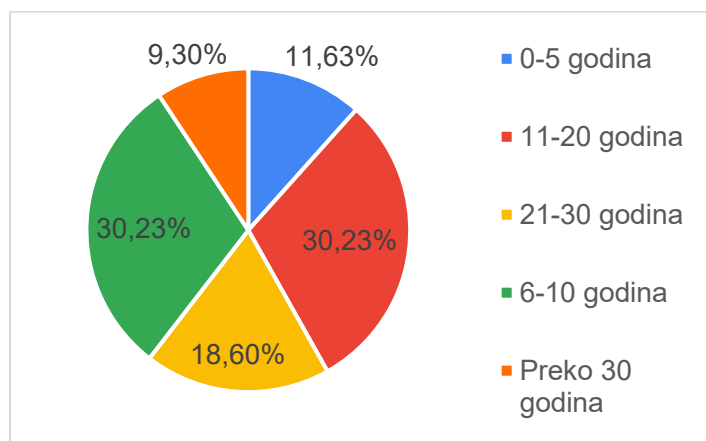


Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafički prikaz 8. prikazuje ukupne godine radnog iskustva. Najveći udio ispitanika ima 6-20 godina iskustva, što čini 60,46% ukupnog uzorka. Konkretno, po 30,23% ispitanika ima 6-10 i 11-20 ukupnih godina radnog iskustva. Zatim, 18,60% ispitanika ima 21-30 godina iskustva, dok je 11,63% u kategoriji s 0-5 godina iskustva. Najmanji udio, 9,30%, čine ispitanici s više od 30 godina iskustva.

### Grafički prikaz 8.

*Ukupne godine radnog iskustva*

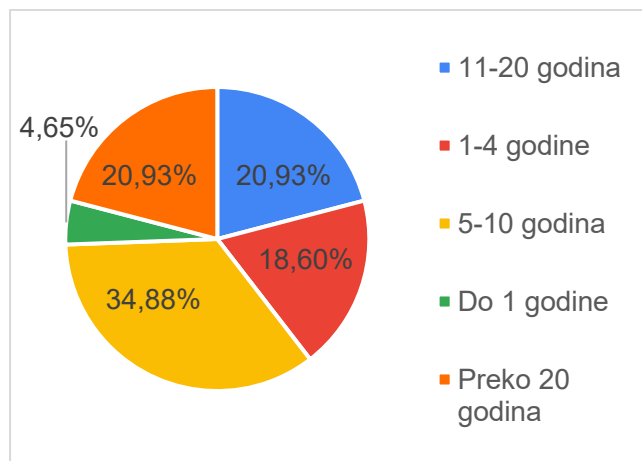


Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafički prikaz 9. prikazuje godine radnog iskustva u industriji kamena. Najveći udio od 34,88% čine zaposlenici s 5-10 godina iskustva. Zatim slijede zaposlenici s 11-20 godina iskustva i oni s preko 20 godina, svaki s udjelom od 20,93%. Ovi podaci ukazuju na značajno iskustvo među ispitanicima u industriji kamena. Udio onih s 1-4 godine iskustva u industriji kamena je 18,60%, a najmanje je onih do 1 godine iskustva, u udjelu od 4,65%.

### Grafički prikaz 9.

*Godine radnog iskustva u industriji kamena*

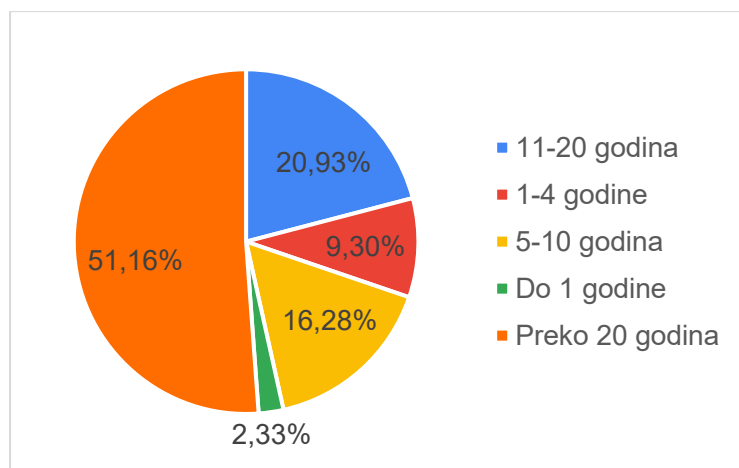


Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafički prikaz 10. prikazuje podatke o starosti poduzeća. Vidljivo je kako dominira udio poduzeća s više od 20 godina starosti, što čini impresivnih 51,16%. To sugerira da je većina ispitanika zaposlena u etabliranim organizacijama s dugogodišnjom poviješću i iskustvom na tržištu. Slijedi kategorija poduzeća sa 11-20 godina starosti, koja čini 20,93%, što također ukazuje na stabilnost i kontinuitet radnih mjesta u tim srednje starijim organizacijama. Manji udjeli pripadaju poduzećima koja su mlađa od 10 godina (5-10 godina: 16,28%, 1-4 godine: 9,30%) ili čak i mlađa od jedne godine (2,33%).

#### Grafički prikaz 10.

##### Starost poduzeća

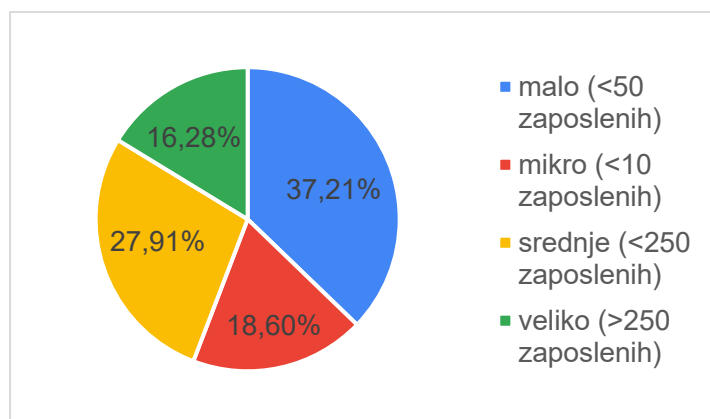


Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafički prikaz 11. prikazuje veličinu poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni pri čemu je vidljivo kako je najveći udio njih zaposleno u malom poduzeću (37,21%), a zatim u srednjem (27,91%), mikro poduzeću (18,6%) i velikom poduzeću (16,28%).

#### Grafički prikaz 11.

##### Veličina poduzeća

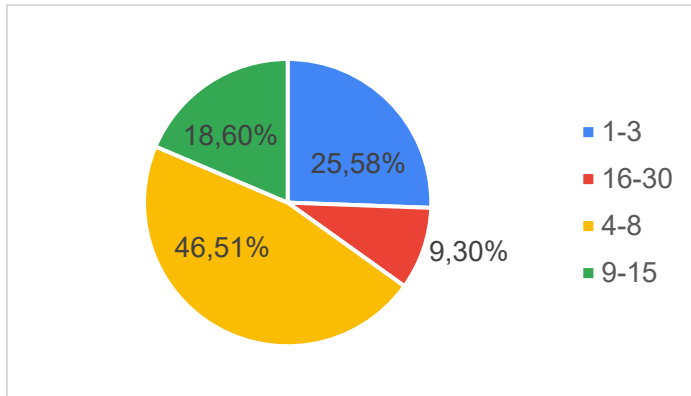


Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafički prikaz 12. prikazuje veličinu tima u kojem zaposlenici rade te je vidljivo da najveći broj njih radi u timu od 4-8 članova (46,51%), potom u timu od 1-3 člana (25,58%), 9-15 članova (18,60%) te 16-30 članova (9,30%).

### Grafički prikaz 12.

*Veličina tima u kojem zaposlenici rade*



Izvor: istraživanje autora (N=43)

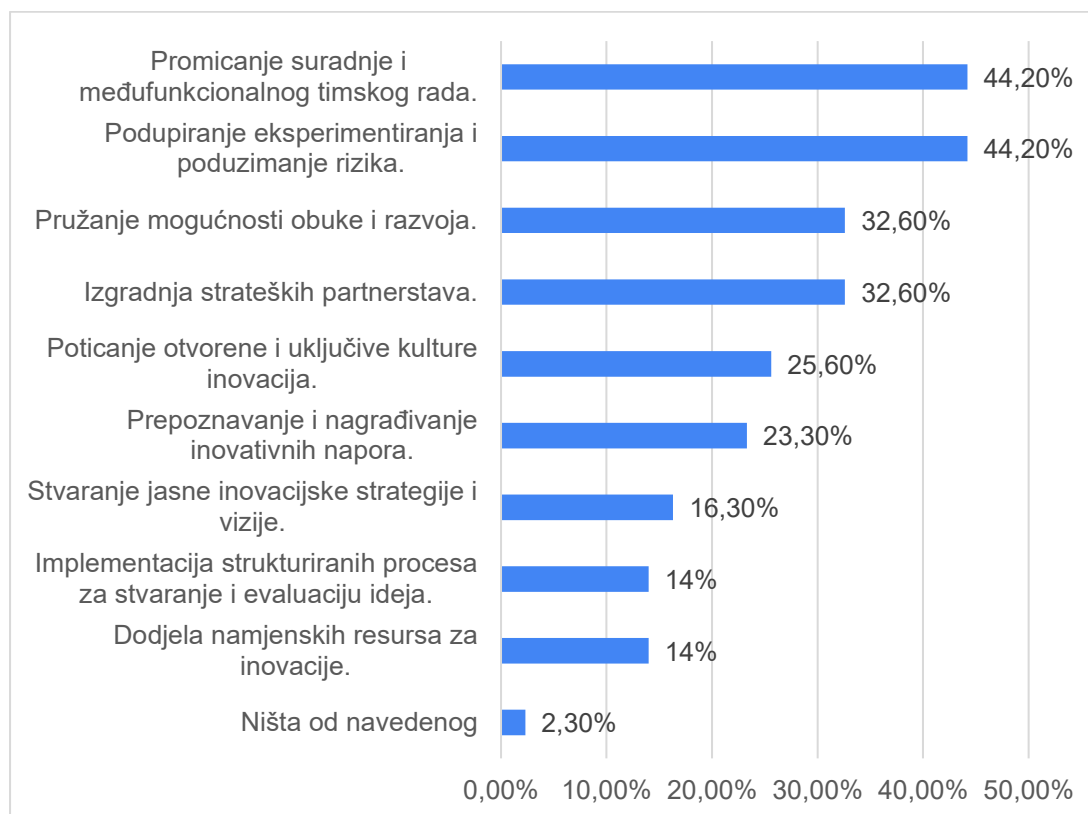
## 3.2. Rezultati istraživanja obilježja vodstva i inovativnosti u industriji kamena

### 3.2.1. Kontekst provođenja inovacija u istraživanim poduzećima

Organizacijska inovativnost (OI) visoko je cijenjena u istraživanjima organizacija jer ih potiče i povećava njihove šanse za opstanak i dugoročni uspjeh. Istražuje se u različitim disciplinama poput menadžmenta, marketinga i poduzetništva te se često povezuje sa strategijskim i tržišnim orijentacijama, učenjem organizacije, vođenjem i performansama (Ruvio i sur., 2014). Grafički prikaz 13. prikazuje odgovore ispitanika glede uočenih posebnih praksi ili inicijativa vodstva unutar poduzeća, a koje su uspješno potaknule inovacije. Kod ovog pitanja dana je mogućnost višestrukog izbora odgovora.

### Grafički prikaz 13.

Uočene posebne prakse ili inicijative vodstva unutar poduzeća koje su uspješno potaknule inovacije



Izvor: istraživanje autora (N=50)

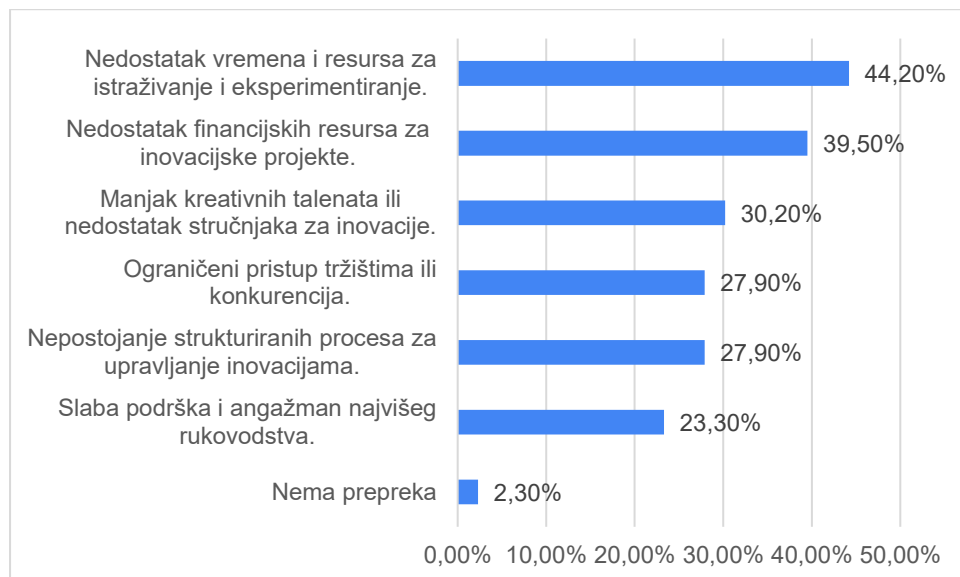
Vidljivo je kako je najveći broj ispitanika naveo promicanje suradnje i međufunkcionalnog timskog rada te podupiranje eksperimentiranja i poduzimanje rizika (svaki po 44,2%). Potom slijede pružanje mogućnosti obuke i razvoja te izgradnja strateških partnerstava, svaki s udjelom od 32,60%. Zatim su redom uočene sljedeće posebne prakse ili inicijative vodstva unutar poduzeća koje su uspješno potaknule inovacije: poticanje otvorene i uključive kulture inovacija (25,60%), prepoznavanje i nagrađivanje inovativnih napora (23,30%), stvaranje jasne inovacijske strategije i vizije (16,30%), implementacija strukturiranih procesa za stvaranje i evaluaciju ideja (14%), dodjela namjenskih resursa za inovacije (14%) te ništa od navedenog (2,3%).

Grafički prikaz 14. prikazuje prepreke ili izazove s kojima se suočava poduzeće ispitanika u pogledu poticanja inovacija. Najveći izazovi uključuju nedostatak vremena i resursa za istraživanje i eksperimentiranje (44,20%), nedostatak financijskih sredstava za inovacijske projekte (39,50%) te manjak kreativnih talenata ili stručnjaka za inovacije (30,20%). Slijedi ograničen pristup tržištima ili konkurencija (27,90%), nedostatak strukturiranih procesa za upravljanje inovacijama (27,90%) te slaba podrška i angažman najvišeg rukovodstva (23,30%). Najmanji udio ispitanika tvrdi kako nema prepreka (2,30%). Ovi podaci upućuju na potrebu za fokusiranjem na rješavanje ključnih prepreka kako bi se

potaknula inovacija u industriji kamena, uključujući bolje upravljanje resursima, podršku rukovodstva te razvoj kreativnih talenata i stručnjaka za inovacije.

#### Grafički prikaz 14.

*Uočene prepreke ili izazovi s kojima se suočava poduzeće u pogledu poticanja inovacija*



Izvor: istraživanje autora (N=43)

U nastavku rada vrši se deskriptivna analiza stilova vodstva i inovativnosti u industriji kamena, odnosno analiza treće grupe pitanja u anketnom upitniku.

#### 3.2.2. Vodstvo u industriji kamena

Vodstvo u industriji kamena zahtijeva kombinaciju strateškog upravljanja resursima, inovativnog pristupa tržišnim izazovima te sposobnosti motiviranja i vođenja timova prema održivom razvoju i poslovnom uspjehu. Tablica 3. prikazuje rezultate istraživanja, pružajući uvid u percepciju ispitanika o različitim aspektima transformacijskog vodstva.

Rezultati analize stavova ispitanika o transformacijskom stilu vodstva u industriji kamena pokazuju da ispitanici generalno imaju umjereno pozitivan stav prema demonstriranom transformacijskom stilu vodstva u njihovim poduzećima, s prosječnim ukupnim rezultatom od 3,60. Dimenzija idealiziranih atributa je dobila prosječnu ocjenu od 3,58, pri čemu su ispitanici najviše ocijenili ponašanje vođe koje izaziva osjećaj ponosa i poštovanja (3,67), dok je iskazivanje osjećaja moći i samopouzdanja, uz nadilaženje svojih osobnih interesa za dobrobit tima ili grupe, ocijenjeno najnižom ocjenom u ovoj dimenziji transformacijskog stila vodstva (3,53). Dimenzija idealiziranog ponašanja ima nešto nižu

**Tablica 3.***Analiza stavova ispitanika o transformacijskom stilu vodstva*

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>		<b>St. Dev</b>
<b>Transformacijski stil vodstva</b>	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
<b>Idealizirani atributi</b>				<b>3,58</b>		
Kod mene stvara/izaziva osjećaj ponosa što radim s njim.	43	1	5	3,58	0,17	1,09
Nadilazi svoje osobne interese za dobrobit tima ili grupe.	43	1	5	3,53	0,19	1,22
Ponaša se na način kojim gradim poštovanje prema njemu.	43	1	5	3,67	0,18	1,17
Iskazuje osjećaj moći i samopouzdanja.	43	1	5	3,53	0,19	1,24
<b>Idealizirano ponašanje</b>				<b>3,48</b>		
Zna pričati o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima.	43	1	5	3,32	0,19	1,24
Naglašava važnost posjedovanja snažnog osjećaja svrhe u radu.	43	1	5	3,51	0,19	1,22
Razmatra moralne i etičke posljedice svojih odluka.	43	1	5	3,58	0,19	1,24
Naglašava važnost posjedovanja zajedničkog osjećaja misije u radu.	43	1	5	3,51	0,17	1,10
<b>Inspirativna motivacija</b>				<b>3,68</b>		
Optimistično govori o budućnosti.	43	1	5	3,74	0,17	1,11
Priča s entuzijazmom o onome što trebamo ostvariti.	43	1	5	3,79	0,17	1,10
Prenosi nam/komunicira primamljivu viziju budućnosti.	43	1	5	3,46	0,20	1,30
Iskazuje samouvjerenost da će ciljevi i rezultati biti ostvareni.	43	1	5	3,72	0,19	1,26
<b>Intelektualna stimulacija</b>				<b>3,63</b>		
Preispituje ključne pretpostavke/polazišta o nekom problemu kako bi ustanovio jesu li prikladni.	43	1	5	3,70	0,18	1,18
Traži i sagledava različite perspektive i gledišta pri rješavanju nekog problema.	43	1	5	3,65	0,20	1,31
Potiče me ili čak zahtijeva da sagledavam probleme iz više različitih kutova/perspektiva.	43	1	5	3,44	0,17	1,26
Predlaže nove načine razmatranja i sagledavanja kako izvršavati pojedine zadatke.	43	1	5	3,72	0,19	1,26
<b>Individualno razmatranje</b>				<b>3,61</b>		

Posvećuje svoje vrijeme poučavanju i razvijanju podređenih (mene i kolega).	43	1	5	3,51	0,17	1,12
Tretira me kao osobu i čovjeka, a ne samo kao člana tima ili grupe.	43	1	5	3,88	0,17	1,18
Smatra da ja kao osoba imam meni svojstvene potrebe, sposobnosti i očekivanja spram mojih kolega.	43	1	5	3,37	0,18	1,19
Pomaže mi da razvijem svoje snage i sposobnosti.	43	1	5	3,70	0,17	1,12
<b>UKUPNO</b>				<b>3,60</b>		

Izvor: istraživanje autora (N=43)

prosječnu ocjenu od 3,48, što ukazuje na manjkavost komunikacije vođe o vlastitim vrijednostima i uvjerenjima, te razmatranje moralnih i etičkih posljedica odluka. Ispitanici su najpozitivnije ocijenili naglašavanje, od strane vođe, snažnog osjećaja svrhe i zajedničke misije u radu, dok su najkritičniji bili prema vođinim sklonostima da priča o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima (3,32). Ovaj aspekt, uzimajući u obzir sve istraživane aspekte transformacijskog stila vodstva, je ujedno i najslabije ocijenjen od strane ispitanika. Dimenzija inspirativne motivacije je najviše ocijenjena dimenzija transformacijskog stila vodstva s prosječnom ocjenom od 3,68, što naglašava važnost optimistične komunikacije lidera o budućnosti i ciljevima. Aspekti ponašanja vođe u ovoj dimenziji koji su dobili najviše ocjene ispitanika su izjave vođe o entuzijazmu i viziji budućnosti (3,79 i 3,74). Dimenzija intelektualne stimulacije ima prosječnu ocjenu od 3,63, pri čemu su najviše ocijenjene sposobnosti vođe da preispituje ključne pretpostavke o nekom problemu (3,70) i poticanje sagledavanja novih načina izvršavanja zadataka (3,72). Dimenzija individualnog razmatranja je također dobila nešto višu prosječnu ocjenu od 3,61, naglašavajući važnost lidera koji posvećuje vrijeme razvoju podređenih, tretira ih kao individue, i pomaže im da razviju svoje snage i sposobnosti. Najvišu ocjenu u ovoj dimenziji dobila je stavka o tretiranju podređenih kao individua (3,88). Ovi rezultati ukazuju na to da se transformacijski stil vodstva u istraživanim poduzećima, prema utiscima ispitanika, demonstrira na srednjoj do visokoj razini (3,48 – 3,68), uz pojedine aspekte koji su razvijeniji i demonstriraju se na nešto višoj razini od upravo navedene. Analiza standardnih devijacija otkriva varijacije u percepciji transformacijskog stila vodstva. Najveća varijabilnost je zabilježena u stavovima o viziji budućnosti, iskazivanju samouvjerenosti glede ostvarenja ciljeva i sposobnosti sagledavanja različitih perspektiva od strane nadređenog/šefa (1,26 – 1,30). Nasuprot tome, najmanja varijabilnost je u odgovorima na pitanja o vođinom izazivanju osjećaju ponosa, naglašavanju posjedovanja zajedničkog osjećaja misije u radu te pričanju s entuzijazmom o ciljevima koje treba ostvariti (1,09-1,10). Ovo ukazuje na raznolike percepcije demonstriranog ponašanja nadređenog/šefa i stilova vodstva u istraživanim poduzećima.



Ukupno gledajući, niske standardne devijacije u nekim dimenzijama sugeriraju veću konzistentnost u percepciji određenih aspekata transformacijskog stila vodstva, dok veće standardne devijacije mogu ukazivati na veću varijabilnost u stavovima ispitanika.

Tablica 4. prikazuje analizu stavova ispitanika glede demonstriranog transakcijskog stila vodstva njihovim poduzećima. Rezultati istraživanja ukazuju na to da nadređeni/šefovi ispitanika u istraživanim poduzećima u značajnoj mjeri koriste strategije poput uvjetovane nagrade (3,56) te dosta manje, ali ipak još uvijek značajno, upravljanje izuzecima (3,24). Kod dimenzije uvjetovane nagrade, najrazvijenija je praksa vođina pružanja pomoći podređenima pri radu s očekivanjem da će mu oni to uzvratiti adekvatnim radnim naporima (3,79). U ovoj dimenziji vođe iskazuju više manjkavosti kod jasnog obrazlaganja tko je odgovoran za pojedini posao i što pojedinci mogu očekivati po izvršenju posla (3,37-3,44). S druge strane, kod dimenzije upravljanja izuzecima, vođe su najviše fokusirane na bavljenje pritužbama, pogreškama i neuspjesima (3,30), a najmanje na dosljedno vođenje evidencija o svim učinjenim pogreškama u radu (3,04). Upravo spomenuti aspekt vođenja evidencija po svim pogreškama je ujedno aspekt s najvišom standardnom devijacijom (St. Dev = 1,41). Ovo ukazuje na veću varijabilnost u percipiranju ove specifične prakse među ispitanicima. Aspekt transakcijskog vodstva s najnižom standardnom devijacijom je vođino fokusiranje se na nepravilnosti, pogreške, iznimke, i odstupanja od standarda pri radu podređenih (St. Dev = 1,10). To može značiti da je većina sudionika imala slične stavove o ovom aspektu transakcijskog vodstva.

Transformacijski stil vodstva se, prema stavovima ispitanika, pokazuje dominantnijim ili u većoj mjeri demonstriranim u poduzećima u industriji kamena, u usporedbi s transakcijskim stilom. Više prosječne ocjene za inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualno razmatranje sugeriraju da transformacijski vođe nešto bolje motiviraju i potiču svoje timove, što je ključno za inovaciju, održiv razvoj i dugoročni poslovni uspjeh u ovoj industriji. S druge strane, transakcijski stil, iako važan za postizanje kratkoročnih ciljeva i disciplinu, je manje demonstriran u istraživanim poduzećima, a prema općoj percepciji ispitanika. Ovi rezultati sugeriraju da bi implementacija transformacijskog stila vodstva mogla donijeti veće koristi u kontekstu industrije kamena, posebice u pogledu dugoročnog angažmana i motivacije zaposlenika.

Tablica 5. prikazuje stavove ispitanika o emocionalnoj inteligenciji. Ukupna prosječna ocjena za sve aspekte emocionalne inteligencije iznosi 3,68, što sugerira da ispitanici generalno smatraju da su njihovi nadređeni/šefovi u srednjoj do visokoj mjeri razvili emocionalnu inteligenciju. Najvišu prosječnu ocjenu ima tvrdnja „Moj nadređeni/šef je dosljedan između riječi i djela te se ponaša u skladu s važećim etičkim standardima“ (3,95), a najnižu tvrdnja „Moj nadređeni/šef utječe na druge i

**Tablica 4.***Analiza stavova ispitanika o transakcijskom stilu vodstva*

Transakcijski stil vodstva	N	Minimum	Maximum	Mean	St. Dev	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
<b>Uvjetovana nagrada</b>				<b>3,56</b>		
Pružajući mi pomoć pri radu s očekivanjem da ću mu ja to uzvratiti adekvatnim radnim naporima.	43	1	5	3,79	0,18	1,21
Konkretno obrazlaže tko je odgovoran za postizanje zadanih ciljeva.	43	1	5	3,37	0,20	1,33
Jasno daje do znanja što pojedinac može očekivati kad ostvari zadane rezultate i ciljeve.	43	1	5	3,44	0,18	1,20
Izražava/iskazuje svoje zadovoljstvo kada ja ispunim njegova očekivanja.	43	1	5	3,65	0,17	1,15
<b>Upravljanje izuzecima</b>				<b>3,24</b>		
Fokusira se na moje (i mojih kolega) nepravilnosti, pogreške, iznimke, i odstupanja od standarda pri radu.	43	1	5	3,28	0,16	1,10
Koncentrira svoju punu pozornost na bavljenje pogreškama, pritužbama i neuspjesima.	43	1	5	3,34	0,19	1,23
Vodi brigu ili evidenciju o svim pogreškama koje su počinjene u radu.	43	1	5	3,04	0,21	1,41
Usmjerava moju pozornost na moje nedostatke i neuspjehe, a da bih u konačnici zadovoljio postavljene standarde.	43	1	5	3,30	0,17	1,16
<b>UKUPNO</b>				<b>3,40</b>		

Izvor: istraživanje autora (N=43)

uvjerava ih da prihvate vlastite stavove ili prijedloge“ (3,28). Najvišu standardnu devijaciju ima tvrdnja „Moj nadređeni/šef pokazuje osjetljivost i empatiju prema drugima“ (1,32). To znači da su ocjene ispitanika za ovu tvrdnju vrlo raspršene ili varijabilne. Drugim riječima, postoji veća varijacija u percepciji ispitanika o tome koliko njihovi nadređeni/šefovi pokazuju osjetljivost i empatiju prema drugima.

Najnižu standardnu devijaciju ima tvrdnja „Moj nadređeni/šef je dosljedan između riječi i djela te se ponaša u skladu s važećim etičkim standardima“ (0,99). To ukazuje na manju varijaciju u ocjenama ispitanika za ovu tvrdnju. Većina ispitanika je vjerojatno relativno konzistentna u svojoj percepciji o dosljednosti između riječi i djela svojih nadređenih/šefova u skladu s etičkim standardima.

**Tablica 5.***Analiza stavova ispitanika o emocionalnoj inteligenciji*

Emocionalna inteligencija	N	Minimum	Maximum	Mean		St. Dev
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Moj nadređeni/šef je svjestan vlastitih osjećaja i dobro upravlja istima.	43	1	5	3,44	0,17	1,10
Moj nadređeni/šef je sposoban održavati potrebnu razinu učinkovitosti.	43	1	5	3,84	0,14	0,92
Moj nadređeni/šef posjeduje volju i energiju za postizanje izazovnih ciljeva ili zadataka.	43	1	5	3,84	0,17	1,09
Moj nadređeni/šef pokazuje osjetljivost i empatiju prema drugima.	43	1	5	3,51	0,20	1,32
Moj nadređeni/šef utječe na druge i uvjerava ih da prihvate vlastite stavove ili prijedloge.	43	1	5	3,28	0,19	1,22
Donosim odluke korištenjem razuma i intuicije kada je to primjereno.	43	1	5	3,88	0,15	1,00
Moj nadređeni/šef je dosljedan između riječi i djela te se ponaša u skladu s važećim etičkim standardima.	43	1	5	3,95	0,15	0,99
<b>UKUPNO</b>				<b>3,68</b>		

Izvor: istraživanje autora (N=43)

### 3.2.3. Inovativnost u industriji kamena

Inovativnost u industriji kamena igra ključnu ulogu u konkurentnosti i održivom razvoju. Tablica 6. prikazuje analizu stavova ispitanika o organizacijskoj inovativnosti. Ukupna prosječna ocjena za sve tvrdnje iznosi 3,59, što sugerira da ispitanici smatraju kako je inovativnost njihovih poduzeća na srednjoj do visokoj razini. Ispitanici su ocijenili da njihova poduzeća srednje brzo do brzo reagiraju na zahtjeve kupaca, s prosječnom ocjenom 3,81. Ova viša ocjena upućuje na to da se poduzeća u industriji kamena relativno dobro prilagođavaju promjenama na tržištu i mogu donekle brzo odgovoriti na potrebe kupaca. Međutim, standardna devijacija od 1,10 pokazuje da postoji određena varijabilnost u ocjenama, što znači da svi ispitanici ne dijele jednako ovu percepciju.

Uvođenje inovativnih proizvoda ili usluga dobilo je nešto nižu prosječnu ocjenu od 3,51, s najvećom standardnom devijacijom od 1,33. Ova visoka standardna devijacija ukazuje na značajnu raznolikost u percepcijama ispitanika, što može sugerirati da dok neki ispitanici smatraju da poduzeća u industriji kamena brzo uvode inovacije, drugi se možda ne slažu s takvom tvrdnjom. Slična prosječna ocjena od

**Tablica 6.***Analiza stavova ispitanika o organizacijskoj inovativnosti*

Organizacijska inovativnost	N	Minimum	Maximum	Mean	St. Dev	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
U poduzeću brzo reagiramo na zahtjeve kupaca.	43	1	5	3,81	0,17	1,10
U poduzeću brzo uvodimo inovativne proizvode ili usluge.	43	1	5	3,51	0,20	1,33
U poduzeću se potiču inovacije.	43	1	5	3,53	0,20	1,33
Naše poduzeće ima ugled kao inovator u industriji kamena.	43	1	5	3,49	0,19	1,28
<b>UKUPNO</b>				<b>3,59</b>		

Izvor: istraživanje autora (N=43)

3,53 za tvrdnju o poticanju inovacija također ima standardnu devijaciju od 1,33, što opet upućuje na veliku varijabilnost među ispitanicima. Ovo bi moglo značiti da poduzeća u industriji kamena imaju osrednje razvijene inicijative za poticanje inovacija te osrednju razinu njihove implementacije, no da percepcija među zaposlenicima o ovim aspektima značajno varira.

Na kraju, tvrdnja da poduzeća u industriji kamena imaju ugled kao inovatori ima prosječnu ocjenu od 3,49, što je najniža ocjena među analiziranim tvrdnjama, uz standardnu devijaciju od 1,28. Ova relativno niža ocjena ukazuje na to da postoji značajan prostor (kao i kod ostala tri aspekta organizacijske inovativnosti) za poboljšanje kod istraživanim poduzeća u upravljanju i realizaciji inovacija. Nadalje, analiza sugerira da iako postoji umjereno pozitivan stav ispitanika prema organizacijskoj inovativnosti njihovih poduzeća, postoje značajne razlike u percepcijama među ispitanicima, što ukazuje na potrebu za boljim komunikacijama i konzistentnim implementiranjem inovacijskih strategija unutar poduzeća.

### 3.3. Rezultati istraživanja uloge vodstva u inovativnosti u industriji kamena

Rezultati istraživanja uloge vodstva u inovativnosti u industriji kamena otkrivaju važnost stilova vodstva u poticanju inovacija. Tablica 7. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije između različitih komponenti transformacijskog stila vodstva i organizacijske inovativnosti. Istraživanje je važno jer identificira u kojoj mjeri je transformacijski stil vodstva povezan sa sposobnošću organizacije da razvija nove proizvode, procese i usluge, čime se potencijalno poboljšava konkurentnost i održivost poduzeća.

Idealizirani atributi imaju koeficijent korelacije od 0,678 s organizacijskom inovativnošću, što ukazuje na umjerenu do jaku pozitivnu korelaciju. Ova vrijednost znači da se viša razina idealiziranih atributa kod nadređenih/šefova u industriji kamena povezuje s višom razinom inovativnosti unutar organizacije. Signifikantna vrijednost (Sig. (2-tailed)) je manja od 0,001 što ukazuje na to da je ova korelacija statistički značajna na razini pouzdanosti od 99%.

Idealizirano ponašanje pokazuje još jaču korelaciju s organizacijskom inovativnošću, s koeficijentom od 0,780. Ova jaka pozitivna korelacija znači da idealizirano ponašanje nadređenih/šefova u industriji kamena značajno doprinosi povećanju inovativnosti u organizaciji. Statistička značajnost potvrđena je s vrijednošću manjom od 0,001. Inspirativna motivacija ima korelaciju od 0,735 s organizacijskom inovativnošću, što također ukazuje na jaku pozitivnu vezu. Ovo sugerira da inspirativna motivacija nadređenih/šefova u industriji kamena značajno podupire inovativne aktivnosti unutar organizacije, a korelacija je statistički značajna s vrijednošću manjom od 0,001.

**Tablica 7.**

*Pearsonov koeficijent korelacije: Transformacijski stil vodstva i Organizacijska inovativnost*

<b>Correlations</b>		Organizacijska inovativnost
Idealizirani atributi		.678
	Sig. (2-tailed)	<.001
Idealizirano ponašanje		.780
	Sig. (2-tailed)	<.001
Inspirativna motivacija		.735
	Sig. (2-tailed)	<.001
Intelektualna stimulacija		.765
	Sig. (2-tailed)	<.001
Individualno razmatranje		.739
	Sig. (2-tailed)	<.001
Transformacijski stil vodstva		.791
	Sig. (2-tailed)	<.001
		43

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Intelektualna stimulacija pokazuje korelaciju od 0,765 s organizacijskom inovativnošću, što je snažna pozitivna korelacija. Ovo znači da intelektualna stimulacija nadređenih/šefova u industriji kamena koji

potiču intelektualnu stimulaciju u svojim timovima doprinose visokoj razini inovativnosti u organizaciji. Statistička značajnost potvrđena je vrijednošću manjom od 0,001.

Individualno razmatranje ima korelaciju od 0,739 s organizacijskom inovativnošću, također ukazujući na jaku pozitivnu vezu. Ovo sugerira da individualno razmatranje i pažnja prema potrebama pojedinaca od strane voditelja pozitivno utječe na inovativnost u organizaciji. Korelacija je statistički značajna s vrijednošću manjom od 0,001.

Transformacijski stil vodstva u cjelini, očekivano jer se radi o sumarnoj varijabli, pokazuje najvišu korelaciju od 0,791 s organizacijskom inovativnošću. Ovo ukazuje na snažnu pozitivnu korelaciju između sveukupnog transformacijskog stila vodstva i inovativnosti u organizaciji. Statistička značajnost ove korelacije također je potvrđena s vrijednošću manjom od 0,001.

Dakle, svi elementi transformacijskog stila vodstva pokazuju jake pozitivne korelacije s organizacijskom inovativnošću. Sve korelacije su statistički značajne na razini pouzdanosti od 99%, što potvrđuje važnost transformacijskog vodstva u promoviranju inovativnosti.

Tablica 8. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije između različitih komponenti transakcijskog stila vodstva i organizacijske inovativnosti.

**Tablica 8.**

*Pearsonov koeficijent korelacije: Transakcijski stil vodstva i Organizacijska inovativnost*

		Organizacijska inovativnost
Uvjetovana nagrada		.697
	Sig. (2-tailed)	<.001
		43
Upravljanje izuzecima		.286
	Sig. (2-tailed)	.063
		43
Transakcijski stil vodstva		.567
	Sig. (2-tailed)	<.001
		43

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Uvjetovana nagrada ima koeficijent korelacije od 0,697 s organizacijskom inovativnošću, što ukazuje na umjerenu do jaku pozitivnu korelaciju. Ovo znači da nadređeni/šefovi u industriji kamena koji koriste uvjetovanu nagradu (nagrađivanje na temelju postignuća) značajno doprinose povećanju

inovativnosti unutar organizacije. Statistička značajnost (Sig. (2-tailed)) manja od 0,001 ukazuje na to da je ova korelacija vrlo pouzdana.

Upravljanje izuzecima pokazuje mnogo slabiju korelaciju s organizacijskom inovativnošću, s koeficijentom od 0,286. Ova vrijednost ukazuje na slabu pozitivnu korelaciju, što sugerira da upravljanje izuzecima (intervencija samo kad stvari krenu po zlu) ima malu, ali ipak značajnu pozitivnu povezanost s inovativnošću u organizaciji. Vrijednost p od 0,063 nije statistički značajna na razini pouzdanosti od 99%, već na nešto manjoj razini pouzdanosti od 90%.

Transakcijski stil vodstva u cjelini ima koeficijent korelacije od 0,567 s organizacijskom inovativnošću, što ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju. Ovo znači da je demonstrirani transakcijski stil vodstva pozitivno povezan s inovativnošću unutar organizacije, ali ne u tolikoj mjeri kao što je to slučaj s transformacijskim stilom vodstva. Statistička značajnost ove korelacije potvrđena je s vrijednošću manjom od 0,001. Rezultati, dakle, sugeriraju da i transakcijski stil može imati umjereni pozitivan inovativnost u organizaciji.

S obzirom na ove rezultate, prva hipoteza (H1) koja tvrdi da postoji povezanost primijenjenih stilova vodstva menadžera i inovativnosti poduzeća koja posluju u industriji kamena se **prihvaća**. Naime, za transformacijski stil vodstva se utvrdila snažna povezanost s organizacijskom inovativnošću, dok se za transakcijski stil vodstva utvrdila umjereni pozitivna povezanost s organizacijskom inovativnošću. Upravo navedeno sugerira kako su stilovi vodstva značajno povezani s razinom organizacijske inovativnosti u industriji kamena, što je potvrda za prvu hipotezu istraživanja.

Tablica 9. prikazuje Pearsonov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije i organizacijske inovativnosti, a u svrhu testiranja druge postavljene hipoteze u radu. Emocionalna inteligencija pokazuje umjerenu pozitivnu korelaciju s organizacijskom inovativnošću, s Pearsonovim koeficijentom korelacije od 0,472. Ovaj rezultat sugerira da viša razina emocionalne inteligencije kod nadređenih/šefova u industriji kamena može biti povezana s većom razinom organizacijske inovativnosti u njihovim poduzećima. Vrijednost Sig. (2-tailed) iznosi 0,001, što znači da je korelacija statistički značajna na razini pouzdanosti od 99%. To implicira da postoji vrlo mala vjerojatnost da je ova korelacija rezultat slučajnosti.

Na temelju analiziranih rezultata, **prihvaća se** druga hipoteza rada (H2) koja glasi: Emocionalna inteligencija kao aspekt vodstva igra veliku ulogu u inovativnosti poduzeća koja posluju u industriji kamena. Dakle, rezultati istraživanja podržavaju tvrdnju da razvoj emocionalne inteligencije kod nadređenih/šefova u industriji kamena može biti pozitivno povezano s inovativnim kapacitetima njihovih poduzeća.

**Tablica 9.***Pearsonov koeficijent korelacije: Emocionalna inteligencija i Organizacijska inovativnost*

		<b>Correlations</b>	
		Emocionalna inteligencija	Organizacijska inovativnost
Emocionalna inteligencija	Pearson Correlation	1	.472**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	43	43
Organizacijska inovativnost	Pearson Correlation	.472**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	43	43

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

Izvor: istraživanje autora (N=43)

U svrhu testiranja hipoteze 3, tablica 10. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije za veličinu tima i veličinu poduzeća te stilove vodstva. U testiranjima veza između veličine poduzeća i stilova vodstva nisu utvrđene značajne korelacije. Svi testirani koeficijenti korelacije su vrlo niski, a vrijednosti p ( $p > 0,05$ ) pokazuju da nijedna od promatranih veza nije statistički značajna. Stoga, bilo kakva tumačenja o jačini korelacije (koeficijent i predznak) nisu relevantna.

**Tablica 10.***Pearsonov koeficijent korelacije: Veličina tima i veličina poduzeća te stilovi vodstva*

		<b>Correlations</b>			
		Veličina poduzeća	Veličina tima	Transformacij ski stil vodstva	Transakcijski stil vodstva
Veličina poduzeća	Pearson Correlation	1	.373*	.176	.229
	Sig. (2-tailed)		.014	.258	.140
	N	43	43	43	43
Veličina tima	Pearson Correlation	.373*	1	-.173	.098
	Sig. (2-tailed)	.014		.267	.531
	N	43	43	43	43
Transformacijski stil vodstva	Pearson Correlation	.176	-.173	1	.794**
	Sig. (2-tailed)	.258	.267		<.001
	N	43	43	43	43
Transakcijski stil vodstva	Pearson Correlation	.229	.098	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.140	.531	<.001	
	N	43	43	43	43

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

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

Izvor: istraživanje autora (N=43)



Tablica 11. prikazuje Pearsonov koeficijent korelacije između veličine tima i veličine poduzeća te organizacijske inovativnosti. Veličina poduzeća i organizacijska inovativnost pokazuju vrlo slabo pozitivnu korelaciju (Pearsonov koeficijent 0,015,  $p = 0,924$ ), što implicira da nema značajne povezanosti između veličine poduzeća i organizacijske inovativnosti. Navedena vrijednost  $p$  ukazuje da ova korelacija nije statistički značajna.

Veličina tima i organizacijska inovativnost pokazuju umjerenu negativnu korelaciju (Pearsonov koeficijent  $-0,310$ ,  $p = 0,043$ ). Ova negativna korelacija ukazuje na to da veći timovi mogu biti povezani s nižom razinom organizacijske inovativnosti. Vrijednost  $p$  od  $0,043$  je statistički značajna na razini pouzdanosti od 95%, što znači da postoji statistički relevantna suprotna veza između navedenih dviju varijabli.

U konačnici, rezultati pokazuju da veličina poduzeća nije značajno povezana s organizacijskom inovativnošću, dok je veličina tima umjereno negativno povezana s organizacijskom (povećanje veličine timova povezano je s nižom organizacijskom inovativnošću). Važno je dalje istraživati druge čimbenike koji bit će povezani s organizacijskom inovativnošću kako bi se dobila potpunija slika o ovim odnosima.

#### Tablica 11.

*Pearsonov koeficijent korelacije: Veličina tima i Veličina poduzeća te Organizacijska inovativnost*

<b>Correlations</b>				
		Veličina poduzeća	Veličina tima	Organizacijska inovativnost
Veličina poduzeća	Pearson Correlation	1	.373*	.015
	Sig. (2-tailed)		.014	.924
	N	43	43	43
Veličina tima	Pearson Correlation	.373*	1	-.310*
	Sig. (2-tailed)	.014		.043
	N	43	43	43
Organizacijska inovativnost	Pearson Correlation	.015	-.310*	1
	Sig. (2-tailed)	.924	.043	
	N	43	43	43

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

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Na temelju rezultata, treća hipoteza, koja pretpostavlja da veličina tima i poduzeća značajno utječu na stilove vodstva i inovativnost u industriji kamena, može se **tek djelomično prihvatiti**, i to u dijelu koji se odnosi na povezanost veličine tima i organizacijske inovativnosti. U istraživanju su pronađeni značajni statistički dokazi koji podržavaju postojanje spomenute veze, dok se ostale veze, testirane ovom hipotezom, nisu pokazale statistički značajnima.

## 4. ZAKLJUČAK

Inovacija predstavlja ključni čimbenik za dugoročni uspjeh i rast svih poduzeća, pa tako i onih u industriji kamena. Primjenom novih tehnologija, stvaranjem inovativnih proizvoda te promicanjem održivih praksi, industrija kamena može ostati relevantna, konkurentna i prosperitetna u budućnosti. Iz definicija i opisa vodstva proizlazi ključna uloga vodstva u uspješnom upravljanju organizacijom. Naglašava se važnost kontinuiranog razvoja i podrške vođama kako bi uspješno obavljali svoje dužnosti te ostvarili ciljeve poduzeća. Jasno je da vodstvo igra ključnu ulogu u poticanju inovacija unutar organizacija. Vođe imaju značajan utjecaj na stvaranje poticajnog okruženja, poticanje kreativnosti među zaposlenicima te usmjeravanje timova prema ostvarenju inovativnih ciljeva. Ističe se važnost transformacijskog vodstva u poticanju inovacija, koje potiče zaposlenike da generiraju i implementiraju nove ideje. Vođe su ključne u upravljanju inovativnim procesima, olakšavanju kreativnog rješavanja problema te integriranju inovativnih ideja unutar organizacije kako bi osigurali dugoročnu održivost, profitabilnost i rast. Studije ističu važnost vodstva u poticanju inovacija za održivi razvoj i povećanje produktivnosti. Upravljanje inovativnim procesima i podrška kreativnosti unutar organizacija ključni su za ostvarenje dugoročnog uspjeha i napretka u industriji kamena.

Istraživanje provedeno putem anketnog upitnika među zaposlenicima poduzeća u industriji kamena u Republici Hrvatskoj u lipnju 2024. godine, na uzorku od ukupno 43 ispitanika, pokazalo je da je transformacijski stil vodstva dominantniji u industriji kamena, u odnosu na transakcijski stil vodstva, s naglaskom na inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualno razmatranje. Ovaj stil vodstva može pridonijeti dugoročnom angažmanu i motivaciji zaposlenika, ključnim za inovaciju i održivi razvoj. S druge strane, transakcijski stil vodstva, iako važan za postizanje kratkoročnih ciljeva, manje je zastupljen prema percepciji ispitanika. Unatoč umjereno pozitivnim stavovima o organizacijskoj inovativnosti, postoji značajan prostor za poboljšanje u upravljanju i realizaciji inovacija unutar poduzeća.

Istraživanje je također pokazalo da je transformacijski stil vodstva snažno pozitivno povezan s organizacijskom inovativnošću poduzeća u industriji kamena. Uvođenje ovog stila vodstva može pridonijeti dugoročnoj održivosti i poslovnom uspjehu poduzeća u industriji kamena, a nadređeni koji primjenjuju transformacijske principe značajno doprinose razvoju inovacija unutar istraživanih poduzeća. S druge strane, transakcijski stil također pokazuje pozitivnu povezanost s organizacijskom inovativnošću poduzeća u industriji kamena, iako u manjoj mjeri u usporedbi s transformacijskim stilom. Dakle, ovaj stil vodstva bi mogao imati određenu povezanost s dugoročnom motivacijom i angažmanom zaposlenika u svezi inovacija i inovativnih aktivnosti u njihovim poduzećima u industriji kamena. Emocionalna inteligencija među nadređenima u industriji kamena pokazuje umjerenu

pozitivnu povezanost s organizacijskom inovativnošću. To ukazuje da viša razina emocionalne inteligencije kod nadređenih može biti umjereno pozitivno povezana s inovativnošću u njihovim poduzećima u industriji kamena. Nadalje, na temelju rezultata istraživanja, veličina timova i veličina poduzeća nemaju značajne povezanosti s primijenjenim stilovima vodstva i organizacijskom inovativnošću u industriji kamena. Međutim, postoji jedna značajna veza. Naime, veličina tima ima malu, ali statistički značajnu negativnu povezanost s organizacijskom inovativnošću. Ostale testirane veze, tj. veze između veličine tima i stilova vodstva, veličine poduzeća i stilova vodstva te veličine poduzeća i organizacijske inovativnosti nisu pokazale značajnu korelaciju. U konačnici, ovi zaključci sugeriraju da su razvoj emocionalne inteligencije i primjena prvenstveno transformacijskog stila vodstva ključni za poticanje inovacija u poduzećima koje djeluju u industriji kamena, te da se pritom treba voditi računa o veličini timova koji će biti uključeni u inovacijske aktivnosti spomenutih poduzeća.

Na temelju provedenog istraživanja prihvaćena je hipoteza da su stilovi vodstva povezani s organizacijskom inovativnošću poduzeća u industriji kamena. Nadalje, potvrđena je također hipoteza da je emocionalna inteligencija nadređenih, kao značajan aspekt vodstva, povezana s razinom organizacijske inovativnosti unutar njihovih poduzeća u industriji kamena. Konačno, hipoteza koja je tvrdila da su veličina timova i poduzeća bitne odrednice za stilove vođenja i organizacijsku inovativnost poduzeća u industriji kamena, je djelomično potvrđena u ovom istraživanju, i to što se tiče povezanosti veličine tima i organizacijske inovativnosti.

Ovo istraživanje, kao i svako drugo, ima određena ograničenja. Ponajprije, uzorak od 43 ispitanika može ograničiti opću primjenjivost rezultata na širu populaciju ili druge industrije. Zatim, subjektivnost podređenih pri percepciji stilova vodstva i emocionalne inteligencije svakako može utjecati na validnost dobivenih rezultata. Nadalje, nedostatak dugoročnog praćenja može ograničiti razumijevanje dugoročnih učinaka proučavanih varijabli. Konačno, zbog korelacijske prirode istraživanja, nije moguće izvesti neosporne zaključke o uzročno-posljedičnim vezama između varijabli, već su zaključci prvenstveno orijentirani na uočavanje smjera i intenziteta povezanosti između pojedinih varijabli.

## LITERATURA

1. Al-Sharif, A.M., Ali, M.H., Jaharuddin, N.S., Abdulsamad, A., Jandab, A. (2023). The Role of Innovation Capability in the relationship between Entrepreneurial Leadership and Innovation Performance in the SMEs Service industry. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(1), 264–278. <https://doi.org/10.14738/assrj.101.13802>
2. Altındağ, E., Köseadağı, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
3. Aschbacher, C., Sablik, J. (2019). Innovative Leadership Style for Industrial Companies. *Science Journal of Business and Management*, 7(2), 45-50. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20190702.11>
4. Audretsch, D. B., Acs, Z. J. (1991). Innovation and Size at the Firm Level. *Southern Economic Journal*, 57(3), 24-29.
5. Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, Jung, D.I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 441-462.
6. Avolio, B., Bass, B. (2020). Multifactor Leadership Questionnaire. Preuzeto 10.06.2024. s <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
7. Bahadori, M. (2012). The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Study in a Medical Science University. *Asian Journal of Business Management*, 4(1), 81-85. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111452>
8. Barsh, J., Capozzo, M. M., Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, 12(1), 36-47. [https://doi.org/10.1596/1020-797X\\_12\\_1\\_25](https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_25)
9. Bass, B.M., Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
10. Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
11. Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47-60. <https://doi.org/10.1002/joe.20308>
12. BerekeleyExecEd (2023). The Leadership of Innovation. Preuzeto 14.02.2024. s <https://executive.berkeley.edu/thought-leadership/blog/leadership-innovation>

13. Blázquez Puerta, C. D., Bermúdez González, G. (2019). The emotional intelligence of senior executives and their effect on products innovation and on processes innovation. *Journal of Business*, 11(1), 14-26. <https://doi.org/10.21678/jb.2019.980>
14. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Ekonomski fakultet u Splitu.
15. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. M.E.P.
16. Cai, H.W. (2012). The Creative Design of Stone and its International Marketing. *Applied Mechanics and Materials*, 209(211), 215-220. <https://doi.org/10.4028/WWW.SCIENTIFIC.NET/AMM.209-211.215>
17. Chan, I.Y.S., Liu, A.M.M., Fellows, R. (2014). Role of Leadership in Fostering an Innovation Climate in Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 30(6) [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000271](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000271)
18. Christensen, C., Bower, J.L. (1995). Disruptive Technologies Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 45-53.
19. Dat Le, T., Nham, P. T., Loan Pham, T. T. (2021). The Impact of Firm Size and Culture on Leadership Styles in Vietnamese SMEs. *International Journal of Economics and Management*, 15(3), 437-448. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18I2/WEB18324>
20. Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N., Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 909-919. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.052>
21. Doblin, J. (2007). Ten types of innovation. Preuzeto 16.06.2023. s <https://www.doblin.com/tentypes>
22. Doelman, T., Torrence, R., Kluyev, N., Sleptsov, I. (2009). Innovations in microblade core production at the Tigrovyy-8 late Palaeolithic quarry in eastern Russia. *Journal of Field Archaeology*, 34(4), 367-384. <https://doi.org/10.1179/009346909791070781>
23. dos Santos, T.R.M. (2023). The Innovation Process In Distance Higher Education. *Seven Editora*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.56238/methofocusinterv1-037>
24. Državni zavod za statistiku (2023). <https://dzs.gov.hr/>
25. Dulewicz, V., Higgs, M., Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405-420. <https://doi.org/10.1108/02683940310484017>
26. Eaton, L. (2022). Transformational leadership: A political science theory transformed by management studies. How did this happen, and why does it matter?. Preuzeto 27.06.2024. s <https://doi.org/10.26686/wgtn.21579222>

27. Elearn (2007). *Leadership and Management in Organisations: Management Extra*. Pergamon Flexible Learning.
28. Ettlíe, J. (1987). Firm size and product innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 4(2), 89-108. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(87\)90055-5](https://doi.org/10.1016/0737-6782(87)90055-5)
29. Ettlíe, J. (1999). *Managing innovation*. John Wiley & Sons.
30. Faster Capital (2024) Importance of Innovation in Today's. Preuzeto 20.02.2024. s <https://fastercapital.com/startup-topic/Importance-of-Innovation-in-Today's.html>
31. Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665. <https://doi.org/ggmxp5>
32. Fu, N., Zhang, T., Nie, X., Li, M. (2021). Research on the Influence of Leadership Style on Employee Innovation Behavior in Agricultural Science and Technology enterprises. *E3S Web of Conferences*, 235(5), 01020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123501020>
33. Funk, R.K., Uhing, K., Williams, M., Smith, W.M. (2022). The role of leadership in educational innovation: a comparison of two mathematics departments' initiation, implementation, and sustainment of active learning. *SN Social Sciences*, 2(12), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s43545-022-00565-8>
34. Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća. Ekonomski fakultet u Rijeci.
35. Garcia, R., Catalone, R. (2002). A Critical Look At Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal Of Product Innovation Management*, 19, 110–132. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00132-1)
36. Geretti, R., Mahnke, A. (2018). The Emotional Side of Innovation: The Role of Leader's Emotional Intelligence in influencing Innovation Implementation. Preuzeto 15.03.2023. s <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1210620/FULLTEXT01.pdf>
37. Gloet, M., Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409. <https://doi.org/10.1108/17410380410540390>
38. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
39. Greene, A., Zhang, Y., Asan, O., Clark, J.B., Fell, B., Harter, K., Samson, T., Ravnic, D., Cilley, R.E., Dillon, P., Mackay, D., Tsai, A.Y. (2022). Successful application of the innovation process to a case of Floyd Type I tracheal agenesis. *Surgery Open Science*, 5(11), 73-76. <https://doi.org/10.1016/j.sopen.2022.11.005>

40. Gumusluođlu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
41. Guzzo, R. A., Dickson, M. W. (1996). Team in Organisations: Recent Research on Performance and Effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
42. Hill, L.A., Brandeau, G., Truelove, E., Lineback, K. (2014). *Collective Genius, the Art and Practice of Leading Innovation*. Harvard Business Review Press.
43. Hiwa, H., Amin, H., Durmaz, O. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v2i2.72>
44. Hollander, E. P., Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179>
45. Holzmann, V., Golan, J. (2016). Leadership to Creativity and Management of Innovation? The Case of the „Innovation Club” in a Production Company. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(1), 60-71. <https://doi.org/10.5937/JEMC2202104K>
46. Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
47. HZX Stone (2023a) Industrija kamena cvjeta uz rastuće trendove i izvoz. Preuzeto 18.01.2024. s <https://hr.hzxgranite.com/news/stone-industry-thriving-with-growing-trends-an-67394563.html>
48. HZX Stone (2023b) Pojava novih tehnologija gura industriju kamena naprijed. Preuzeto 18.01.2024. s <https://hr.hzxgranite.com/news/emergence-of-new-technologies-is-driving-the-s-70535288.html>
49. International Surface Fabricators Association [ISFA The Future of Digital Technology in the Stone Industry. <https://www.isfanow.org/the-future-of-digital-technology-in-the-stone-industry>
50. Kahn, K.B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 16, 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
51. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Jiwen Song, L., Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 23-24. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.004\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004)

52. Kevat, J. (2024, 4. veljače), The Importance of Innovation in Driving Business Growth, *LinkedIn*, Preuzeto 20.02.2024. s <https://www.linkedin.com/pulse/importance-innovation-driving-business-growth-jignesh-kevat-kgbqf/>
53. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T.H., Farooqi, S., Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
54. Kidney, R. (2015). *Wiley Encyclopedia of Management*. Wiley.
55. Kogabayev, T., Maziliauskas, A. (2017). The definition and clasification of innovation. *Holistica*, 8(1), 59-72. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005>
56. Kremelberg, D. (2010). *Practical Statistics*. University of Conneticut.
57. Lloyd, C. (2023, 29. ožujka). The Innovation Process: Benefits, Steps & Secrets for Success, *Qmarkets*, Preuzeto 06.01.2024. s <https://www.qmarkets.net/resources/article/effective-innovation-process/>
58. Maffini Gomes, C., Kruglianskas, I., Scherer, F. L. (2009). Company Size Effect in Innovative Performance. *Journal of technology management innovation*, 4(4), 14-31. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000400002>
59. Marx, T. G. (2017). The Impacts of Company Size on Leadership. *Management and Organizational Studies*, 14(1), 82. <https://doi.org/10.5430/mos.v4n1p82>
60. Messick, D. M., Kramer, R. M. (2005). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates.
61. Mokhber, M., Khairuzzaman, W., Vakilbashi, A. (2017). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108-128. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
62. Moore, G.A. (2008). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution Paperback*. Penguin Publishing Group
63. Odumeru, J.A., Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
64. OECD (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD iLibrary.
65. Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities, *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>



66. Raducan, R., Raducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.322>
67. Rasheed, M. A., Shahzad, K., Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69-89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
68. Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52-66.
69. Smircich, L., Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
70. Suliman, A. M., Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220. <https://doi.org/10.1108/01425450710720020>
71. Sanchez., F., Hartlieb, P. (2020). Innovation in the Mining Industry: Technological Trends and a Case Study of the Challenges of Disruptive Innovation. *Mining Engineering*, 37, 1385–1399. <https://doi.org/10.1007/S42461-020-00262-1>
72. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga.
73. Symeonidis, G. (1996). Innovation, firm size and market structure: schumpeterian hypotheses and some new themes. *OECD Economics department working papers*, 161, 35-70. <https://doi.org/10.1787/603802238336>
74. Taylor, S.P. (2017). What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5 (11), 128-146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
75. Team Omind (2024, 28. ožujka), Understanding the Stages in the Innovation Process, *Omind*, Preuzeto 01.04.2024. s <https://www.omind.ai/blogs/innovation-process-stages>
76. Thanh, N.H., Quang, N.V., Anh, N.N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(340), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
77. Trmal, S.A., Bustamam, U.S.A., Mohamed, Z.A. (2017). The Process of Transformational Leadership in Achieving High Performance Workforce that Exceeds Organisational Expectations: A Phenomenological Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 73-84. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i3/2695>

78. Urabe, K. (1988). *Innovation and Management: International Comparison*. Walter De Gruyter.
79. Vaccaro, I.G., Henk W.V., van den Bosch, F.A.J. (2012). Management innovation in action: The case of self-managing teams. U Pitsis, T.S., Simpson, A., Dehlin, E. (Ur.) *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*. (str. 138-162.) Edward Elgar Publishing
80. van Seters, D.A. , Field, R.H.G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3, 29-45.  
<https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
81. Vroom, V. H., Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
82. Warrilow. S. (2012). Transformational Leadership Theory—The 4 Key Components in Change & Managing Change. Preuzeto 02.02.2024. s <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3617389>
83. West, M.A. and Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>
84. White, S.K. (2022), What is transformational leadership? A model for motivating innovation, *CIO*, Preuzeto 10.02.2024. s <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>
85. Wilson, D. (2024, 5. travnja), Innovations in stone cutting technology: what you need to know, *Stamford Stone*, Preuzeto 10. travnja 2024. s <https://www.stamfordstone.co.uk/innovations-in-stone-cutting-technology-what-you-need-to-know/>
86. Zuraik, A., Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22, 84-104.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>
87. Xenikou, A. (2017). Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations. *Front Psychology*, 8 (1), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01754>
88. Yang, Y. (2023). Innovation. U Qin, Z., Li, Y., Yang, Y. (Ur.) *Management Innovation and Big Data*. (str. 139-158.) Management for Professionals
89. Yu, Y., Dong, X., Shen, K.N., Khalifa, M., Hao, J. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66(12), 2507-2514.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.042>

90. Zahra, S.A., Covin, J.G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90002-7)

## SAŽETAK

Inovacija je ključna za dugoročni uspjeh i rast poduzeća, uključujući industriju kamena, koja može ostati konkurentna primjenom novih tehnologija, stvaranjem inovativnih proizvoda i održivim praksama. Vodstvo ima značajnu ulogu u poticanju inovacija stvaranjem poticajnog okruženja, poticanjem kreativnosti i usmjeravanjem timova prema inovativnim ciljevima. Transformacijski stil vodstva, koji potiče generiranje i implementaciju novih ideja, ključan je za dugoročnu održivost i rast organizacija. Istraživanje provedeno među zaposlenicima u industriji kamena u Republici Hrvatskoj u lipnju 2024. godine, na uzorku od 43 ispitanika, pokazalo je da transformacijski stil vodstva pozitivno utječe na motivaciju, inovativnost i osobni razvoj zaposlenika, dok bi transakcijski stil mogao imati ograničen utjecaj na dugoročnu motivaciju i angažman. Emocionalna inteligencija nadređenih također pokazuje umjerenu pozitivnu povezanost s organizacijskom inovativnošću, dok veličina tima pokazuje malu, ali statistički značajnu povezanost s inovativnošću, dok veličina poduzeća i stilovi vodstva nisu imali značajnu povezanost. Hipoteza da transformacijski stil vodstva ima snažnu povezanost s organizacijskom inovativnošću prihvaćena je, kao i povezanost emocionalne inteligencije nadređenih s inovativnošću. Međutim, hipoteza da veličina tima i poduzeća utječe na stilove vodstva i inovativnost djelomično je potvrđena. Ograničenja istraživanja uključuju mali uzorak, subjektivnost percepcije stilova vodstva i emocionalne inteligencije te nedostatak dugoročnog praćenja, što može ograničiti razumijevanje dugoročnih učinaka. Također, korelacijska priroda istraživanja ne omogućuje čvrste zaključke o uzročno-posljedičnim vezama.

Ključne riječi: vodstvo, industrija kamena, inovacija

## SUMMARY

Innovation is key to the long-term success and growth of businesses, including the stone industry, which can remain competitive by applying new technologies, creating innovative products and sustainable practices. Leadership plays a significant role in fostering innovation by creating a stimulating environment, fostering creativity and directing teams towards innovative goals. A transformational leadership style, which encourages the generation and implementation of new ideas, is key to the long-term sustainability and growth of organizations. Research conducted among employees in the stone industry in the Republic of Croatia in June 2024, on a sample of 43 respondents, showed that a transformational leadership style has a positive effect on the motivation, innovation and personal development of employees, while a transactional style could have a limited impact on long-term motivation and engagement. Emotional intelligence of superiors also shows a moderate positive relationship with organizational innovativeness, while team size shows a small but statistically significant relationship with innovation, while company size and leadership styles had no significant relationship. The hypothesis that the transformational leadership style has a strong connection with organizational innovation was accepted, as was the connection between superiors' emotional intelligence and innovation. However, the hypothesis that team and company size affects leadership styles and innovation was partially confirmed. Limitations of the study include the small sample size, the subjectivity of perceptions of leadership styles and emotional intelligence, and the lack of long-term follow-up, which may limit understanding of long-term effects. Also, the correlational nature of the research does not allow firm conclusions about cause-and-effect relationships.

Keywords: leadership, stone industry, innovation

## PRILOG

Prilog 1. – anketni upitnik

Poštovani,

Pred Vama se nalazi anketa o ulozi vodstva u inovativnosti poduzeća u industriji kamena za potrebe diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Molim Vas da odgovorite na sljedeća pitanja prema svom najboljem znanju i iskustvu. Nema točnih i netočnih odgovora, pa Vas molim da date svoja iskrena mišljenja i uvide.

**Vaši odgovori će biti u potpunosti anonimni, a Vaš email identitet strogo povjerljiv. Nitko od Vaših kolega i nadređenih neće biti u mogućnosti vidjeti Vaše odgovore. Svi prikupljeni podaci će biti vidljivi isključivo istraživaču te će se statistički obrađivati anonimno i u zbirnoj formi - dakle rezultati će se objavljivati za cijeli uzorak na razini industrije kamena, a ne pojedinačno.**

Anketa je namijenjena zaposlenicima poduzeća u industriji kamena. Procijenjeno vrijeme ispunjavanja: do 10 minuta.

Spol:

- muško
- žensko

Dob:

- 25 i manje godina
- 26-35 godina
- 36-45 godina
- 46-55 godina
- 56 i više godina

Opis posla na kojem radite:

- Rad u kamenolomu
- Fizički rad sa kamenom (vađenje, rezanje, obrada, montaža)
- Skladištar
- Rad u prodaji
- Rad u nabavi
- Menadžment
- Marketing

- Financije
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Ukupne godine radnog iskustva:

- 0-5 godina
- 6-10 godina
- 11-20 godina
- 21-30 godina
- Preko 30 godina

Godine radnog iskustva u industriji kamena:

- Do 1 godine
- 1-4 godine
- 5-10 godina
- 11-20 godina
- Preko 20 godina

Starost poduzeća u kojem radite:

- Do 1 godine
- 1-4 godine
- 5-10 godina
- 11-20 godina
- Preko 20 godina

Veličina poduzeća u kojem radite:

- mikro (<10 zaposlenih)
- malo (<50 zaposlenih)
- srednje (<250 zaposlenih)
- veliko (>250 zaposlenih)

Veličina tima u kojem radite:

- 1-3
- 4-8
- 9-15
- 16-30
- 30-50
- Preko 50

Koje ste posebne prakse ili inicijative vodstva uočili unutar Vašeg poduzeća, a koje su uspješno potaknule inovacije (moguće je zaokružiti više odgovora)?

- Poticanje otvorene i uključive kulture inovacija.
- Dodjela namjenskih resursa za inovacije.
- Podupiranje eksperimentiranja i preuzimanja rizika.
- Promicanje suradnje i međufunkcionalnog timskog rada.
- Pružanje mogućnosti obuke i razvoja.
- Prepoznavanje i nagrađivanje inovativnih napora.
- Stvaranje jasne inovacijske strategije i vizije.
- Izgradnja strateških partnerstava.
- Implementacija strukturiranih procesa za stvaranje i evaluaciju ideja.
- Ostalo...

Koje su prepreke ili izazovi s kojima se suočava Vaše poduzeće u pogledu poticanja inovacija (moguće je zaokružiti više odgovora)?

- Nedostatak financijskih resursa za inovacijske projekte.
- Slaba podrška i angažman najvišeg rukovodstva.
- Nedostatak vremena i resursa za istraživanje i eksperimentiranje.
- Manjak kreativnih talenata ili nedostatak stručnjaka za inovacije.
- Nepostojanje strukturiranih procesa za upravljanje inovacijama.
- Rigidna organizacijska kultura i otpor prema promjenama.
- Ograničeni pristup tržištima ili konkurencija.
- Ostalo...

**Molim izrazite svoje mišljenje o Vašem nadređenom/šefu kao vođi, a na način da označite stupanj svog slaganja sa sljedećim tvrdnjama:**

1 - uopće se ne slažem      2 - ne slažem se      3 - niti se slažem niti ne slažem  
4 - slažem se      5 - potpuno se slažem

1. Pruža mi pomoć pri radu s očekivanjem da ću mu ja to uzvratiti adekvatnim radnim naporima.
2. Preispituje ključne pretpostavke/polazišta o nekom problemu kako bi ustanovio jesu li prikladni.
3. Fokusira se na moje (i mojih kolega) nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda pri radu.



4. Zna pričati o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima.
5. Traži i sagledava različite perspektive i gledišta pri rješavanju nekog problema.
6. Optimistično govori o budućnosti.
7. Kod mene stvara/izaziva osjećaj ponosa što radim s njim.
8. Konkretno obrazlože tko je odgovoran za postizanje zadanih ciljeva.
9. Priča s entuzijazmom o onome što trebamo ostvariti.
10. Naglašava važnost posjedovanja snažnog osjećaja svrhe u radu.
11. Posvećuje svoje vrijeme poučavanju i razvijanju podređenih (mene i kolega).
12. Jasno daje do znanja što pojedinac može očekivati kada ostvari zadane rezultate i ciljeve.
13. Nadilazi svoje osobne interese za dobrobit tima ili grupe.
14. Tretira me kao osobu i čovjeka, a ne samo kao člana tima ili grupe.
15. Ponaša se na način kojim gradi moje poštovanje prema njemu.
16. Koncentrira svoju punu pozornost na bavljenje s pogreškama, pritužbama i neuspjesim
17. Razmatra moralne i etičke posljedice svojih odluka.
18. Vodi brigu ili evidenciju o svim pogreškama koje su počinjene u radu.
19. Iskazuje osjećaj moći i samopouzdanja.
20. Prenosi nam/komunicira primamljivu viziju budućnosti.
21. Usmjerava moju pozornost na moje nedostatke i neuspjehe, a da bih u konačnici zadovoljio postavljene standarde.
22. Smatra da ja kao osoba imam meni svojstvene potrebe, sposobnosti i očekivanja spram mojih kolega.
23. Potiče me ili čak zahtjeva da sagledavam probleme iz više različitih kutova/perspektiva.
24. Pomaže mi da razvijem svoje snage i sposobnosti.
25. Predlaže nove načine razmatranja i sagledavanja kako izvršavati pojedine zadatke.
26. Naglašava važnost posjedovanja zajedničkog osjećaja misije u radu.
27. Izražava/iskazuje svoje zadovoljstvo kada ja ispunim njegova očekivanja.
28. Iskazuje samouvjerenost da će ciljevi i rezultati biti ostvareni.

**Molim označite svoj stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama glede emocionalne inteligencije Vašeg nadređenog/šefa:**

- 1 - uopće se ne slažem      2 - ne slažem se      3 - niti se slažem niti ne slažem  
4 - slažem se      5 - potpuno se slažem

1. Moj nadređeni/šef je svjestan vlastitih osjećaja i dobro upravlja njima.
2. Pod pritiskom, moj nadređeni/šef je sposoban održavati potrebnu razinu učinkovitosti.

3. Moj nadređeni/šef posjeduje volju i energiju za postizanje izazovnih ciljeva ili zadataka.
4. Moj nadređeni/šef pokazuje osjećajnost i empatiju prema drugima.
5. Moj nadređeni/šef utječe i uvjerava druge da prihvate njegove stavove ili prijedloge.
6. Moj nadređeni/šef donosi odluke korištenjem razuma ili intuicije/predosjećaja, ovisno o tome što je primjereno za pojedinu situaciju.
7. Moj nadređeni/šef je dosljedan u riječima i djelima te se ponaša u skladu s važećim etičkim standardima.

**Molim označite stupanj svog slaganja sa sljedećim tvrdnjama glede organizacijske inovativnosti**

**Vašeg poduzeća:**

- 1 - uopće se ne slažem      2 - ne slažem se      3 - niti se slažem niti ne slažem  
4 - slažem se      5 - potpuno se slažem

1. U našem poduzeću brzo reagiramo na zahtjeve kupaca/klijenata.
2. U našem poduzeću brzo uvodimo inovativne proizvode ili usluge.
3. U našem poduzeću se potiču inovacije.
4. Naše poduzeće ima ugled kao inovator u industriji kamena.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba transformacijskog i transakcijskog stila vodstva .....	21
Tablica 2. Cronbach alpha .....	26
Tablica 3. Analiza stavova ispitanika o transformacijskom stilu vodstva .....	34
Tablica 4. Analiza stavova ispitanika o transakcijskom stilu vodstva.....	37
Tablica 5. Analiza stavova ispitanika o emocionalnoj inteligenciji.....	38
Tablica 6. Analiza stavova ispitanika o organizacijskoj inovativnosti.....	39
Tablica 7. Pearsonov koeficijent korelacije: Transformacijski stil vodstva i Organizacijska inovativnost .....	40
Tablica 8. Pearsonov koeficijent korelacije: Transakcijski stil vodstva i Organizacijska inovativnost...	41
Tablica 9. Pearsonov koeficijent korelacije: Emocionalna inteligencija i Organizacijska inovativnost.	43
Tablica 10. Pearsonov koeficijent korelacije: Veličina tima i veličina poduzeća te stilovi vodstva .....	43
Tablica 11. Pearsonov koeficijent korelacije: Veličina tima i Veličina poduzeća te Organizacijska inovativnost .....	44

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1. Pristupi definiranju inovacije .....	9
Grafički prikaz 2. Koncept unapređenja, izuma, novine i inovacije .....	10
Grafički prikaz 3. Faze procesa inovacije .....	13
Grafički prikaz 4. Kompetencije vodstva .....	17
Grafički prikaz 5. Spol.....	27
Grafički prikaz 6. Dob .....	28
Grafički prikaz 7. Opis posla .....	28
Grafički prikaz 8. Ukupne godine radnog iskustva.....	29
Grafički prikaz 9. Godine radnog iskustva u industriji kamena.....	29
Grafički prikaz 10. Starost poduzeća.....	30
Grafički prikaz 11. Veličina poduzeća.....	30
Grafički prikaz 12. Veličina tima u kojem zaposlenici rade.....	31
Grafički prikaz 13. Uočene posebne prakse ili inicijative vodstva unutar poduzeća koje su uspješno potaknule inovacije .....	32
Grafički prikaz 14. Uočene prepreke ili izazovi s kojima se suočava poduzeće u pogledu poticanja inovacija .....	33