



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ



ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА

# ЛИДЕРСТВО У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА КРЕАТИВНОСТИ И ИНОВАТИВНОГ ПОНАШАЊА ЗАПОСЛЕНИХ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Менторка:

проф. др Лепосава Грубић-Нешић

Кандидаткиња:

Бојана Милић

Нови Сад, 2021. године



UNIVERZITET U NOVOM SADU



FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

# LIDERSTVO U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIH

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentorka:

prof dr. Leposava Grubić-Nešić

Kandidatkinja:

Bojana Milić

Novi Sad, 2021. godine

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА<sup>1</sup>

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Бојана Милић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад
Наслов рада:	Лидерство у функцији унапређења креативности и иновативног понашања запослених
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 164 Поглавља 8 Референци 209 Табела 35 Слика 7 Графикона 2 Прилога 8
Научна област:	Индустријско инжењерство / Инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Производни и услужни системи, организација и менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	Лидерство, креативност, иновативно понашање
Резиме на језику рада:	Циљ ове дисертације јесте анализа степена и природе везе лидерства, креативности и иновативног понашања запослених кроз тестирање предложеног теоријског модела. Резултати указују на важност медијаторских ефеката у везама између трансформационог лидерства, индивидуалне и организационе креативности, као и иновативног понашања.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	19. 4. 2018.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, ФТН Члан: др Зорица Узелац, редовни професор, ФТН Члан: др Данијела Лалић, редовни професор, ФТН Члан: др Јован Филиповић, редовни професор, ФОН Члан, ментор: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, ФТН
Напомена:	

<sup>1</sup> Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не кориче се са тезом.

**KEY WORD DOCUMENTATION<sup>2</sup>**

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Bojana Milić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	dr Leposava Grubić-Nešić, Full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Thesis title:	Leadership in the function of improving the creativity and innovative behavior of employees
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages 164 Chapters 8 References 209 Tables 35 Illustrations 7 Graphs 2 Appendices 8
Scientific field:	Industrial Engineering / Engineering Management
Scientific subfield (scientific discipline):	Product-Service Systems, Organization and Management
Subject, Key words:	Leadership, creativity, innovative behavior
Abstract in English language:	The aim of this dissertation is to analyze the degree and nature of the relationships between leadership, creativity and innovative behavior of employees through testing the proposed theoretical model. The results indicate the importance of mediator effects in the links between transformational leadership, individual and organizational creativity, as well as innovative behavior.
Accepted on Scientific Board on:	19. 4. 2018.
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Prof. dr Ilija Ćosić, FTS Member: Prof. dr Zorica Uzelac, FTS Member: Prof. dr Danijela Lalić, FTS Member: Prof. dr Jovan Filipović, FOS Member, menthor: Prof. dr Leposava Grubić-Nešić, FTS
Note:	

<sup>2</sup> The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

5Ā – Statement on the authority,

5B – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

# Sadržaj

---

<i>Sadržaj</i> .....	<i>v</i>
<i>Lista tabela</i> .....	<i>viii</i>
<i>Lista slika</i> .....	<i>ix</i>
<i>Lista grafikona</i> .....	<i>x</i>
<i>Lista skraćenica</i> .....	<i>xi</i>
<i>Rezime</i> .....	<i>xii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Zahvalnica</i> .....	<i>xiv</i>
<b>1. Uvod</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1. Predmet, ciljevi i zadaci istraživanja</b> .....	<b>18</b>
1.1.1. Predmet i problem istraživanja .....	18
1.1.2. Ciljevi i zadaci istraživanja .....	19
<b>1.2. Hipoteze istraživanja</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3. Organizacija i tok istraživanja</b> .....	<b>22</b>
<b>1.4. Pregled rada po poglavljima</b> .....	<b>23</b>
<b>2. Teorijska osnova istraživanja</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1. Liderstvo</b> .....	<b>25</b>
2.1.1. Definisane liderstva .....	25
2.1.2. Teorije liderstva .....	30
<b>2.2. Transformaciono liderstvo</b> .....	<b>34</b>
2.2.1. Model transformacionog liderstva .....	35
2.2.2. Kritika transformacionalnog liderstva .....	37
2.2.3. Drugi pristupi transformacionom liderstvu.....	37
<b>2.3. Kreativnost</b> .....	<b>38</b>
2.3.1. Individualna i organizaciona kreativnost .....	40
<b>2.4. Inovativno ponašanje zaposlenih</b> .....	<b>43</b>
<b>2.5. Prikaz prethodnih istraživanja</b> .....	<b>45</b>
2.5.1. Istraživanja liderstva i kreativnosti .....	51
2.5.2. Istraživanja liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.....	54
2.5.3. Istraživanja liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih .....	61
2.5.4. Medijatorski mehanizmi u povezanosti liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih .....	63
<b>2.6. Istraživački model i razvoj hipoteza</b> .....	<b>65</b>
2.6.1. Transformaciono liderstvo i individualna kreativnost zaposlenih .....	65
2.6.2. Transformaciono liderstvo i organizaciona kreativnost.....	67
2.6.3. Transformaciono liderstvo i inovativno ponašanje zaposlenih.....	69
2.6.4. Veza između transformacionog liderstva, individualne kreativnosti, organizacione kreativnosti i inovativnog ponašanja .....	69
<b>3. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>72</b>

<b>3.1.</b>	<b>Razvoj mernog instrumenta .....</b>	<b>72</b>
3.1.1.	Liderstvo .....	74
3.1.2.	Intrinzična motivacija .....	76
3.1.3.	Podrška za inovaciju .....	76
3.1.4.	Spremnost za inovativno ponašanje.....	77
3.1.5.	Komuniciranje informacija i ideja .....	77
3.1.6.	Klima koja podstiče kreativnost.....	78
3.1.7.	Individualna kreativnost.....	78
3.1.8.	Organizaciona kreativnost .....	79
3.1.9.	Inovativno ponašanje .....	79
<b>3.2.</b>	<b>Definisanje uzorka istraživanja.....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.</b>	<b>Definisanje veličine uzorka u istraživanju .....</b>	<b>83</b>
<b>3.4.</b>	<b>Pilot istraživanje .....</b>	<b>84</b>
<b>3.5.</b>	<b>Postupak istraživanja .....</b>	<b>84</b>
<b>3.6.</b>	<b>Uzorak u istraživanju.....</b>	<b>85</b>
<b>3.7.</b>	<b>Priprema podataka za statističku obradu .....</b>	<b>89</b>
<b>3.8.</b>	<b>Statistička obrada podataka .....</b>	<b>91</b>
<b>4.</b>	<b>Rezultati istraživanja.....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.</b>	<b>Analiza mernog modela.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.</b>	<b>Evaluacija reflektivnih mernih modela .....</b>	<b>92</b>
4.2.1.	Konvergentna validnost .....	92
4.2.2.	Pouzdanost interne konzistencije.....	96
4.2.3.	Diskriminativna validnost.....	98
<b>4.3.</b>	<b>Evaluacija formativnih mernih modela.....</b>	<b>101</b>
4.3.1.	Konvergentna validnost formativnih konstrukata.....	101
4.3.2.	Kolinearnost formativnih konstrukata .....	101
4.3.3.	Relevantnost i značajnost formativnih indikatora.....	102
<b>4.4.</b>	<b>Analiza strukturalnog modela.....</b>	<b>104</b>
4.4.1.	Procena kolinearnosti.....	104
4.4.2.	Procena koeficijenata putanje .....	105
4.4.3.	Procena koeficijenata determinacije $R^2$ .....	107
4.4.4.	Veličina efekta $f^2$ .....	108
4.4.5.	Prediktivna validnost strukturalnog modela $Q^2$ .....	109
4.4.6.	Veličina efekta $q^2$ .....	110
4.4.7.	Model fit.....	111
<b>4.5.</b>	<b>Analiza medijacije .....</b>	<b>113</b>
<b>4.6.</b>	<b>Analiza razlika između grupa .....</b>	<b>117</b>
<b>5.</b>	<b>Diskusija rezultata istraživanja .....</b>	<b>123</b>
<b>5.1.</b>	<b>Analiza postavljenih hipoteza.....</b>	<b>123</b>
5.1.1.	Transformaciono liderstvo i individualna kreativnost .....	123
5.1.2.	Transformaciono liderstvo i organizaciona kreativnost.....	124
5.1.3.	Transformaciono liderstvo i inovativno ponašanje.....	125
<b>5.2.</b>	<b>Analiza razlika između grupa .....</b>	<b>128</b>
5.2.1.	Poređenje grupa: EU država i ne-EU država.....	128
5.2.2.	Poređenje grupa: rukovodilac i izvršilac.....	128
5.2.3.	Poređenje grupa: rad kuća + hibrid i rad iz kancelarije .....	129
<b>6.</b>	<b>Zaključna razmatranja .....</b>	<b>130</b>
<b>6.1.</b>	<b>Naučni doprinos doktorske disertacije.....</b>	<b>130</b>

6.2.	Praktične implikacije .....	132
6.3.	Ograničenja i budući pravci istraživanja .....	133
7.	<i>Literatura</i> .....	135
8.	<i>Prilozi</i> .....	150
	Prilog 1: Instrument u istraživanju.....	150
	Prilog 2: Primer imejla sa pozivom za istraživanje .....	157
	Prilog 3: Primer objave na društvenim mrežama sa pozivom za istraživanje .....	158
	Prilog 4: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju .....	159
	Prilog 5: Analiza značajnosti direktnih i indirektnih efekata koji nisu posmatrani u hipotezama istraživanja .....	161
	Prilog 6: Suma rezultata MICOM analize za grupe EU država i ne-EU država .....	162
	Prilog 7: Suma rezultata MICOM analize za grupe rukovodilac i izvršilac.....	163
	Prilog 8: Suma rezultata MICOM analize za rad kuća+hibrid i rad iz kancelarije .....	164

# Lista tabela

---

Tabela 1 Najbolji izvori literature u odnosu na broj objavljenih radova .....	46
Tabela 2 Klasifikacija kvantitativnih naučnih radova .....	48
Tabela 3 Klasifikacija kvantitativnih naučnih radova (nastavak).....	49
Tabela 4 Klasifikacija kvantitativnih naučnih radova (kraj).....	50
Tabela 5 Literatura na temu liderstva i kreativnosti .....	53
Tabela 6 Literatura na temu liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (prvi deo) .....	58
Tabela 7 <i>Literatura na temu liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (nastavak)</i> .....	59
Tabela 8 Literatura na temu liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (kraj) .....	60
Tabela 9 <i>Pregled medijatorskih varijabli</i> .....	64
Tabela 10 Pregled varijabli u istraživanju .....	73
Tabela 11 Oblasti kreativne industrije (u užem smislu) u Srbiji i državama u okruženju.....	82
Tabela 12 Pregled parametara kreativne industrije u Srbiji i državama u okruženju .....	82
Tabela 13 Demografske karakteristike uzorka .....	86
Tabela 14 Oblasti kreativne industrije .....	88
Tabela 15 Spoljašnja zasićena reflektivnih konstrukata (prvi deo) .....	94
Tabela 16 Spoljašnja zasićena reflektivnih konstrukata (kraj) .....	95
Tabela 17 Prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) reflektivnih konstrukata .....	96
Tabela 18 Krombahov alfa koeficijent i kompozitna pouzdanost reflektivnih konstrukata ....	97
Tabela 19 Fornell-Larckerov kriterijum .....	98
Tabela 20 HTMT kriterijum .....	99
Tabela 21 Intervali pouzdanosti za HTMT kriterijum.....	100
Tabela 22 Vrednosti VIF između konstrukata u strukturalnom modelu.....	104
Tabela 23 Rezultati direktnih veza u strukturalnom modelu .....	106
Tabela 24 Vrednosti koeficijenta determinacije latentnih konstrukata u strukturalnom modelu .....	107
Tabela 25 Veličina efekta $f^2$ konstrukata u strukturalnom modelu .....	108
Tabela 26 Vrednosti $Q^2$ koeficijenta prediktivne validnosti.....	109
Tabela 27 Veličina efekta $q^2$ konstrukata u strukturalnom modelu .....	110
Tabela 28 Analiza značajnosti direktnih i indirektnih efekata.....	115
Tabela 29 Veličina specifičnih indirektnih efekata $v$ .....	116
Tabela 30 Rezultati PLS-MGA za EU države (A) u poređenju sa ne EU države (B) .....	120
Tabela 31 Rezultati PLS-MGA za rukovodilac (A) u poređenju sa izvršilac (B) .....	121
Tabela 32 Rezultati PLS-MGA za rad kuća+hibrid (A) u poređenju sa rad iz kancelarije (B) .....	122
Tabela 33 Sumirani rezultati relacija transformaciono liderstvo -> individualna kreativnost .....	123
Tabela 34 Sumirani rezultati relacija transformaciono liderstvo -> organizaciona kreativnost .....	124
Tabela 35 Sumirani rezultati relacija transformaciono liderstvo -> inovativno ponašanje ...	125



# Lista slika

---

Slika 1 Organizacija i tok istraživanja .....	22
Slika 2 Proces sistematskog pregleda literature.....	45
Slika 3 Proces filtriranja rezultata.....	47
Slika 4 Teorijski model istraživanja .....	71
Slika 5 Merni model u istraživanju.....	103
Slika 6 Strukturalni model u istraživanju.....	112
Slika 7 Predlog konceptualnog okvira budućih istraživanja.....	134

# Lista grafikona

---

Grafikon 1 Klasteri uzorka u odnosu na države koje su učestvovalе u istraživanju.....	87
Grafikon 2 Organizacija rada pre i nakon početka pandemije bolesti COVID-19 .....	88

# Lista skraćenica

---

**L** – liderstvo

**TL** – transformaciono liderstvo

**IM** – intrinzična motivacija

**SIP** – spremnost za inovativno ponašanje

**IK** – individualna kreativnost

**IP** – inovativno ponašanje

**PI** – podrška za inovaciju

**KOM** – komuniciranje informacija i ideja

**KK** – klima koja podstiče kreativnost

**OK** – organizaciona kreativnost

# Rezime

---

Tokom poslednjih nekoliko decenija značajan broj istraživača bavio se istraživanjem liderstva, kreativnosti i inovativnosti. Međutim, oprečnost rezultata ovih istraživanja otežava stvaranje jasne slike o načinu na koji liderstvo utiče na kreativnost, ali i inovativnost zaposlenih. Primarni cilj ove disertacije bila je analiza stepena i prirode veze liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih kroz testiranje teorijskog modela uticaja liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje. U cilju testiranja predloženog modela, sprovedeno je kvantitativno anketno istraživanje tokom juna i jula 2021. godine. Uzorak čini 690 ispitanika iz pet država, zaposlenih u kreativnoj industriji. Teorijski model je testiran pomoću strukturalnog modelovanja, metodom najmanjih kvadrata (PLS-SEM). Rezultati dobijeni u ovoj disertaciji su ukazali na važnost medijatorskih efekata u vezama između transformacionog liderstva, individualne i organizacione kreativnosti, kao i inovativnog ponašanja. Posmatrano na individualnom nivou, transformacioni lideri mogu ostvariti uticaj na kreativnost zaposlenih isključivo indirektno, preko motivacionih, kognitivnih i relacionih faktora. Ukoliko se kreativnost posmatra na organizacionom nivou, transformaciono liderstvo može ostvariti direktni uticaj, ali i indirektni uticaj preko relacionih faktora. U ovom slučaju relacioni faktori omogućavaju i uticaj transformacionog liderstva, preko individualne kreativnosti na organizacionu kreativnost. Rezultati ove disertacije otvaraju mogućnost za razvijanje teorijski zasnovanog okvira za unapređenje liderskih veština koje podstiču kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih koji bi činio osnovu za edukaciju lidera. Rezultate ove disertacije moguće je primeniti i van organizacionog konteksta.

**Ključne reči:** *liderstvo, transformaciono liderstvo, individualna kreativnost, organizaciona kreativnost, inovativno ponašanje*

# Abstract

---

Over the last few decades, a significant number of researchers have been engaged in research on leadership, creativity, and innovation. However, the contradiction in the results of this researches makes it difficult to create a clear picture of how leadership affects the creativity and innovation of employees. The primary goal of this dissertation was to analyze the degree and nature of the relationship between leadership, creativity, and innovative behavior of employees through testing a theoretical model. In order to test the proposed model, a quantitative survey was conducted during June and July 2021. The sample consists of 690 respondents from five countries, employed in the creative industry. The theoretical model was tested using the partial least squares path modeling (PLS-SEM). The results obtained in this dissertation indicated the importance of mediator effects in the relationships between transformational leadership, individual and organizational creativity, as well as innovative behavior. Observed at the individual level, transformational leaders can influence the creativity of employees only indirectly, through motivational, cognitive, and relational factors. If creativity is observed at the organizational level, transformational leadership can have a direct effect, but also an indirect effect through relational factors. In this case, relational factors also enable the impact of transformational leadership on organizational creativity, through individual creativity. The results of this dissertation open the possibility for the development of a theoretically based framework for the improvement of leadership skills that encourage creativity and innovative behavior of employees which would form the basis of leadership education. The results of this dissertation can be applied beyond the organizational context.

**Key words:** *leadership, transformational leadership, individual creativity, organizational creativity, innovative behavior*

# Zahvalnica

---

Kada sam upisala doktorske studije, trudila sam se da savladam metodologiju, da obnovim psihometriju, da usavršim statističke programe, da čitam, istražujem. I pokušam da pišem. Ono što pre šest godina nisam znala da ima veze sa pisanjem disertacije jeste: borba sa samim sobom, polaganje velikog testa istrajnosti, prevazilaženje samokritičnosti, jačanje vere u sebe i otkrivanje snage za koju nisam ni znala da posedujem. Zahvalna sam na ovom procesu koji mi je omogućio da kroz ovu disertaciju i ja sama porastem.

Na prvom mestu, zahvaljujem se mojoj mentorki, prof. dr Leposavi Grubić-Nešić, što je u jednoj studentkinji videla svoju buduću doktorantkinju. Na inspiraciji kada je zatrebala i motivaciji u trenucima kada je nedostajala. Hvala na oštrom oku, strpljenju, mudrosti, razumevanju i pravim rečima.

Profesorki dr Danijeli Lalić, koju volim da zovem mojim neformalnim ko-mentorom. Hvala na pruženoj prilici i uvođenju u svet akademije. Nisam mogla ni sanjati da će mi jedna od najinspirativnijih profesorica postati koleginica i prijateljica.

Zahvaljujem se članovima moje komisije, a naročito prof. dr Iliji Ćosiću i prof. dr Zorici Uzelac, čiji komentari su bili velika pomoć u postavljanju i sprovođenju ovog istraživanja.

Veliku zahvalnost dugujem i mojim kolegama sa FTNa, a posebno dr Danijeli Gračanin i dr Jeleni Spajić na prijateljstvu, savetima i ogromnoj pomoći u snalaženju u akademskom svetu. (Uskoro) dr Dunji Bošković – imala sam veliku čast, sreću i zadovoljstvo da zajedno koračamo na putu do završetka naših disertacija. Cveti Majtanović, prijateljici i glasu razuma, zbog svega u prethodnih šest godina.

Mojoj **KREPPPO** studio ekipi, a naročito Ognjenu i Dunji, zahvaljujem se na prijateljstvu, razumevanju i podršci. Uz vas kreativnost živim i dišem svakog dana.

Mojim prijateljima za svu podršku i razumevanje: Ivani, Jovani, Mileni, Maji, Krtinić, Staši, Sneži, Moniki, Milošu, Boletu, Mijić, Kolarov, Sandri, Minji, Vladi, Neveni, Tijani, Slobi i Jeleni.

Najveću zahvalnost dugujem mojoj porodici – mami Ljubinki, bratu Stefanu, tetki Štefici i teta Valeriji. Hvala vam što uvek brinete. I što me uvek razumete. Dejanu, najvećem krivcu za to što sada pišem ove redove. Ti si moj oslonac, najbolji prijatelj, moj no-ordinary-love i inspiracija. Hvala što si verovao u mene onda kada sam najviše sumnjala.

Doktorsku disertaciju posvećujem mojoj baki Milki – za njenu ljubav i mudrost.

*“Always pass on what you have learned.”*

– Yoda

# 1. Uvod

---

Levitt (1963) je rekao: „Ideje su beskorisne ukoliko nisu iskorišćene“. Iako je mali broj onih koji se ne bi složili sa ovom izjavom, kada je reč o naučnim istraživanjima, postoji tek nekoliko studija koje su se bavile istraživanjem šireg skupa okolnosti pod kojima se kreativne ideje ili kreativnost pretvaraju u stvarno inovativno ponašanje zaposlenih.

Prethodnih decenija, objavljen je značajan broj naučnih radova na temu kreativnosti koji su dali važne uvide u različite faktore koji zaposlenima pružaju mogućnost da razviju nove i korisne ideje u organizaciji (George 2008; Shalley, Zhou & Oldham, 2004), ali su implikacije ovih istraživanja o tome kako se kreativnost zaposlenih sprovodi u delo izuzetno ograničene. Takođe, veliki broj istraživanja fokusiran je ne toliko na samu kreativnost zaposlenih, koliko na kvantitet kreativnih ili inovativnih ideja (Axtell et al., 2000; Frese et al., 1999).

Potreba za istraživanjem prvenstveno se ogleda u tome da se kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih posmatra u sadejstvu, pre nego prosto stvaranje novih ideja bez preduzimanja konkretnih akcija da te ideje budu sprovedene u delo. Disertacija usmerava posebnu pažnju na lidera koji, uz podršku organizacionih faktora, zaposlene vodi tako da oni koriste svoje kreativne kapacitete, istovremeno ih podstičući na inovativno ponašanje u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Namera je da disertacija dođe do detaljnih saznanja o mogućnosti da je put koji vodi od individualne kreativnosti zaposlenog do njegovog inovativnog ponašanja, regulisan specifičnim stilom liderstva, uz sadejstvo određenih organizacionih faktora.

Osnovna pretpostavka disertacije jeste uloga transformacionog stila liderstva koji, uz podršku motivacionih, kognitivnih i relacionih faktora, individualne kreativne kapacitete zaposlenih usmerava ka organizacionoj kreativnosti i njihovom inovativnom ponašanju.



## **1.1. Predmet, ciljevi i zadaci istraživanja**

Disertacija predstavlja sintezu zaključaka istraživanja koja su ispitivala pojedinačne uticaje: (1) liderstva na kreativnost, (2) liderstva na inovativno ponašanje i (3) indirektno uticaje preko pojedinih organizacionih faktora.

U ranijim istraživanjima, postoji težnja da se inovativnost posmatra na organizacionom nivou i predstavlja kvantitativno, preko broja uspešno implementiranih ideja. Kreativnost je često posmatrana tek kao faza inovativnosti, pa ova dva pojma često nisu jasno razgraničena, ni u metodima, ni u rezultatima istraživanja. U ovoj disertaciji, namera je da se istraži konkretno inovativno ponašanje zaposlenih, a kreativnost posmatra kao jedna od karakteristika ljudskih resursa i potencijal za povećanje inovativnosti organizacije, a time i njene kompetitivnosti koja se, uz odgovarajuće liderstvo, može usmeriti u željenom pravcu.

### **1.1.1. Predmet i problem istraživanja**

Predmet disertacije jeste utvrđivanje i razumevanje prirode i kvaliteta relacija između liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih.

Problem disertacije mogao bi se definisati pitanjem: da li postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja uticaja liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih, ukoliko se u obzir uzmu različiti organizacioni faktori?

Ovaj problem je moguće obrazložiti u vidu tri problemska pitanja:

- Da li liderstvo ostvaruje direktan uticaj na vezu između kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih?
- Da li organizacioni faktori utiču na vezu između liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih?
- Koji organizacioni faktori utiču na vezu između liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih?

### 1.1.2. Ciljevi i zadaci istraživanja

Primarni cilj disertacije jeste analiza stepena i prirode veze liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih kroz testiranje teorijskog modela uticaja liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje.

Sistemskim pregledom literature u okviru disertacije, utvrđeno je da se brojni radovi bave istraživanjem veza između liderstva i kreativnosti kao i liderstva i inovativnosti, ali da se mali broj autora bavio istraživanjem veze između sva tri konstrukta bez obzira na to što teorijske osnove jasno ukazuju na njihovu posledičnu povezanost. Takođe, postoji težnja da se kreativnost posmatra samo na individualnom ili samo na grupnom, odnosno, organizacionom nivou. Transformaciono liderstvo je identifikovano kao leaderski stil koji može ostvariti značajan uticaj na kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih, a kreativnost je posmatrana na individualnom i organizacionom nivou. Identifikovani faktori su prema predlogu autora (Hughes i ostali, 2018) klasifikovani kao motivacioni, kognitivni i relacioni. Iz gore navedenih razloga, predložen je teorijski model uticaja liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje koji istovremeno posmatra direktan uticaj liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje, ali i indirektne uticaje liderstva preko različitih faktora.

Istraživački zadaci u ovoj disertaciji su:

- Utvrditi stepen i prirodu direktne povezanosti transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.
- Utvrditi stepen i prirodu direktne povezanosti transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti.
- Utvrditi stepen i prirodu direktne povezanosti transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.
- Utvrditi stepen i prirodu indirektne povezanosti transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja, preko individualne i organizacione kreativnosti.
- Utvrditi stepen i prirodu indirektne povezanosti transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja, preko individualne i organizacione kreativnosti, posmatrano preko motivacionih, kognitivnih i relacionih faktora.
- Utvrditi da li postoje statistički značajne razlike relacija u testiranom modelu u odnosu na državu, vrstu pozicije u organizaciji i način organizacije rada.

Teorijski model koji obuhvata predložene relacije je testiran proverom predloženih hipoteza.

## 1.2. Hipoteze istraživanja

### Opšta hipoteza:

**Hipoteza (H0).** *Postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja uticaja transformacionog liderstva na proces koji od individualne, preko organizacione kreativnosti vodi do inovativnog ponašanja zaposlenih, posmatrano u kontekstu motivacionih, kognitivnih i relacionih faktora.*

### Posebne hipoteze:

**Hipoteza (H1).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

**Hipoteza (H1a).** *Intrinzična motivacija je medijator u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

**Hipoteza (H1b).** *Klima koja podstiče kreativnost je medijator u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

**Hipoteza (H1c).** *Komuniciranje informacija i ideja je medijator u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

**Hipoteza (H2).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti.*

**Hipoteza (H2a).** *Komuniciranje informacija i ideja je medijator u vezi između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti.*

**Hipoteza (H3).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između stava prema inovativnom ponašanju i inovativnog ponašanja zaposlenih.*

**Hipoteza (H3a).** *Stav prema inovativnom ponašanju je medijator u vezi između podrške za inovaciju i inovativnog ponašanja zaposlenih.*

**Hipoteza (H3b).** *Stav prema inovativnom ponašanju je medijator u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

**Hipoteza (H4).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.*

**Hipoteza (H5).** *Postoji statistički značajna pozitivna serijska medijacija između transformacionog liderstva, individualne kreativnosti, organizacione kreativnosti i inovativnog ponašanja.*

**Hipoteza (5a).** *Intrinzična motivacija, individualna kreativnost i organizaciona kreativnost su serijski medijatori u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

**Hipoteza (5b).** *Klima koja podstiče kreativnost, individualna kreativnost i organizaciona kreativnost su serijski medijatori u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

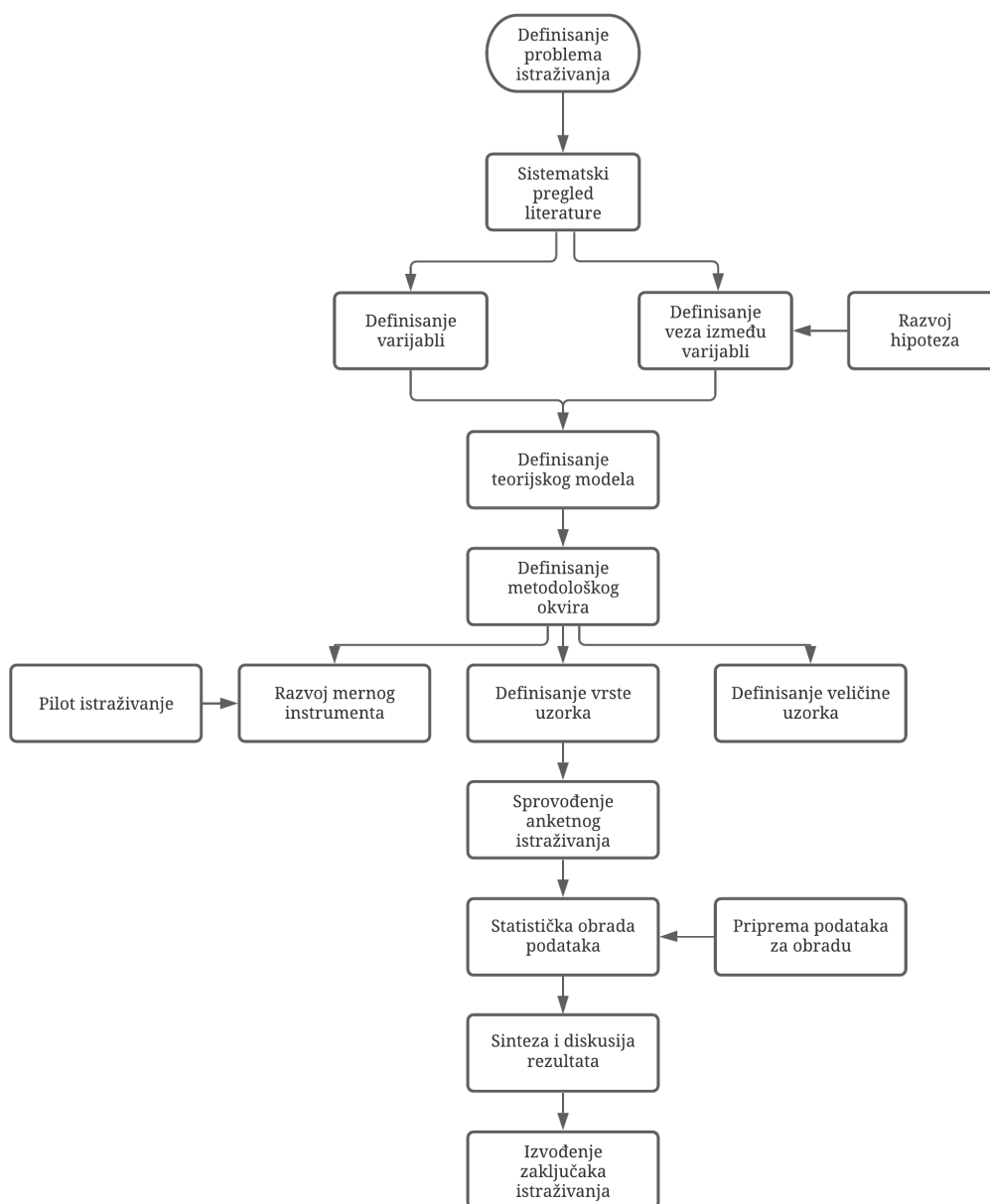
**Hipoteza (5c).** *Komuniciranje informacija i ideja, individualna kreativnost i organizaciona kreativnost su serijski medijatori u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

### 1.3. Organizacija i tok istraživanja

U disertaciji je primenjen kvantitativni pristup istraživanju. Ovaj pristup zasniva se na deduktivnom prilazu čiji cilj može biti dokazivanje, opovrgavanje ili davanje verodostojnosti postojećim teorijama. (Leavy, 2017). Na osnovu metodoloških smernica za istraživanje u kontekstu organizacije (Brewerton & Millward, 2001) i poslovnih sistema (Hair i ostali, 2020) formulisan je plan toka istraživanja (slika 1) koji prati i organizacija poglavlja u ovoj disertaciji.

Slika 1

*Organizacija i tok istraživanja*



## **1.4. Pregled rada po poglavljima**

Sadržaj disertacije je organizovan na sledeći način (Kember & Corbett, 2018):

### **Poglavljje 1: Uvod**

U uvodnom poglavlju predstavljena su uvodna razmatranja. Iskazana je potreba i motivacija za istraživanjem, a potom su predstavljeni problem, predmet, ciljevi i zadaci istraživanja.

### **Poglavljje 2: Teorijske osnove istraživanja**

U drugom poglavlju predstavljene su teorijske osnove istraživanja. U prvom delu ovog poglavlja predstavljeni su teorijski okviri za varijable posmatrane u istraživanju, a potom je dat prikaz prethodnih istraživanja. Na kraju poglavlja je, kroz razvoj istraživačkih hipoteza, predstavljen teorijski model istraživanja.

### **Poglavljje 3: Metodologija istraživanja**

U trećem poglavlju predstavljena je metodologija istraživanja. Predstavljen je razvoj mernog instrumenta, definisana je vrsta i veličina uzorka. Opisano je pilot istraživanje, tok samog istraživanja i predstavljen je konačan uzorak u istraživanju. Na kraju ovog poglavlja opisana je priprema podataka koja je prethodila statističkoj obradi, a prikazan je i način na koji je sprovedena statistička obrada podataka.

### **Poglavljje 4: Rezultati istraživanja**

U četvrtom poglavlju su prikazani rezultati istraživanja. Rezultati su predstavljeni kroz prikaz: analize mernog modela, analize strukturalnog modela, analize medijacije i analize razlika među grupama.

### **Poglavljje 5: Diskusija rezultata istraživanja**

U petom poglavlju diskutovani su rezultati istraživanja. Dato je tumačenje rezultata u odnosu na relacije: transformacionog liderstva i individualne kreativnosti, transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti i transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih. Takođe, tumačeni su rezultati koji su dobijeni poređenjem relacija u strukturalnom modelu u odnosu na različite grupe ispitanika.

## **Poglavlje 6: Zaključna razmatranja**

U šestom poglavlju su izvedena zaključna razmatranja, obrazložen je naučni doprinos disertacije, predložene su mogućnosti za praktičnu primenu dobijenih rezultata, diskutovana su ograničenja disertacije i razmatrani su pravci budućih istraživanja.

## **Poglavlja 7 i 8: Literatura i Prilozi**

U sedmom poglavlju predstavljen je spisak literature koja je korišćena prilikom izrade disertacije, a u osmom poglavlju se nalaze prilozi disertacije - instrument u istraživanju, primer imejla sa pozivom za istraživanje, primer objave na društvenim mrežama sa pozivom za istraživanje, kao i dopunski podaci koji su upotrebljeni pri analizi rezultata istraživanja.

## 2. Teorijska osnova istraživanja

---

### 2.1. Liderstvo

Pojam liderstva je preuzet iz svakodnevnog jezika i uvršten u tehnički rečnik tada nove naučne discipline, bez dodatnog pojašnjenja i redefinisanja. Kao posledica toga, ovaj pojam sa sobom nosi dodatne konotacije koje stvaraju dvosmislenost u njegovom značenju (Janda, 1960).

#### 2.1.1. Definisanje liderstva

Istraživači pojam liderstva definišu u skladu sa perspektivama koje zastupaju. Bass (2009, str. 41) je u svom priručniku na temu liderstva ponudio najobuhvatniji pregled i analizu definicija liderstva. On navodi da se najčešće upotrebljene definicije liderstva mogu podeliti u nekoliko kategorija: (1) definicije koje se odnose na lidera kao osobu; (2) definicije koje se odnose na ponašanje lidera; (3) definicije koje se odnose na efekte liderstva i (4) definicije koje se tiču procesa interakcije između lidera i sledbenika.

#### Lider kao osoba

Ova kategorija definicija posmatra lidera kao nosioca određenih osobina koje omogućavaju njegov uticaj na druge ljude. Efekti liderstva se posmatraju jednosmerno: od lidera ka sledbenicima.

Neki od prvih autora koji su se bavili liderstvom, izučavali su liderstvo u kontekstu koncepta ličnosti, pa ove rane definicije posmatraju lidera kao ličnost:

- „Sposobnost lidera da utiče na druge ogleda se u snazi njegove ličnosti.”  
(Bowden, 1926)
- „Lider poseduje kombinaciju osobina koja mu omogućava da podstakne druge da izvrše neki zadatak.”  
(Teard, 1929)



Druge definicije liderstva iz ovog ranog perioda označile su lidera kao centra grupnih aktivnosti, procesa i promena:

- „*Lider je jezgro svakog socijalnog pokreta.*”  
(Cooley, 1902)
- „*Lider je centralna osoba koja ujedinjuje grupu.*”  
(Redl, 1942)

Ostale definicije posmatraju lidera kao simbol, mislioca i stvaraoca smisla:

- „*Lider ima simboličku funkciju i služi kao predstavnik svoje grupe onima koji se nalaze van nje.*”  
(Katz & Kahn, 1978)
- „*Liderstvo se iskazuje kroz predavanja, pisanje ili otkriće lidera čije intelektualne aktivnosti su duboke i uzbudljive.*”  
(Clark & Clark, 1994)
- „*Lideri pružaju razumevanje i smisao za nejasne situacije i komuniciraju vrednosti koje mogu usmeriti kasnije postupanje sledbenika.*”  
(Gronn, 1995)

### **Ponašanje lidera**

Druga kategorija definicija posmatra lidera kroz prizmu njegovog ponašanja prilikom obavljanja liderskih aktivnosti. Ove aktivnosti podrazumevaju: koordinaciju grupnih aktivnosti, podelu radnih zadataka, motivisanje, davanje pohvala i kritika, brigu o dobrobiti sledbenika i slično.

Neki autori su opisivali liderstvo kao svrshodno ponašanje:

- „*Lidersko ponašanje rezultuje u kretanju drugih ka zajedničkom cilju.*”  
(Shartle, 1956)
- „*Iako lideri drugima daju svrhu i podstiču ih na takmičenje, lideri su ti kojima se ishodi lakše pripisuju.*”  
(Jacobs & Jaques, 1987)

Liderstvo je opisivano i kroz manifestovanje sposobnosti ubeđivanja u ponašanju lidera:

- „*Liderstvo predstavlja upravljanje ljudima ubeđivanjem i inspiracijom, a ne direktnom ili implicitnom pretnjom prinude.*”  
(Schenk, 1928)
- „*Liderstvo je aktivnost ubeđivanja ljudi na saradnju u postizanju zajedničkog cilja.*”  
(Koontz & O'Donnel, 1955)

Druge definicije posmatraju liderstvo kao aktivnu ulogu koja postavlja osnove strukture pomoću koje se definišu uloge i uspostavljaju odnosi i komunikacija u okviru grupe:

- „*Liderstvo predstavlja iniciranje čina koji će pokrenuti strukturu u interakciji kao deo procesa rešavanja zajedničkog problema.*”  
(Hemphill, 1954)
- „*Liderstvo podrazumeva pokretanje i održavanje strukture u očekivanjima i interakciji.*”  
(Stogdill, 1959)

U pokušaju njegovog definisanja, liderstvo je posmatrano i kroz sprovođenje direktnog ili indirektnog uticaja na ponašanje drugih:

- „*Liderstvo je proces interakcije u kom pojedinac, obično pomoću govora, utiče na usmeravanje ponašanja drugih prema određenom cilju.*”  
(Haiman, 1951)
- „*Liderstvo je interpersonalni uticaj koji se ostvaruje u određenoj situaciji, a koji se kroz komunikacioni proces usmerava ka postizanju određenog cilja, odnosno, ciljeva.*”  
(Tannenbaum i ostali, 1961)

## **Efekti liderstva**

Brojni autori su definisali liderstvo kao sredstvo koje pomaže ostvarivanju ciljeva i razmatrali su njegovu instrumentalnu vrednost:

- „Liderstvo je glavna dinamička sila koja motiviše i koordinira organizaciju u ostvarenju njenih ciljeva.”  
(Davis, 1951)
- „Liderstvo podrazumeva aktivnosti uređivanja situacije tako da različiti članovi grupe, uključujući lidera, mogu doprineti postizanju zajedničkih ciljeva uz maksimalnu ekonomičnost i minimalno vreme i rad.”  
(Bellows, 1959)

Neki autori su liderstvo posmatrali kao efekat aktivnosti grupe, a ne kao izvor aktivnosti i kontrole grupe:

- „Kao društveni proces, liderstvo je ona među stimulacija koja čini da se određeni broj ljudi okrene ka starom cilju sa novim žarom, a novom cilju sa hrabrošću punom nade.”  
(Bogardus, 1929)
- „Pravi lider, u psihološkom smislu, je onaj koji na najbolji način može da iskoristi individualne razlike – otkriva većinu razlika u grupi i tako postavlja snažnu osnovu za definisanje zajedničke svrhe.”  
(H. H. Anderson, 1940)

## **Interakcija između lidera i sledbenika**

Neki autori, poput političkih teoretičara, posmatrali su moć kao izvor liderstva. Upotreba moći je smatrana jednom vrstom uticaja u odnosu između lidera i sledbenika:

- „Liderstvo je posebna vrsta odnosa moći koju karakteriše percepcija člana grupe da drugi član grupe ima pravo da propisuje obrasce ponašanja u vezi sa njegovim/njenim aktivnostima kao pripadnikom te grupe.”  
(Janda, 1960)

Liderstvo je posmatrano i sa stanovišta podele uloga – pojedinci zauzimaju različite uloge u društvenim grupama i od njih se očekuje da se prilikom „igranja” određene uloge ponašaju na određeni način:

- *„Liderstvo je uloga u okviru šeme odnosa i definisana je recipročnim očekivanjima između lidera i drugih članova grupe. Uloge su definisane u odnosu na očekivanja koja članovi grupe razvijaju u odnosu na sebe i druge članove.”*  
(Sherif & Sherif, 1956)

Liderstvo je posmatrano i iz ugla identifikacije sa liderom:

- *„Između lidera i sledbenika postoji emotivna povezanost. Lider pruža primer koji sledbenici oponašaju. Na taj način sledbenici internalizuju težnje lidera koje postaju njihove sopstvene.”*  
(Shamir, 1991)

Postoji težnja da se liderstvo definiše kao proces koji uključuje osobine i ponašanja, kako lidera, tako i sledbenika, na njihovom putu ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva:

- *„Liderstvo predstavlja procese uticaja koji pomažu sledbenicima da: tumače događaje, biraju ciljeve grupe ili organizacije, organizuju posao tako da ostvare postavljene ciljeve, imaju motivaciju za postizanje ciljeva, neguju saradnju i timski rad i angažuju spoljna lica za podršku i saradnju sa grupom ili organizacijom.”*  
(Yukl, 2013)
- *„Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na grupu pojedinaca radi postizanja zajedničkog cilja.”*  
(Northouse, 2019)

Liderstvo je posmatrano i kao transformacioni proces, kako za sledbenike, tako i za same lidere:

- *„Liderstvo se dešava onda kada jedna ili više osoba stupa u kontakt sa drugima na takav način da se i lideri i sledbenici međusobno podižu na više nivoe motivacije.”*  
(Burns, 1978)

Novi pogledi na liderstvo nastoje objediniti sve uticaje i relacije između lidera i sledbenika, koji zajedno čine ono što opažamo kao liderstvo, a to su: komunikacija sa saradnicima, komuniciranje ideja i vizija, kao i zajedničko traganje za njihovom realizacijom:

- „*Liderstvo je kao lepota: teško ga je definisati, ali uvek znaš šta je kada ga vidiš.*”  
(Grubić Nešić, 2008)

Iz navedenih definicija može se uočiti da ne postoji jasan sporazum oko univerzalne, tačne i istinite definicije liderstva. Međutim, na osnovu predstavljenih definicija uočava se pravac razvoja liderstva koji je kroz decenije istraživanja uključivao kompleksnije relacije, sa težnjom da se ova važna pojava što približnije odredi. Northouse (2019) navodi da će u budućnosti biti još teže doći do formulacije uopštene definicije liderstva. Zbog rastućeg globalnog uticaja, ali i generacijskih razlika, pojam liderstva će nastaviti da ima različito značenje za različite ljude. Za izbor odgovarajuće definicije, Bass (2009) sugeriše da je važno definisati, a potom i pratiti suštinske i metodološke aspekte liderstva koje autor nastoji istražiti.

### **2.1.2. Teorije liderstva**

#### **Pristup zasnovan na osobinama**

Tokom prvih decenija XX veka, ovaj pristup izučavao je osobine koje dele veliki lideri, pa su ove teorije često nazivane i teorijama „velikog čoveka”. To je ujedno bio i prvi sistemski pristup izučavanju liderstva. Autori su zastupali stav da su osobine lidera urođene (Northouse, 2019). Istraživanja zasnovana na ovom teorijskom okviru tragala su za onim osobinama lidera koje garantuju uspeh, kao što su: osobine ličnosti, motivi i vrednosti. Međutim, istraživači nisu uzeli u obzir medijatorske procese, poput situacionih, koji su mogli da objasne izostanak ili odloženo pojavljivanje pozitivnih efekata liderstva. Zbog toga je izostala identifikacija univerzalnog seta osobina uspešnih lidera (Yukl, 2013).

#### **Pristup zasnovan na ponašanju**

Vođeni zaključcima i ograničenjima istraživanja osobina lidera, tokom četrdesetih godina prošlog veka, istraživači su pretpostavili da je način na koji se lider ponaša pokazatelj uspešnosti njegovog liderstva. Ova istraživanja bavila su se aktivnostima, odgovornostima i samim funkcionisanjem posla menadžera, ali i njegovim reakcijama na specifične situacije kao što su zahtevi, ograničenja i konflikti uloga (Yukl, 2013). Northouse (2019) navodi da su istraživači Univerziteta u Mičigenu, među kojima je i Likert, utvrdili dve vrste ponašanja

lidera: ponašanje orijentisano na zadatak i ponašanje orijentisano na zaposlene. Prema Bertocciju (2009), lider orijentisan na zadatak je onaj koji je fokusiran na izvršavanje zadatka – koristi superviziju i zahteva sprovođenje jasno utvrđenih procedura. Sa druge strane, lider orijentisan na zaposlene delegira donošenje odluka zaposlenima i omogućava izvršavanje zadataka obezbeđivanjem resursa i stvaranjem klime koja neguje podršku. Slično pristupu zasnovanom na osobinama, ni pristup zasnovan na ponašanju nije došao do univerzalnog stila liderstva čija primena bi obezbedila konstantnu efikasnost lidera (Northouse, 2019).

### **Situacioni pristup**

Kao što naziv sugeriše, situacioni pristup počiva na pretpostavci da različite situacije zahtevaju različite vrste liderstva. Ovo je jedan od najrasprostranjenijih pristupa koji su razvili Hersey i Blanchard (1969), a koji je korišćen u treningu i razvoju liderstva u mnogim organizacijama. Ovaj model liderstva obuhvata dve glavne dimenzije: stil liderstva i nivo razvoja sledbenika. Situacioni pristup podrazumeva i direktivnu i podržavajuću dimenziju liderstva. Lider procenjuje veštine, motivaciju i posvećenost svojih sledbenika u datoj situaciji na osnovu kojih prilagođava svoj stil liderstva kako bi zadovoljio potrebe sledbenika koje se menjaju. Bertocci (2009) navodi da se situaciono liderstvo može razumeti kroz četiri dimenzije: karakteristike lidera, prirodu posla, vrstu organizacije i karakteristike sledbenika. Ovaj stil liderstva je stekao popularnost jer podržava stil liderstva koji je promenljiv i prilagodljiv (Grubić Nešić, 2008). Pored nedostatka istraživanja i nedvosmislenih rezultata koji bi pružili podršku teorijskim pretpostavkama pristupa, Northouse (2019) je naveo i kritike koje se tiču praktičnih aspekata ovog pristupa.

### **Pristup put-cilj**

Ovaj pristup, koji su razvili Martin Evans i Robert House, nastoji da predvidi efikasnost liderstva na osnovu pozitivnog uticaja lidera na motivaciju zaposlenih, njihovu sposobnost za izvršavanje zadataka, kao i na zadovoljstvo poslom. Zasnovan na teoriji očekivanja, pristup put-cilj naglašava da je jedna od glavnih funkcija liderstva da razjasni podređenima koje ponašanje će ih dovesti do nagrade (Bertocci, 2009). U vreme svog nastanka ovaj pristup je uveo velike novine u teoriju liderstva – fokus istraživanja koji se prvenstveno bavio prirodom zadatka i vezom između lidera i sledbenika, usmeren je na potrebe zaposlenih i njihovu motivaciju. Lider je taj koji treba da obezbedi zdravo i produktivno radno okruženje kroz: definisanje ciljeva, stvaranje puta za ostvarenje tih ciljeva, uklanjanje eventualnih prepreka i pružanje podrške sledbenicima.

Lideri pomažu sledbenicima na putu do ostvarenja cilja izborom načina ponašanja koji najbolje odgovara trenutnoj situaciji i potrebama sledbenika: direktivno liderstvo, liderstvo podrške, participativno liderstvo i liderstvo orjentisano na dostignuće (Northouse, 2019). Direktivno liderstvo postavlja pravila i standarde performanse – pruža informacije o zadacima, načinu njihovog izvršenja i postavlja vremenske okvire. Liderstvo podrške vodi brigu o dobrobiti i potrebama sledbenika stvarajući odnos jednakosti i poštovanja. Participativno liderstvo dovodi do povećanja performansi grupe kroz uključivanje sledbenika u donošenje odluka kroz konsultacije, diskusiju i usvajanje ideja i mišljenja. Lider orjentisan na postignuće postavlja visoke standarde izvrsnosti, insistira na kontinuiranom unapređenju performansi, ali pored visokih očekivanja, ovaj lider veruje da njegovi sledbenici mogu da ostvare čak i ove izazovne ciljeve (Bertocci, 2009). I ovaj pristup liderstva nije dobio potpunu empirijsku potvrdu svojih teorijskih pretpostavki, jer istraživači nisu otkrili jasne mehanizme uticaja stila liderstva na motivaciju zaposlenih. Northouse (2019) je istakao kritiku praktičnog ishoda ovog pristupa koji liderstvo posmatra kao jednosmernu akciju u kojoj lider utiče na sledbenika. Pristup put-cilj prebacuje veliku odgovornost na lidera, dok sledbenici istovremeno mogu postati zavisni od lidera prilikom izvođenja svojih zadataka.

### **Teorije razmene lider-sledbenik**

Teorije razmene lider-sledbenik (eng. *leader-member exchange* – LMX) promenile su pristup liderstvu koji je do tada posmatran iz perspektive lidera. Ovaj pristup posmatra dijadni odnos između lidera i sledbenika kao centar procesa liderstva. U ranim istraživanjima, odnos između lidera i sledbenika posmatran je iz perspektive vertikalne dijade (eng. *vertical diad linkage* – VDL) koja je proučavala odnos između lidera i svakog sledbenika pojedinačno, dok je odnos između lidera i grupe posmatran kao serija vertikalnih dijada (Northouse, 2019). Jedna od glavnih kritika ovog pristupa je ta što lidersko ponašanje nije dosledno – odnos lidera prema svakom zaposlenom može biti drugačiji (Bertocci, 2009).

### **Novi pristupi liderstvu**

Jedan od najpopularnijih i najviše istraživanih teorijskih pravaca liderstva jeste transformaciono liderstvo kome će detaljna pažnja biti posvećena na narednim stranama. Međutim, pored transformacionog liderstva koje pripada paradigmi tzv. „Novog liderstva”, (Northouse, 2019), poslednje dve decenije istraživači su se bavili utemeljivanjem teorijskih okvira i za druge pravce liderstva.

Pristup **autentičnog liderstva** razvio je George (2008) koji na praktičan način objašnjava glavne osobine autentičnih lidera, kao i načine za njihovo razvijanje i unapređenje. On predlaže pet dimenzija autentičnog liderstva, a to su: svrha, vrednosti, veze, samodisciplina i srce. Da bi pojedinci postali autentični lideri oni treba da razviju ponašanja koja ispoljavaju strast, povezanost, konzistentnost i saosećanje. Autor je utvrdio da autentični lideri poseduju jako osećanje svrhe, inspirisani su i intrinzično motivisani. Oni su svesni svojih vrednosti, a upravo te vrednosti usmeravaju njihovo ponašanje prema drugima. Glavna prednost autentičnog liderstva je to što ispunjava potrebu društva za liderom kome se može verovati. Iako praktični pristup ovog teorijskog pravca može imati zanimljive implikacije, predložene pretpostavke još uvek nisu u potpunosti validirane u empirijskim istraživanjima.

Počeci **servant liderstva** (eng. *servant* – sluga) vezuju se za Greenleafa (1977) i predstavlja tzv. paradoksalnu teoriju liderstva u kojoj su lideri ti koji „služe” svojim podređenima. Autor je naveo da je inspiraciju za ovaj pogled na liderstvo pronašao u knjizi Hermana Hesea „Putovanje na istok”. Naime, servant lideri sledbenike stavljaju na prvo mesto, osnažuju ih i omogućavaju razvijanje njihovih punih potencijala. Greenleaf je postavio temelje za izučavanje servant liderstva kroz definisanje deset karakteristika ovog tipa lidera: sposobnost slušanja, osećanje empatije, sposobnost isceljivanja kroz brigu za druge, svesnost svoje okoline, uveravajuća komunikacija, sposobnost konceptualizacije vizije, orijentacija ka budućnosti, preuzimanje odgovornosti za upravljanje, usmerenost ka rastu sledbenika i sposobnost izgradnje zajednice. Iako neke teorije liderstva poput transformacionog i transakcionog liderstva naglašavaju etičku crtu lidera, servant liderstvo je nesumnjivo jedini pravac koji sledbenike stavlja na prvo mesto. Kritika ovog teorijskog pravca najčešće se vezuje za njegov naziv koji asocira na sledbeništvo, a koje je u suprotnosti sa onim što liderstvo zapravo predstavlja. Ostale kritike odnose se na utopističku perspektivu koja u praksi može biti teško dostižna.

**Adaptivno liderstvo** nudi objašnjenje procesa u kome lideri ohrabruju promene kroz različite nivoe: na individualnom nivou, na nivou organizacije, na nivou zajednice i na nivou društva (Heifetz, 1994). Ova teorija pripada grupi teorija čiji fokus je na ponašanju lidera, a u ovom slučaju to su: mobilizacija, motivacija, organizacija, orijentacija i usmeravanje pažnje drugih. Cilj adaptivnog liderstva je da podstiče ljude na promene, da ih nauči da žive u novim okolnostima i da kroz ovaj proces ostvare svoj lični rast i razvoj. I ovom teorijskom pravcu nedostaju istraživanja koja će potvrditi teorijske postavke.



## 2.2. Transformaciono liderstvo

Počeci transformacionog liderstva vezuju se za rad James MacGregor Burnsa koji je u svojoj knjizi „Liderstvo” (1978) povezo liderstvo i sledbeništvo, a lidere definisao osobe koji imaju sposobnost da utiču na motive svojih sledbenika. On je razgraničio dva tipa liderstva: transakciono liderstvo koje se usmerava na razmene koje se dešavaju na relaciji lider-sledbenik, i transformaciono liderstvo koje je usmereno na momenat transformacije koji se dešava u trenutku kada lider i sledbenik stupe u interakciju. Kroz ovu transformaciju dolazi do povećanja motivacije i moralnosti kod obe strane u interakciji. Rezultati novijeg istraživanja sprovedenog u SAD (Notgrass, 2014), pokazali su da sledbenici preferiraju transformacioni u poređenju sa transakcionim stilom liderstva. Sledbenici čija veza sa liderom se kategoriše kao kvalitetna preferiraju više transformacionih ponašanja, dok u lošijim vezama sa liderom sledbenici žele manje transformacionih ponašanja. Drugo istraživanje ukazalo je na povezanost transformacionog liderstva i percepcije efikasnosti liderstva, a rezultati su pokazali da se transformacioni stil liderstva povezuje sa efikasnim liderima (Lowe i ostali, 1996).

U periodu nastanka teorije transformacionog liderstva, House (1976) je predstavio teoriju harizmatškog liderstva. Ova teorija pretpostavlja da harizmatški lideri pokazuju sledeća ponašanja: postavljanje ciljeva, pružanje uzora, izgradnju ličnog imidža, demonstriranje poverenja i visokih očekivanja od sledbenika, uz manifestovanje onih ponašanja koja podstiču motive. Bass (1985) je dodatno razradio teorijske postavke transformacionog liderstva utemeljene u radu pomenutih autora (Burns, 1978; House, 1976) tako što je veći fokus usmerio na potrebe sledbenika, a harizmu je smatrao važnim, ali ne i dovoljnim preduslovom za manifestovanje transformacionog liderstva.

Među prvim istraživanjima transformacionog liderstva našle su se i dve doktorske disertacije koje su posmatrale transformaciono liderstvo u vojsci, a u kojima je testiran instrument za merenje transformacionog liderstva (Boyd, 1988; O’Keeffe, 1990). Do prethodne decenije transformaciono liderstvo je istraženo u gotovo svim kontekstima (Yammarino, 2013).

### 2.2.1. Model transformacionog liderstva

U literaturi koja se bavi temom liderstva, postoji težnja da transformaciono liderstvo konceptualizuje kao ono liderstvo koje je usmereno ka promenama, ali i inovacijama (Bass & Riggio, 2006). Bass (1985) je utvrdio faktorsku strukturu i transformaciono liderstvo opisao preko četiri komponente:

- **Idealizovani uticaj** (eng. *individualized influence*) — odnosi se na vođenje harizmom;
- **Inspiraciona motivacija** (eng. *inspirational motivation*) — sledbenicima pruža privlačnu viziju koja transformacionom liderstvu daje dublji smisao;
- **Intelektualna stimulacija** (eng. *intellectual stimulation*) — podrazumeva da lideri podstiču sledbenike na stalno preispitivanje postojećih činjenica, razmatranje novih pitanja i posmatranje postojećih problema iz drugog ugla;
- **Individualno uvažavanje** (eng. *individualized consideration*) — odnosi se na mentorstvo i usmeravanje zaposlenih.

Za potrebe istraživanja transformacionog liderstva razvijen je multifaktorski upitnik transformacionog liderstva (Bass & Avolio, 2000) koji pretpostavlja postojanje pomenutih faktora (eng. *Multifactor Leadership Questionnaire* — MLQ). Istraživanje Howella i Avolia (1993) je potvrdilo pretpostavljenu faktorsku strukturu upitnika transformacionog liderstva. Kasnija istraživanja (Avolio i ostali, 1999), u kojima je primenjena revidirana verzija upitnika, ukazala su na mogućnost postojanja šestofaktorskog rešenja transformacionog liderstva. Meta-analiitička studija koja je obuhvatila 626 povezanosti iz 87 izvora potvrdila je validnost transformacionog liderstva, koja je utvrđena i u longitudinalnim nactima, kao i nactima koji su uključivali više izvora podataka (Judge & Piccolo, 2004).

#### **Idealizovani uticaj**

Idealizovani uticaj, odnosno harizma, ogleda se u tome da transformacioni lideri predstavljaju model na koji se sledbenici ugledaju. Sledbenici u odnosu sa liderom iskazuju divljenje, poštovanje i poverenje, dok mu istovremeno pripisuju osobine kao što su upornost, odlučnost i druge izuzetne veštine. U navedenom se ogleda i dvokomponentna priroda individualizovanog uticaja koja se sastoji iz stvarnog ponašanja lidera, ali i karakteristika koje sledbenici sami pripisuju lideru (Bass & Riggio, 2006). Antonakis (2012) navodi da je individualizovani uticaj emocionalna komponenta transformacionog liderstva i uočava da mere

koje se odnose na ovaj faktor pokazuju određene probleme, jer su pisane na uopšten način i smatra da je potrebno razmotriti specifične bihevioralne indikatore.

### **Inspiraciona motivacija**

Ponašanje transformacionog lidera usmereno je na motivaciju i inspiraciju svojih sledbenika kroz davanje smisla poslu i postavljanje izazova. Lideri u ovom slučaju jasno komuniciraju svoja očekivanja (Bass & Riggio, 2006). Antonakis (2012) navodi da kroz postavljanje izazovnih ciljeva lideri zapravo iskazuju apsolutnu sigurnost u mogućnosti njihovog ostvarenja i usmeravaju sledbenike da prevaziđu sopstvene granice i zakorače u pravcu samoaktualizacije. U nekim istraživanjima se pokazalo da individualizovani uticaj i inspiraciona motivacija formiraju jedan zajednički, umesto dva razdvojena faktora (Bass & Avolio, 1993).

### **Intelektualna stimulacija**

Autori smatraju da ovaj faktor transformacionog liderstva ima veliku važnost u podsticanju kreativnosti. Sledbenici su uključeni u proces u kome se traže nove ideje, razmatraju problemi i kreativni načini njihovog rešavanja. Predložene ideje se ne kritikuju u slučaju da počivaju na stanovištu koje je suprotno od onog koje zastupa lider (Bass & Riggio, 2006). Prethodna istraživanja su ukazala na to da intelektualna stimulacija poseduje potencijal za povećanje individualne kreativnosti (Sosik i ostali, 1998).

### **Individualno uvažavanje**

Individualno uvažavanje obuhvata onaj aspekt ponašanja transformacionog lidera koji omogućava stvaranje klime koja pruža podršku zaposlenima u kojoj će transformacioni lideri obratiti posebnu pažnju na potrebe zaposlenih (Bass & Riggio, 2006).

### **Transakcioni i ne-liderski faktori**

Transakcioni faktori su: menadžment izuzetkom (eng. *management by exception*) i kontigentna nagrada (eng. *contigent reward*). Menadžment izuzetkom može imati aktivan i pasivni oblik. U aktivnom obliku, lider vodi računa o greškama sledbenika i vrši potrebne korekcije, dok u pasivnom obliku lider čeka da se greške dese i tek nakon toga preduzima dalje korake. U slučaju većeg broja sledbenika, savetuje se primena pasivnog oblika. S druge strane, kontigentna nagrada se odnosi na uključivanje nagrada koje će unaprediti motivaciju sledbenika (Avolio & Bass, 2002). Važan preduslov za uspostavljanje motivacije jeste postizanje konsenzusa između lidera i sledbenika o tome šta obe strane očekuju. Nagrada je

kontigentna samo onda kada je materijalna (Bass & Riggio, 2006). Ne-liderski faktor predstavlja odsustvo liderstva, odnosno *Laissez-Faire* liderstvo. Northouse (2019) navodi da ovo predstavlja potpuno „dizanje ruku od liderstva” i prepuštanje situacije slučaju. Na ovaj način lider sebe oslobađa odgovornosti, a svojim sledbenicima uskraćuje povratne informacije, ne ispunjava njihove potrebe i ne pomaže njihovom razvoju (Bass & Riggio, 2006). Novija istraživanja usmerila su se i na istraživanje pozitivnih efekata *Laissez-Faire* liderstva. Yang (2015) je istražila okolnosti u kojima ovaj ne-liderski faktor može imati pozitivne efekte. Rezultati su pokazali da efekti *Laissez-Faire* liderstva u najvećoj meri zavise od konteksta u kome se ono primenjuje.

### **2.2.2. Kritika transformacionog liderstva**

Northouse (2019) je izneo nekoliko argumenata za kritiku transformacionog liderstva. Ukazao je na konceptualnu nedoslednost jer transformaciono liderstvo uključuje čitav niz različitih karakteristika i ponašanja. Ovaj argument podržao je nedoslednostima u rezultatima istraživanja u kojima ne dolazi do jasnog izdvajanja svih faktora transformacionog liderstva, ali i rezultatima istraživanja koja su ukazala na to da prilikom posmatranja transformacionog liderstva u kontekstu drugih teorijskih pravaca dolazi do preklapanja pojedinih faktora. Ostale kritike tiču se načina merenja transformacionog liderstva, nejasnosti samog procesa transformacije, a diskutovao je i mogućnosti zloupotrebe transformacionog liderstva, kao i problematičan prijem transformacionog liderstva kod milenijal generacije (Northouse, 2019).

### **2.2.3. Drugi pristupi transformacionom liderstvu**

Pored Basove teorije, postoji još pravaca koji su razvijali koncept transformacionog liderstva. Podsakoff i saradnici (1990) razvili su instrument koji meri sledeće dimenzije transformacionog liderstva: identifikacija i artikulacija vizije, davanje primera drugima, podsticanje prihvatanja grupnih ciljeva, očekivanje visokih performansi, pružanje individualne podrške i intelektualna stimulacija. Kouzes i Posner (2003) predstavili su svoju teoriju liderstva kroz pet ključnih tačaka koje liderima omogućavaju da budu lideri: krojenje sopstvenog Zašto, inspirisanje deljena vizije, izazivanje procesa, omogućavanje delovanja drugih i ohrabivanje. Benis i Nanus (2007) transformacione lidere posmatraju kao: stvaraoce vizije i poverenja, socijalne arhitekta i one koji na kreativan način razvijaju sopstveno ja. Jednostavnim pregledom predloženih dimenzija, uočavaju se sličnosti u predloženim modelima što pruža podršku prethodno diskutovanoj kritici.

### 2.3. Kreativnost

U teoriji ne postoji jasno razgraničenje kreativnosti i inovativnosti. Pojedini autori zastupaju stav da kreativnost, na prvom mestu, podrazumeva kognitivne procese koji se odvijaju unutar pojedinca, dok inovativnost podrazumeva procese koji se odvijaju između pojedinaca (Rank i ostali, 2004). Smatra se da je kreativnost fokusirana na generaciju novih ideja, a inovativnost na njihovu implementaciju, pa mnogi autori teže ka tome da kreativnost posmatraju kao prvi stepen inovacije (Amabile, 1996; George, 2008; Mumford & Gustafson, 1988). Drugi autori smatraju da se kreativnost ne dešava samo u ranim fazama inovacionog procesa, već predlažu cikličnu strukturu koja inovacioni proces posmatra kao naizmeničnu smenu faza generacije i implementacije ideja (Paulus, 2002). Ipak, vrednost kreativnosti ne možemo posmatrati izolovano od inovativnosti, dok u slučaju inovativnosti, kreativnost predstavlja njenog najvrednijeg pokretača (McLean, 2005).

Kreativnost je u literaturi najčešće definisana kao generisanje ideja koje su istovremeno i nove i korisne (Oldham & Cummings, 1996). Da bi se uzele u obzir, kreativne ideje moraju biti i potencijalno korisne za kratkoročno ili dugoročno podizanje vrednosti organizacije (Weisberg, 2006). Nove, nikad viđene ideje, mogu, ali ne moraju biti kreativne. Da bi se ideje smatrale kreativnima, moraju pokazati potencijal za stvaranje nove vrednosti (Runco, 2007).

Kako bi se organizovao veliki broj istraživanja u oblasti kreativnosti, predložena je njihova podela u četiri kategorije (Styhre & Sundgren, 2005). Istraživanja u kreativnosti mogu se posmatrati na nivou:

- kreativnog procesa,
- kreativne ličnosti,
- kreativnog proizvoda i
- kreativnog okruženja.

Procesne teorije usmerene su na razumevanje prirode mentalnih procesa koji se dešavaju tokom kreativnog iznalaženja rešenja ili kreativnih aktivnosti. Mace i Ward (2002) su predstavili model koji posmatra kreativnost iz domena stvaranja umetnosti. Ovaj model opisuje kreativnost od momenta stvaranja ideje do predstavljanja konačnog dela širem auditorijumu. Kreativnost se posmatra kao proces koji se dešava tokom određenog vremenskog perioda,

odnosno, ne završava trenutkom ispoljavanja kreativnosti. Kreativni proces je podeljen u tri faze: faza konceptualizacije, faza restrukturiranja ideje i faza produkcije umetničkog dela. Rezultati ukazuju na to da se kreativni momenti mogu desiti tokom celog procesa, ali da su njegovi efekti najvažniji u fazi konceptualizacije.

Istraživanja koja su bila usmerena na razumevanje psihologije kreativnih osoba, došli su do saznanja o različitim faktorima ličnosti koje mogu objasniti prirodu kreativnosti. Neke od karakteristika koje je identifikovao Barron (1995) su: intrinzična motivacija, autonomija, otvorenost ka iskustvu i određena interesovanja. Feist i Baron (2003) su sprovedeli longitudinalno istraživanje u koje su uključili 80 ispitanika muškog pola. Sa navršenih 27 godina, ispitanici su učestvovali u istraživanju potencijala, inteligencije, ličnosti i kreativnosti. Kada su isti ispitanici napunili 72 godine, sprovedeno je istraživanje ličnosti i karijernih ishoda. Autori su očekivali da će ličnost, kao vremenski stabilna karakteristika, objasniti veći deo varijanse kreativnosti u odnosu na inteligenciju i potencijal. Rezultati su potvrdili očekivanja: ličnost je objasnila značajan udeo kreativnosti u toku života. Tačnije, psihološka usmerenost i tolerancija u ranom dobu objasnila je skoro trećinu varijanse kreativnosti u odraslom dobu, dok su socijalna prisutnost, nezavisnost i postignuće objasnili preko 40% varijanse kreativnosti.

Runco (2007) navodi da se pristup kreativnosti zasnovan na proizvodu fokusira na ishode kreativnog procesa. Glavna pretpostavka ovog stanovišta je da su kreativni proizvodi objektivni i da ih je zato moguće pouzdano meriti. Autor potom navodi i kritiku ovog stanovišta koje podrazumeva da je sva kreativnost predstavljena u produktivnosti i zaključuje: „*u metodološkom pogledu, produktivnost i kreativnost koreliraju, ali to ne znači da su oni sinonimi.*” Briskman (1980) je definisao naučni ili umetnički kreativni proizvod na sledeći način: to je nov proizvod, koji izaziva konflikt sa postojećim kontekstom, dok istovremeno rešava neki problem i zadovoljava određene kriterijume originalnosti. Kreativni proizvod naziva transcendentnim, jer prevazilazi sve proizvode koji već postoje u kontekstu iz koga je potekao.

### 2.3.1. Individualna i organizaciona kreativnost

U literaturi se ističu dva dominantna modela koja razmatraju kreativnosti u poslovnom kontekstu. Zhou i Shalley (2003) ističu da, iako oba pravca poseduju svoje prednosti i mane, njihovom komplementacijom se može dobiti jasan teorijski okvir za istraživanje kreativnosti u kontekstu organizacije.

#### Komponentni model kreativnosti

Teresa Amabile (1988) je predstavila model individualne kreativnosti koji je potom integrisala u preliminarni model organizacione inovativnosti. Ovaj model je jednim delom zasnovan na komponencijalnom modelu socijalne psihologije kreativnosti (Amabile, 1983) koji je uključivao pretpostavku stanja motivacije uz sadejstvo faktora koji utiču na kreativnost: talenti, edukacije, kognitivne veštine, interesovanja i osobine ličnosti.

Osnovu modela individualne kreativnosti čine sledeće pretpostavke:

- Individualna kreativnost je ključni element u procesu organizacione inovativnosti.
- Model obuhvata sve organizacione faktore koji utiču na individualnu kreativnost.
- Model treba da označi faze procesa inovacije u organizaciji.
- Model treba da opiše uticaj organizacionih faktora na individualnu kreativnost.

Predložena definicija kreativnosti odgovara nivou posmatranja kreativnog proizvoda: „Kreativnost predstavlja proces stvaranja novih i korisnih ideja od strane pojedinca ili male grupe pojedinaca koji rade zajedno.” Kreativni proizvodom se smatraju: novi proizvodi, procesi, usluge, procedure i sl. Konceptualizacija ovog modela utemeljena je na rezultatima istraživanja koje se sastojalo iz tri različita anketna istraživanja u formi intervjua koja su sprovedena na različitim grupama. Utvrđene su osnovne grupe faktora koji utiču na kreativnost i inovativnost:

- Obeležja sredine koja promovišu kreativnost
- Obeležja sredine koja inhibiraju kreativnost
- Obeležja osobe koja rešava probleme i promoviše kreativnost.
- Obeležja osobe koja inhibira kreativnost.

Na osnovu analize sadržaja identifikovano je 10 osobina onih koji rešavaju probleme i podstiču kreativnost i 5 osobina koje inhibiraju kreativnost. Osobine koje unapređuju kreativnost su: različite osobine ličnosti (poput istrajnosti, radoznalosti, energičnosti i iskrenosti), intrinzična motivacija, posebne kognitivne sposobnosti, orijentacija ka riziku, ekspertiza, obeležja grupe, različitost iskustva, socijalne sposobnosti, brilijantnost i naivnost. Osobine koje imaju potencijal da inhibiraju kreativnost su: nemotivisanost, nedostatak veština, nefleksibilnost, eksterna motivacija i nedostatak socijalnih veština. Posmatrani zajedno, oni predstavljaju lične faktore koji utiču na kreativnost u organizaciji.

Konačni model predlaže tri glavne komponente koje su neophodne za ostvarivanje individualne kreativnosti: (1) veštine koje se odnose na domen, (2) veštine koje se odnose na kreativnost i (3) intrinzična motivacija zadatka. Veštine koje se odnose na domen podrazumevaju konkretna znanja, tehničke veštine i posebne talente. Ova komponenta uključuje i kognitivne sposobnosti čije sadejstvo omogućava adekvatan odgovor pojedinca u slučaju kada se nađe pred novim problemom ili zadatkom. Veštine koje se odnose na kreativnost podrazumevaju kognitivni stil koji omogućava da se problemi i izazovi posmatraju iz drugačije perspektive. Intrinzična motivacija „*može da napravi razliku u onome što pojedinac može da uradi i onoga što on zaista uradi*” (Amabile, 1988) Zaključeno je i da je intrinzična motivacija najpristupačnija komponenta preko koje je, na jednostavan način, moguće ostvariti uticaj u cilju povećanja individualne kreativnosti.

### **Interakcionistički pristup organizacionoj kreativnosti**

Woodman i saradnici (1993) su razvili teorijski okvir za razumevanje kreativnosti na organizacionom nivou. Organizacionu kreativnost definišu kao „*stvaranje vrednih, korisnih i novih proizvoda, usluga, ideja, procedura ili procesa od strane pojedinaca koji rade zajedno u kompleksnom socijalnom sistemu*”.

Posmatrano na individualnom nivou, interakcionistički model kaže da kreativnost predstavlja kompleksan proizvod ponašanja osobe u datoj situaciji. Ovaj model objašnjava kreativnost kroz elemente ličnosti, kognicije i socijalne psihologije. Model koji je prethodno primenjen na individualnom nivou je proširen u socijalni kontekst. Individualna kreativnost predstavlja funkciju prethodnih uslova, faktora ličnosti, relevantnog znanja, motivacije, socijalnih i kontekstnih uticaja. Utemeljeno na premisi da ponašanje predstavlja kompleksnu interakciju osobe i situacije, autori smatraju da se ova interakcija ponavlja na svakom nivou organizacije.



Grupna kreativnost predstavlja funkciju individualnih kreativnih inputa, grupnih procesa i kontekstualnih faktora. I konačno, organizaciona kreativnost predstavlja funkciju grupa i kontekstnih uticaja.

Važna odlika interakcionističkog modela jeste to što omogućava istraživanje uticaja na više nivoa analize. Individualnu kreativnost posmatra kao funkciju uslova koji im prethode, kognitivnih stilova i sposobnosti, motivacionih faktora i znanja. Grupna kreativnost se ne posmatra kao prosti zbir kreativnosti pojedinaca, ali se ipak smatra funkcijom individualnih kreativnosti pojedinaca u grupi. U vezi između individualne i organizacione kreativnosti, grupna kreativnost ima ulogu medijatora. Ova medijatorska veza može se posmatrati u kontekstu socijalnih uticaja na individualnu kreativnost ili u kontekstu pretvaranja individualne kreativnosti u grupnu kreativnost.

I drugi autori su razmatrali sistemski pristup u izučavanju kreativnosti. Csikszentmihalyi (2014) je uočio da kreativnost ne može da se izučava ukoliko se zaposleni udalje sa svojih radnih mesta i stave u drugačiji kontekst. Kreativnost posmatra kao interakciju tri sistema: pojedinca, polja i domena. Kreativne ideje potiču od pojedinca koji stupa u interakciju sa određenim poljem (npr. eksperata), što omogućava eventualni uticaj na neki generaliji domen. Mumford i Hunter (2005) istražili su različite uticaje na kreativnost i inovativnost na individualnom, grupnom, organizacionom nivou i na nivou okruženja. Rezultati ukazuju na to da zahtevi za kreativnošću i inovativnosti na različitim nivoima posmatranja ne moraju biti isti, odnosno, može se desiti da neki preduslovi koji su neophodni za određen nivo, ne pokazuju nikakav uticaj na drugom nivou.

## 2.4. Inovativno ponašanje zaposlenih

U savremenom dobu poslovanja, u svom pokušaju da opstanu na tržištu, organizacije više nego ikada zavise od njihove sposobnosti da postignu solidnu konkurentsku prednost koja u najvećoj meri zavisi od sposobnosti brzog reagovanja na promene, kao i od njihove sposobnosti prilagođavanja. Samim tim, ne iznenađuje pojačano interesovanje za inovativnost kao strategiju koja organizacijama omogućava da unaprede fleksibilnost, konkurentsku prednost, ali i performanse (Van de Ven, 1986).

Van de Ven (1986) definiše inovaciju kao razvoj i implementaciju novih ideja od strane zaposlenih koji tokom vremena stupaju u transakcije sa drugim članovima organizacije. Wang i Ahmed (2004) su definisali inovacionu performansu organizacije kao sklonost organizacije da daje aktivnu podršku novim idejama, novitetima, eksperimentisanju i kreativnim rešenjima. Amabile (1988) definiše organizacionu inovativnost kao uspešnu implementaciju kreativnih ideja u okviru organizacije. Pregledom navedenih definicija jasno je zašto su Scott i Bruce (1994) naglasili da upravo ideje predstavljaju temelj svih inovativnih napora u organizaciji. Zaposleni su ti koji na njih reaguju, ali i oni koji ih stvaraju, razvijaju i menjaju. Ukoliko se inovativnost posmatra u kontekstu organizacionog ponašanja, jasno je da nije neophodno da se pred sve zaposlene stavi zahtev za inovativnim ponašanjem, ali u nekim situacijama ono može biti ključni faktor opstanka organizacije.

Janssen (2000) je dao definiciju inovativnog (radnog) ponašanja iz bihejvioralne perspektive (eng. *innovative work behavior – IWB*). Inovativno ponašanje se definiše kao „*stvaranje, predstavljanje i primenjivanje novih ideja u okviru radne uloge, grupe ili organizacije.*” Ova definicija zahteva ispunjenost uslova da postoje svesni napori za ostvarivanjem novih ishoda. Pozitivni ishodi ovakvog ponašanja ogledaju se u unapređenju funkcionisanja organizacije, ostvarivanju socio-psiholoških benefita, uvećanju zadovoljstva poslom, kao i unapređenju komunikacije. Inovativno ponašanje obuhvata tri stadijuma: stvaranje ideja, zagovaranje ideja i promovisanje ideja. Brojna istraživanja bavila su se istraživanjem inovativnog ponašanja u različitim kontekstima. Janssen (2003) je došao i do rezultata da inovativno ponašanje zaposlenih utiče na stvaranje konflikta ili lošijeg odnosa sa kolegama koji se opiru ili pokušavaju da spreče promene. Takođe, utvrđeno je i da je inovativno ponašanje ostvaruje povezanost sa stresnim reakcijama i anksioznošću u vezi sa poslom, u slučaju kada su distributivna i proceduralna pravednost niske (Janssen, 2004).

De Jong i Den Hartog (2010) radili su na razvoju alternativnog mernog instrumenta za inovativno ponašanje zaposlenih. Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja predložili su instrument koji se sastoji iz šest dimenzija koje su nazvane: eksploracija, generacija, promocija i implementacija ideja. Nakon pilot istraživanja dobijen je merni instrument koji se sastojao iz deset pitanja, a koji je potom primenjen u velikom istraživanju. U pogledu faktorske strukture, četvorofaktorsko rešenje se pokazalo kao najbolje, međutim, rezultati koji govore o tome koliko se ovi faktori međusobno razlikuju bili su slabi, a faktori su pokazivali i više nivoje međusobne korelacije. Autori su zaključili da dobijeni rezultati odgovaraju pretpostavkama Janssena (2000) da inovativno ponašanje predstavlja jedan faktor. Drugi autori (Ramamoorthy i ostali, 2005) bavili su se razvojem i testiranjem kauzalnog modela koji će predviđati inovativno ponašanje. U ovom modelu su varijable koje se odnose na psihološki ugovor pokazale direktnu vezu sa inovativnim ponašanjem, a plata i autonomija posla ostvarili su medijatorski uticaj preko psihološkog ugovora. Ovi rezultati su ukazali na važnost psihološkog ugovora u kontekstu inovativnog ponašanja.

Meta-analiza bavila se utvrđivanjem veza između četiri tipa prediktora i inovativnosti na individualnom nivou. Prediktori su uključivali: individualne razlike, motivaciju, karakteristike posla i kontekstualne uticaje. Rezultati su ukazali na to da individualni faktori, karakteristike posla i kontekstualni uticaji pokazuju srednju povezanost sa fazama inovativnog procesa (Hammond i ostali, 2011).

Jedno kvalitativno istraživanje bavilo se utvrđivanjem specifičnih ponašanja lidera koji mogu uticati na inovativno ponašanje zaposlenih (de Jong & den Hartog, 2007). Ovo istraživanje je utvrdilo 13 relevantnih ponašanja lidera koji mogu ostvariti uticaj na stvaranje ili primenu ideja: biti inovativni uzor, intelektualna stimulacija, podsticanje difuzije znanja, pružanje vizije, konsultovanje, delegiranje, podrška za inovaciju, pružanje povratne informacije, davanje priznanja i nagrada, obezbeđivanje resursa, monitoring i podela zadataka.

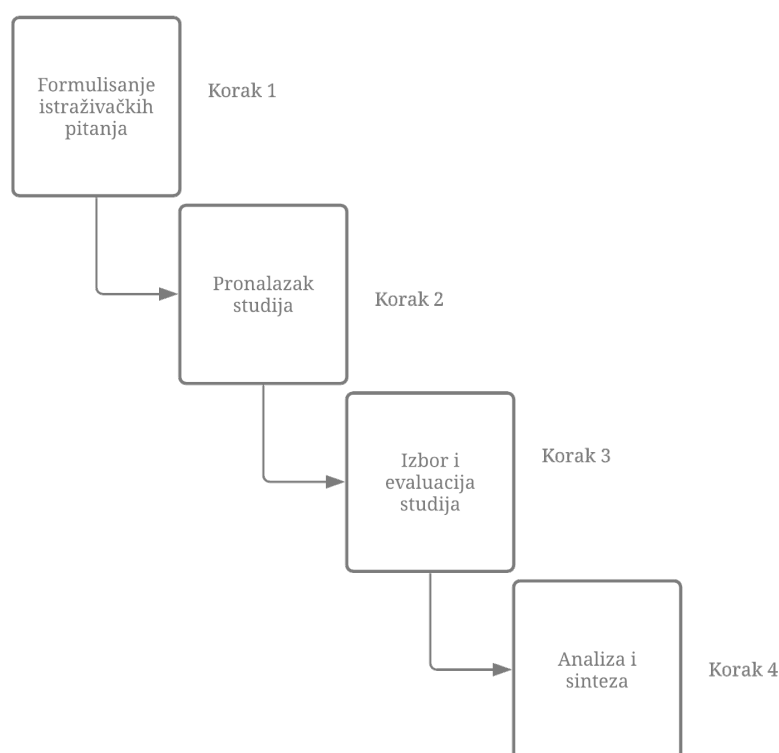
Yuan i Woodman (2010) tragali su za izvorom inovativnog ponašanja. Rezultati su ukazali na važnost očekivanja performanse i vizualizaciju ishoda. U ovom procesu važnu ulogu igra intrinzična motivacija koja predstavlja medijatora u ovoj vezi.

## 2.5. Prikaz prethodnih istraživanja

Za analizu istraživanja objavljenih u prethodnih deset godina, u ovom poglavlju su primenjeni metodološki principi za sistematski pregled literature (eng. *Systematic Literature Review – SLR*) za organizacione nauke (Tranfield i ostali, 2003). Ovaj metod podrazumeva nekoliko koraka koji su ilustrovani na slici 2.

Slika 2:

Proces sistematskog pregleda literature



Prema: (Denyer & Tranfield, 2009)

Analizom teorijskih i empirijskih studija, sistematskim pregledom literature tražen je odgovor na opšte istraživačko pitanje: Koji su glavni rezultati aktuelnih istraživanja relacije transformaciono liderstvo – kreativnost – inovativno ponašanje? Osim toga, postavljena su i posebna istraživačka pitanja: (1) Koji istraživački metodi su korišćeni u studijama?; (2) Koji tipovi liderstva su istraživani u ovim studijama?; i (3) Koje varijable su identifikovane kao medijatori u posmatranim studijama?

Prikupljanje uzorka referenci započelo je sa identifikacijom ključnih reči. Konačan niz za pretragu (eng. *search string*) glasio je: ("leadership" AND "creativity" AND "innovative

behavior"). Pretraga je izvršena korišćenjem Web of Science™ platforme, a pretražene su dve baze podataka: Science Citation Indeks Expanded (SCIE) i Social Sciences Citation Index (SSCI). Za period od 1. januara 2011. godine do 31. decembra 2020. godine izdvojeno je 107 naučnih radova. Deset najboljih izvora u odnosu na broj objavljenih radova prikazani su u tabeli broj 1.

Tabela 1

*Najbolji izvori literature u odnosu na broj objavljenih radova*

	Naziv naučnog časopisa	Broj naučnih radova	% od 107
1	Sustainability	9	8.41%
2	Journal of Product Innovation Management	5	4.67%
3	Leadership & Organization Development Journal	5	4.67%
4	Journal of Creative Behavior	4	3.74%
5	Creativity and Innovation Management	3	2.80%
6	Frontiers in Psychology	3	2.80%
7	International Journal Of Human Resource Management	3	2.80%
8	Journal of Applied Psychology	3	2.80%
9	Journal of Applied Social Psychology	3	2.80%
10	Personnel Review	3	2.80%

Navedenih deset najboljih izvora nose 38,32% ukupnog broja radova, što ukazuje na to da postoji doslednost između strategije pretrage i dobijenih rezultata.

Kriterijumi za uključivanje naučnih radova:

- Naučni rezultati objavljeni u recenziranim naučnim časopisima;
- Naučni radovi pisani na engleskom jeziku;
- Originalni naučni radovi i pregledni naučni radovi. Saopštenja sa naučnih skupova, meta-analize i knjige nisu uzete u obzir;
- Naučni radovi sa pristupom punom tekstu radova kroz otvoreni ili institucionalni pristup.

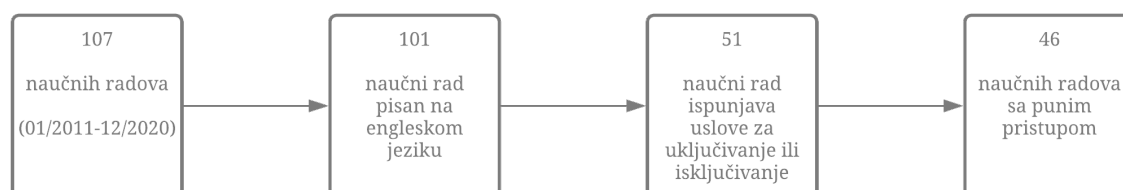
Kriterijumi za isključivanje naučnih radova:

- Naučni radovi čiji nivo analize ne obuhvata organizacijski kontekst;
- Naučni radovi koji direktno ili indirektno ne istražuju vezu između bar dva od tri posmatrana pojma: liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja.

Nakon analize naslova, ključnih reči i rezimea radova, kao i primene kriterijuma za uključivanje, odnosno, isključivanje za dalju analizu izabrano je 46 od 107 kvantitativnih radova prvobitno dobijenih u pretrazi (slika 3).

Slika 3

*Proces filtriranja rezultata*



U tabelama 2-4 prikazano je 46 kvantitativnih naučnih radova klasifikovanih prema vrsti liderstva, kao i faktorima kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih. Od ukupnog broja, 12 naučnih radova istražuje vezu između liderstva i kreativnosti, a 34 naučna rada istražuju povezanost između liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih. Nijedan naučni rad ne obrađuje istovremeno: liderstvo, kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih.

U nastavku teksta rezultati sistematskog pregleda literature organizovani su u tri celine:

- istraživanja liderstva i kreativnosti,
- istraživanja liderstva i inovativnog ponašanja,
- istraživanja liderstva kreativnosti i inovativnog ponašanja.

U okviru svake celine, pre prikaza rezultata sistematskog pregleda literature, prikazani su istraživanja i njihovi najvažniji rezultati iz ranijeg perioda koji nije obuhvaćen pomenutom analizom.

Tabela 2

## Klasifikacija kvantitativnih naučnih radova

(Publikacije su raspoređene prema godini objavljivanja)	Transformaciono liderstvo	Transakciono liderstvo	Autokratski stil liderstva	Demokratski stil liderstva	Participativno liderstvo	Laissez-faire liderstvo	Harizmatičko liderstvo	Inkluzivno liderstvo	Delegirajuće liderstvo	Konstruktivno liderstvo	LMX	Liderstvo humorom	Temporalno liderstvo	Samoliderstvo	Paternalističko liderstvo	Benevolentno liderstvo	Novi pristupi liderstvu <sup>a</sup>	Kreativnost zaposlenih	Lični faktori kreativnosti <sup>b</sup>	Kreativna klima	Kreativnost tima	Organizaciona kreativnost	Inovativno ponašanje	Organizacioni fakt. inovativnosti	Inovativna klima	Inovativnost tima	Organizaciona inovativnost
(Le Blanc i ostali, 2021)							x															x			x		
(Arasli i ostali, 2020)										x									x				x				
(Hunsaker, 2020)																	x						x				
(Imam i ostali, 2020)																	x	x									
(Karatepe i ostali, 2020)																				X			X				
(Kung i ostali, 2020)																								x			
(Li i ostali, 2020)																							x	x			
(Liu & Huang, 2020)	x																		x								
(Nazir i ostali, 2021)											x				x									x			
(Shafique i ostali, 2019)																	x	x				X				X	
(Su i ostali, 2020a)																								x			
(Xiao i ostali, 2020)													x											x			
(J. Yang i ostali, 2020)																								X			
(Zeng & Xu, 2020)																								x			
(Y. Zhang & Yang, 2020)																								x			
(W. Zhang i ostali, 2020)																			x	x							
(Zhu & Zhang, 2020)																								x			

Tabela 3

## Klasifikacija kvantitativnih naučnih radova (nastavak)

(Publikacije su raspoređene prema godini objavljivanja)	Transformaciono liderstvo	Transakciono liderstvo	Autokratski stil liderstva	Demokratski stil liderstva	Participativno liderstvo	Laissez-faire liderstvo	Harizmatično liderstvo	Inkluzivno liderstvo	Delegirajuće liderstvo	Konstruktivno liderstvo	LMX	Liderstvo humorom	Temporalno liderstvo	Samoliderstvo	Paternalističko liderstvo	Benevolentno liderstvo	Novi pristupi liderstvu <sup>a</sup>	Kreativnost zaposlenih	Lični faktori kreativnosti <sup>b</sup>	Kreativna klima	Kreativnost tima	Organizaciona kreativnost	Inovativno ponašanje	Organizacioni fak. inovativnosti <sup>c</sup>	Inovativna klima	Inovativnost tima	Organizaciona inovativnost
(Dedahanov i ostali, 2019)																x							x				
(Fang i ostali, 2019)								x															x				
(S. L. Kim, 2019)									x									x									
(Kong i ostali, 2019)											x							x	x								
(Qi i ostali, 2019)								x															x				
(Z. Wang i ostali, 2019)																	x						x				
(W. Zhang i ostali, 2019)	x																				x						
(B.-J. Kim i ostali, 2018)	x																						x			x	
(Nazir i ostali, 2018)											x												x		x		
(Park & Jo, 2018)											x											x	x	x			
(Wu & Lin, 2018)			x	x		x																x					
(Y. Zhang i ostali, 2018)	x																						x		x		
(Choi i ostali, 2017)								x															x				
(Gu i ostali, 2017)	x	x																					x				
(Gumusluoglu i ostali, 2017)																x							x			x	
(Qu i ostali, 2017)											x							x	x								
(Tian & Sanchez, 2017)																							x				



Tabela 4

## Klasifikacija kvantitativnih naučnih radova (kraj)

(Publikacije su raspoređene prema godini objavljivanja)	Transformaciono liderstvo	Transakciono liderstvo	Autokratski stil liderstva	Demokratski stil liderstva	Participativno liderstvo	Laissez-faire liderstvo	Harizmatičko liderstvo	Inkluzivno liderstvo	Delegirajuće liderstvo	Konstruktivno liderstvo	LMX	Liderstvo humorom	Temporalno liderstvo	Samoliderstvo	Paternalističko liderstvo	Benevolentno liderstvo	Novi pristupi liderstvu <sup>a</sup>	Kreativnost zaposlenih	Lični faktori kreativnosti <sup>b</sup>	Kreativna klima	Kreativnost tima	Organizaciona kreativnost	Inovativno ponašanje	Organizacioni fak. inovativnosti <sup>c</sup>	Inovativna klima	Inovativnost tima	Organizaciona inovativnost
(Choi i ostali, 2017)	x																						x				
(Dhar, 2016)											x						x						x				
(Feng i ostali, 2016)	x																						x				
(Dong i ostali, 2015)									x																		
(Gupta & Singh, 2015)																	x		x								
(S.-J. Kim & Park, 2015)														x					x							x	
(Odoardi i ostali, 2015)					x																		x	x			
(Pundt, 2015)	x										x	x							x	x			x				
(Gupta & Singh, 2014)																	x		x								
(Gilmore i ostali, 2013)	x																		x								
(Chao i ostali, 2011)	x	x					x																x				
(J.-G. Kim & Lee, 2011)	x	x																	x								

**Napomena:** zbog preglednosti rezultata sistematskog pregleda literature, označene varijable su posmatrane sumirano.

<sup>a</sup> Novi pristupi liderstvu: autentično liderstvo, spiritualno liderstvo, servant liderstvo, R&D liderstvo, preduzetničko liderstvo, ambidekstralno liderstvo, etičko liderstvo.

<sup>b</sup> Lični faktori kreativnosti: očekivanja nadređenih u vezi sa kreativnošću, očekivanja podređenih u vezi sa kreativnošću, zahtevi za kreativnošću, kreativna samoeфикаsnost, uključenost u kreativni posao, kreativno ponašanje, kreativne performanse.

<sup>c</sup> Organizacioni faktori inovativnosti: podrška za inovaciju i inovativno okruženje kompanije.

### 2.5.1. Istraživanja liderstva i kreativnosti

Prvo istraživanje koje je ukazalo na interaktivne efekte između lidera i sledbenika u kontekstu kreativnosti, ukazalo je na postojanje veze između LMX i kreativnih performansi zaposlenih (Tierney i ostali, 1999). Zatim su usledila i istraživanja transformacionog liderstva. Naučnici su u dobijenim rezultatima našli podršku za pretpostavku da transformaciono liderstvo utiče na kreativnost zaposlenih. Ovu vezu mogu pojačavati medijatori poput određenih vrednosti i intrinzične motivacije zaposlenih (Shin & Zhou, 2003). Isti autori su u kasnijim istraživanjima otkrili da transformaciono liderstvo može imati medijatorsku ulogu kada je u pitanju kreativnost tima i to u slučaju kada postoji velika heterogenost specijalizacije u edukaciji članova tima (Shin & Zhou, 2007).

Međutim, rezultati nekih istraživanja nisu našli statistički značajnu povezanost, a neki su čak našli i negativni predznak direktne veze između transformacionog liderstva i kreativnosti. Rezultati ovih istraživanja su pokazali da transformaciono liderstvo ima mali efekat na individualnu kreativnost, kao i da je veza između transformacionog liderstva i kreativnosti na grupnom nivou bila negativna sugerišući da transformaciono liderstvo može da smanji kreativne performanse grupe (Jaussi & Dionne, 2003). Rezultati drugog istraživanja su ukazali na to da veza između transformacionog liderstva i kreativnosti u slučaju modela sa više nivoa nije statistički značajna. Tek u slučaju interakcije transformacionog liderstva, inovativne klime i identifikacije sa liderom dobijena je statistički značajna povezanost sa kreativnošću (P. Wang & Rode, 2010).

U metaanalitičkoj studiji koja je obuhvatala pregled deset značajnih časopisa iz oblasti opšteg menadžmenta i primenjene psihologije za period od 1991. do 2016. godine, zapaženo je da su naučnici u značajnoj meri istraživali vezu između transformacionog liderstva i kreativnosti. Ova studija uključivala je samo istraživanja koja su se bavila merenjem kreativnosti na individualnom nivou u zapadnoj i istočnoj kulturi. U 127 studija pronađene su brojne značajne i pozitivne veličine efekta za vezu između transformacionog liderstva i kreativnosti, kreativnog identiteta, kreativne samoefikasnosti, intrinzične motivacije, inovacione klime, identifikacije sa liderom i psihološkog osnaživanja. Rezultati su takođe pokazali da se veza između transformacionog liderstva i kreativnosti statistički značajno ne razlikuje kod primene različitih instrumenata za merenje transformacionog liderstva i kreativnosti (Koh i ostali, 2019).

## **Istraživanja liderstva i kreativnosti u prethodnih deset godina**

U tabeli broj 5 sumirani su najvažniji rezultati u istraživanju liderstva i kreativnosti u prethodnoj deceniji koji su obuhvaćeni sistematskim pregledom literature. Od ukupno 12 naučnih radova, u četiri rada je istraživana veza između transformacionog liderstva. U ostalim radovima istraživano je: delegirajuće liderstvo (2 rada), LMX (2 rada), R&D liderstvo (2 rada), kao i transakciono (1 rad) i autentično liderstvo (1 rad). Sva istraživanja sprovedena su u Aziji.

Istraživanja transformacionog i transakcionog liderstva pokazala su da se veza između liderstva i kreativnog ponašanja ne treba posmatrati kao direktno kauzalna. Transformaciono liderstvo vrši indirektan uticaj na kreativno ponašanje zaposlenih preko medijatorskih varijabli kao što su radna motivacija i zadovoljstvo poslom (J.-G. Kim & Lee, 2011).

Istraživanje transformacionog liderstva, kreativnih performansi i organizacionog građanskog ponašanja (eng. *organizational citizenship behavior*) ukazalo je na važan medijatorski uticaj pozitivne afektivnosti zaposlenih (eng. *follower positive affectivity*). Pozitivna afektivnost pomaže zaposlenima da budu otvoreniji za prihvatanje novih informacija, da razmišljaju divergentnije i da kreiraju nove ideje, odnosno, da budu kreativniji. Rezultati istraživanja su pokazali da transformacioni lideri imaju sličan uticaj na zaposlene i da u slučajevima nižih vrednosti pozitivne afektivnosti kod zaposlenih, transformaciono liderstvo može povećati kreativne performanse zaposlenih (Gilmore i ostali, 2013).

Istraživanje kreativnog procesa koje je obuhvatilo otvorenost ka iskustvu, deljenje znanja i transformaciono liderstvo pokazalo je da transformaciono liderstvo ima medijatorsku ulogu u vezi između otvorenosti ka iskustvu i razvoja ideje, kao jedne od faza kreativnog procesa. Transformacioni lideri motivišu zaposlene da dele ideje i znanje, pružaju psihološku podršku za prihvatanje različitosti i doprinose stvaranjem harmonične atmosfere u organizaciji koja doprinosi saradnji između zaposlenih (W. Zhang i ostali, 2019).

Višestepeni istraživački model transformacionog liderstva, socijalnog kapitala i kreativnosti (Liu & Huang, 2020) pokazao je kako se može postići efekat sinergije transformacionog liderstva na različitim nivoima u organizaciji, kao i da veza između transformacionog liderstva i kreativnosti varira u zavisnosti od nivoa na kome se posmatra (individualni, grupni i organizacioni nivo).

Tabela 5

*Literatura na temu liderstva i kreativnosti*

Autor(i)	Uzorak	Tip liderstva	Najvažniji rezultati
(Dong et al., 2015)	380 frizera uparenih sa 3550 mušterija u 118 salona. Tajvan	Delegirajuće liderstvo	Ohrabrujuća ponašanja klijenata pozitivno utiču na kreativnost zaposlenih, a ova veza se dodatno pojačava u prisustvu delegirajućeg lidera.
(Gilmore et al., 2013)	212 zaposlenih u R&D departmanu farmaceutske kompanije. Kina	Transformaciono liderstvo	Pozitivni uticaj transformacionog liderstva na kreativne performanse se značajno smanjuje kod zaposlenih koji pokazuju više vrednosti na pozitivnoj afektivnosti.
(Gupta & Singh, 2014)	496 naučnika zaposlenih u 11 R&D laboratorija u državnom vlasništvu. Indija	R&D liderstvo	Psihološki kapital je potpuni medijator u vezi između liderstva i kreativnih ponašanja zaposlenih.
(Gupta & Singh, 2015)	482 naučnika zaposlenih u 11 R&D laboratorija u državnom vlasništvu. Indija	R&D liderstvo	Rezultati su pokazali postojanje direktne i indirektno veze između liderstva i kreativnih ponašanja zaposlenih..
(Imam i ostali, 2020)	214 operatora telekomunikacione kompanije. Pakistan	Autentično liderstvo	Autentično liderstvo povećava kreativnost zaposlenih.
(J.-G. Kim & Lee, 2011)	559 zaposlenih u velikoj kompaniji za proizvodnju poluprovodnika. Južna Koreja	Transformaciono liderstvo Transakciono liderstvo	Ni transformaciono ni transakciono liderstvo nije imalo direktan uticaj na kreativno ponašanje – ovu vezu ne treba posmatrati kao kauzalnu.
(Kong i ostali, 2019)	267 dijada nadređeni-podređeni zaposlenih u 16 kompanija iz različitih industrija. Kina	LMX	LMX, intrinzična motivacija i kreativna samoeфикаsnost predstavljaju medijatore u vezi između lidera i kreativnosti zaposlenih.
(Liu & Huang, 2020)	475 zaposlenih u kompanijama koje posluju u oblasti usluga. Kina	Transformaciono liderstvo	Transformaciono liderstvo može unaprediti kreativnost poslovnog okruženja, koje dalje jača veze između zaposlenih.
(Qu i ostali, 2017)	193 zaposlenih u R&D departmanima razvijenih kompanija. Kina	LMX	LMX je pozitivno povezan sa kreativnosti podređenih.
(S. L. Kim, 2019)	178 zaposlenih u finansijskim, konsalting i IT kompanijama. Južna Koreja	Delegirajuće liderstvo	Proaktivni zaposleni iskazuju kreativnost kada njihovi nadređeni pokazuju više nivoa delegirajućeg liderstva.
(W. Zhang i ostali, 2019)	347 članova 53 kreativna tima iz 26 kompanija (razvoj softvera, mašina, mobilne komunikacije, animacija video-igara i dr.). Država nije naznačena.	Transformaciono liderstvo	Transformaciono liderstvo je pojačavalo vezu između heterogenosti ličnosti i razvoja ideja.
(W. Zhang i ostali, 2020)	217 dijada nadređeni-podređeni iz 23 kompanije koje posluju u pet industrija. Kina	Liderova očekivanja u vezi sa kreativnošću	Zaposleni koji su otvoreni za nova iskustva su kreativniji kada su liderova očekivanja u vezi za kreativnošću veća.

### **2.5.2. Istraživanja liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih**

U članku iz 1984. godine, autori zauzimaju čvrst stav da je u dobu koje predstoji američkim kompanijama važno da kompanije promene način funkcionisanja, što zahteva i novi pristup liderstvu koje nazivaju transformacionim. Pred transformacione lidere se postavlja izazov da razviju novu viziju organizacije, da samu organizaciju pokrene na njeno prihvatanje, a potom i ostvarivanje. Osim što unose promene u misiju, strukturu i način na kojim se upravlja ljudskim resursima, transformacioni lideri su ti koji pokreću fundamentalne promene, preduzimaju rizike i zaposlene usmeravaju ka inovativnosti (Tichy & Ulrich, 1984).

Deceniju kasnije, predložen je model inovativnog ponašanja koji pretpostavlja da liderstvo, odnosi u grupi i individualne karakteristike pojedinaca utiču na inovativno ponašanje zaposlenih. Rezultati su pokazali da transformaciono liderstvo, podrška za inovaciju, očekivanja od uloge menadžera i sistemski stil rešavanja problema na sistematičan način objašnjavaju 37% varijanse inovativnog ponašanja (Scott & Bruce, 1994).

U studijama koje su usledile dobijeni su oprečni rezultati. U istraživanju 225 dijada lider-sledbenik zaposlenih u proizvodnoj organizaciji koja se nalazi na listi 500 časopisa Fortune istraživana je povezanost transformacionog liderstva i LMX sa inovativnim ponašanjem zaposlenih. Rezultati su pokazali da je veća verovatnoća da zaposleni budu inovativni ukoliko su posvećeni poslu i ukoliko im lideri pružaju podršku. Međutim, suprotno pretpostavkama, transformaciono liderstvo je pokazalo negativnu povezanost sa inovativnim ponašanjem. Pored objašnjenja koje ovaj rezultat posmatra iz ugla primenjenih statističkih metoda, autori su izneli zanimljivo zapažanje da, pod određenim uslovima, transformaciono liderstvo može da poništava inovativno ponašanje zaposlenih. Transformacioni lideri mogu da stvore kulturu koja je orijentisana na postignuće, te postoji mogućnost da neki zaposleni ne mogu da ispune postavljena očekivanja (Basu & Green, 1997).

Kasnija istraživanja bavila su se identifikacijom medijatorskih procesa preko kojih transformaciono liderstvo utiče na inovativnost zaposlenih. Rezultati istraživanja uticaja transformacionog liderstva na ponašanje zaposlenih su pokazali da je debata između zaposlenih potpuni medijator u vezi između transformacionog liderstva i inovativnosti zaposlenih (Boerner i ostali, 2007). U drugom istraživanju otkriveno je da psihološko osnaživanje moderira vezu između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih. Autori

sugerišu da transformaciono liderstvo može biti instrument u povećanju inovativnog ponašanja zaposlenih, kroz istovremeno stimulisanje psihološkog osnaživanja zaposlenih od strane lidera (Pieterse i ostali, 2009).

Neka istraživanja posmatrala su i transformaciono liderstvo u kontekstu inovativnosti tima, ali i inovativnosti organizacije. Istraživanje transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja u timu utvrdilo je postojanje pozitivne veze preko medijatora: podrška za inovaciju i klima za izvrsnost (Eisenbeiss i ostali, 2008). Rezultati jednog istraživanja sprovedenih u Tajvanu, pronašli su pozitivnu povezanost između transformacionog liderstva i inovativnosti organizacije. Ovi rezultati pokazuju da menadžeri mogu uticati na inovativnost organizacije kreiranjem organizacione kulture koja podržava otvorenost prema novim idejama (Jung i ostali, 2003). Isti autori su u drugom istraživanju sprovedenom na Tajvanu potvrdili prethodno dobijene rezultate, proširivši ih otkrivanjem medijatorskog uticaja faktora iz okoline (nezivesnost i takmičenje) i iz organizacije (klima koja podstiče inovativnost, formalizacija, centralizacija i delegiranje). Ovi rezultati su ukazali i na važnost poslovnog konteksta u okviru koga lider i kompanija posluju (Jung i ostali, 2006).

## **Istraživanja liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih u prethodnih deset godina**

Sistematskim pregledom literature obuhvaćeni su najvažniji rezultati u istraživanju liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih u prethodnoj deceniji (tabele 6-8). Od ukupno 34 naučna rada, u sedam radova je istraživana veza za transformacionim liderstvom. Najveći broj radova istraživao je upravo transformaciono liderstvo, ali i LMX (6 radova). Četiri rada istraživala su *servant* liderstvo. Po tri rada istraživali su: inkluzivno i benevolentno liderstvo. Po dva rada bavili su se sledećim tipovima liderstva; transakciono, *laissez-faire*, spiritualno i paternalističko liderstvo. Po jedan naučni rad obrađivao je: konstruktivno liderstvo, ambidekstralno liderstvo, harizmatično liderstvo, preduzetničko liderstvo, participativno liderstvo, liderstvo humorom, autoritarno liderstvo, demokratsko liderstvo, temporalno liderstvo i samoliderstvo. Rezultati tek tri naučna rada zasnovani su na rezultatima iz država van Azije, a to su Nemačka, Italija i Španija.

Rezultati istraživanja iz 2011. godine pokazali su da stil liderstva utiče na inovativno ponašanje zaposlenih. Transformaciono i transakciono liderstvo imaju pozitivan uticaj na inovativno ponašanje, dok je uticaj *laissez-faire* liderstva negativan. Ova veza se dodatno pojačava u slučajevima kada je organizaciona pravda na višem nivou. Istraživanje je takođe pokazalo da birokratska i inovativna kultura u kontekstu proizvodnih organizacija, imaju značajan pozitivan uticaj na posmatranu vezu (Chao i ostali, 2011).

Druga istraživanja su bila usmerena na identifikaciju dodatnih medijatorskih i moderatorskih uticaja. Istraživanje sprovedeno u Južnoj Koreji je pokazalo da deljenje znanja i percipirana podrška organizacije imaju ulogu medijatora u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih. Dobijeni rezultati su ukazali na to da eksterni faktori u organizaciji imaju veliki značaj u povećanju inovativnog ponašanja zaposlenih (Choi i ostali, 2016).

Rezultati istraživanja koja su proučavala uticaj promena (radikalnih i inkrementalnih promena) na vezu između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih, pokazali su da postoji povezanost između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih na nivou grupe, kao i da radikalne promene imaju ulogu medijatora u ovoj vezi. Transformacioni lideri predstavljaju svojevrsne nosioce promena koje mogu inspirisati zaposlene da iniciraju i

implementiraju promene, da podstiču nove pristupe i ideje. Vremenom, transformacioni lideri mogu motivisati zaposlene da se ponašaju inovativno (Feng i ostali, 2016).

Istraživanje transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih u hotelskoj industriji ispitivalo je medijatorsko-moderatorski model koji je uključivao organizacionu posvećenost i dužinu zaposlenja, pokazalo je da ne postoji direktna veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja. Međutim, rezultati su pokazali statistički značajnu pozitivnu vezu preko organizacione posvećenosti (Gu i ostali, 2017).

Istraživani su i uticaji transformacionog liderstva iz perspektive pozitivne psihologije. Istraživanje koje je proučavalo ulogu opraštanja (eng. *forgiveness*) u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja, potvrdilo je da postoji direktna pozitivna veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja, ali i indirektna veza u kojoj opraštanje ima ulogu parcijalnog medijatora. Ovi rezultati ukazuju na značaj kvaliteta interpersonalnih veza u kompaniji i važnost rešavanja konflikta i manjka kooperacije među zaposlenima (B.-J. Kim i ostali, 2018). Jedna novija studija koja je razmatrala vezu između različitih tipova liderstva (liderstvo humorom, LMX i transformaciono liderstvo) došla je do rezultata da liderstvo humorom ima veći udeo u varijansi inovativnog ponašanja, čak i kada su u model uključeni i LMX i transformaciono liderstvo, uz napomenu da je potrebno da postoji zahtev za kreativnošću u prirodi samog posla (Pundt, 2015). Kada je reč o istraživanju u oblasti građevinske industrije, jedna studija je istraživala kako percepcija transformacionog liderstva od strane članova projektnog tima, inovativna klima organizacije i inovativnost kao sastavni deo projekta utiču na inovativno ponašanje zaposlenih. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da transformaciono liderstvo razvija klimu između zaposlenih i na taj način utiče na inovativno ponašanje, dok inovativnost kao jedan od zahteva projekta jača ovu indirektnu vezu (Y. Zhang i ostali, 2018).



Tabela 6

*Literatura na temu liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (prvi deo)*

Autor(i)	Uzorak	Tip liderstva	Najvažniji rezultati
(Arasli i ostali, 2020)	357 zaposlenih u hotelima. Turska	Konstruktivno liderstvo.	Serijska medijacija: na vezu između konstruktivnog liderstva na inovativno ponašanje zaposlenih utiče osećanje psihološke sigurnosti i kreativnost zaposlenih.
(Chao i ostali, 2011)	245 zaposlenih u kompanijama koji se nalaze na spisku „Najboljih 1000 proizvođača.”. Tajvan	Transformaciono liderstvo Transakciono liderstvo <i>Laissez-faire</i> liderstvo	Transformaciono i transakciono liderstvo imaju pozitivan uticaj na inovativno ponašanje zaposlenih.
(Choi i ostali, 2016)	256 zaposlenih u velikim kompanijama elektro i auto industrije. Južna Koreja	Transformaciono liderstvo	Transformaciono liderstvo je važan prediktor inovativnog ponašanja zaposlenih.
(Choi i ostali, 2017)	216 zaposlenih u pet telekomunikacijskih kompanija. Vijetnam	Inkluzivno liderstvo	Inkluzivno liderstvo je povezano sa dobrobiti zaposlenih i njihovim inovativnim ponašanjem, a medijator ove veze je pogodnost posla (eng. <i>person-job fit</i> ).
(Dedahanov i ostali, 2019)	339 zaposlenih u proizvodnim kompanijama. Južna Koreja.	Benevolentno liderstvo Moralno liderstvo Autoritarno liderstvo	Delegiranje je medijator u vezi između moralnog i autoritarnog stila liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(Dhar, 2016)	468 zaposlenih i 117 supervizora u malim i srednjim hotelima. Indija	LMX Etičko liderstvo	Etičko liderstvo pojačava inovativno ponašanje zaposlenih kroz LMX.
(Fang i ostali, 2019)	351 zaposlenih u kompanijama. Kina	Inkluzivno liderstvo	Inkluzivno liderstvo je pozitivno i značajno povezano sa inovativnim ponašanjem zaposlenih novih generacija.
(Feng i ostali, 2016)	192 menadžera i njihovih direktnih podređenih zaposlenih u 43 kompanije iz pet gradova. Kina	Transformaciono liderstvo	Transformaciono liderstvo je pozitivno povezano sa inovativnim ponašanjem grupe, a na ovu vezu pozitivno utiču radikalne promene.
(Gu i ostali, 2017)	870 zaposlenih u 23 hotela iz 11 gradova. Kina	Transformaciono liderstvo Transakciono liderstvo	Liderstvo nije u direktnoj vezi sa inovativnim ponašanjem zaposlenih, medijator je posvećenost organizaciji.
(Gumusluoglu i ostali, 2017)	397 zaposlenih u R&D odeljenjima tehnoloških kompanija. Turska	Benevolentno liderstvo	Benevolentni lideri pospešuju inovativno ponašanje zaposlenih u slučaju kada je identifikacija zaposlenih sa timom velika.
(Hunsaker, 2020)	264 zaposlenih u 50 kompanija. Kina	Spiritualno liderstvo	Efeti spiritualnog liderstva imaju pozitivan uticaj na inovativno ponašanje zaposlenih.

Tabela 7

*Literatura na temu liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (nastavak)*

Autor(i)	Uzorak	Tip liderstva	Najvažniji rezultati
(Karatepe i ostali, 2020)	235 zaposlenih u 70 hotela. Palestina	Servant liderstvo	Kreativna klima je medijator u vezi servant liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(B.-J. Kim i ostali, 2018)	374 zaposlenih u različitim kompanijama. Južna Koreja	Transformaciono liderstvo	Opraštanje pokazuje parcijalnu medijaciju opraštanja na vezu između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(S.-J. Kim & Park, 2015)	347 medicinskih sestara zaposlenih u šest opštih bolnica. Južna Koreja	Samoliderstvo	Samoliderstvo, kreativna samoeфикаsnost i individualno deljenje znanja utiču na inovativno ponašanje zaposlenih.
(Karatepe i ostali, 2020)	235 zaposlenih u 70 hotela. Palestina	Servant liderstvo	Kreativna klima je medijator u vezi servant liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(Kung i ostali, 2020)	30 HR menadžera, 75 menadžera departmana i 237 zaposlenih u javnim muzejima. Tajvan	Ambidekstralno liderstvo	Ambidekstralno liderstvo ima najveći uticaj na inovaciono ponašanje zaposlenih. Medijator je inovativnost preko inovacione klime.
(Le Blanc i ostali, 2021)	133 tima zaposlenih u bankama. Španija	Harizmatično liderstvo	Samo pri visokim nivoima nezavisnosti zadatka harizmatično liderstvo ima značajan indirektan efekat na inovativno ponašanje zaposlenih preko moći tima.
(Li i ostali, 2020)	350 zaposlenih u 50 malih i srednjih preduzeća koji se bave tehnologijom. Kina	Preduzetničko liderstvo	Preduzetničko liderstvo ima značajan, pozitivan uticaj na inovativno ponašanje zaposlenih.
(Nazir i ostali, 2018)	325 medicinskih sestara zaposlenih u državnim bolnicama. Kina	LMX	LMX, jačina veza između zaposlenih i podrška organizacije su značajno povezani sa afektivnom posvećenošću i inovativnim ponašanjem zaposlenih.
(Nazir i ostali, 2021)	397 zaposlenih u kompanijama iz oblasti: IT-a, proizvodnje, farmacije, finansija i zdravstvene zaštite. Pakistan	Paternalističko liderstvo LMX	Dve dimenzije paternalističkog liderstva su značajno povezane sa LMX, koji dalje ima značajan efekat na glas zaposlenih, koji je konačno u vezi sa inovativnim ponašanjem zaposlenih.
(Odoardi i ostali, 2015)	394 zaposlena u pet kompanija iz oblasti: IT-a, proizvodnje, farmacije. Italija	Participativno liderstvo	Psihološko osnaživanje je medijator u vezi između participativnog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(Park & Jo, 2018)	1011 zaposlenih u Ministarstvu obrazovanja. Južna Koreja	LMX	LMX nije pokazao direktnu vezu sa inovativnim ponašanjem zaposlenih; proaktivnost i inovativna klima imaju pozitivnu vezu sa inovativnim ponašanjem.

Tabela 8

*Literatura na temu liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (kraj)*

Autor(i)	Uzorak	Tip liderstva	Najvažniji rezultati
(Pundt, 2015)	150 zaposlenih u različitim kompanijama. Nemačka	Transformaciono liderstvo Liderstvo humorom LMX	Zaposleni čiji lideri češće koriste humor izjašnjavali su se da su inovativniji.
(Qi i ostali, 2019)	364 zaposlena u 15 uslužnih organizacija. Kina.	Inkluzivno liderstvo.	Inkluzivno liderstvo ima značajan, pozitivan uticaj na percipiranu podršku organizacije i inovativno ponašanje zaposlenih.
(Su i ostali, 2020b)	381 zaposleni u kompanijama koje se bave visokom tehnologijom. Kina.	Servant liderstvo	Servant liderstvo može unaprediti inovativno ponašanje zaposlenih.
(Tian & Sanchez, 2017)	302 zaposlenih u 60 kompanija koje se bave visokim tehnologijama. Kina.	Paternalističko liderstvo	Rezultati podržavaju pretpostavku o povezanosti benevolentnog i autoritarnog liderstva, deljenja znanja, poverenja zaposlenih i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(Z. Wang i ostali, 2019)	199 dijada nadređeni-podređeni zaposlenih u 23 kompanije. Kina.	Benevolentno liderstvo	Benevolentni lideri olakšavaju inovativno ponašanje zaposlenih u timu, u slučaju kada postoji snažna identifikacija zaposlenih sa svojim timom.
(Wu & Lin, 2018)	306 zaposlenih u ekološkoj industriji. Kina.	Autoritarno liderstvo Demokratsko liderstvo Laissez-faire liderstvo	Demokratsko liderstvo pokazuje veći uticaj na generisanje ideje, a autoritarno liderstvo na promovisanje ideje.
(Xiao i ostali, 2020)	365 registrovanih korisnika Sojump baze za istraživanja. Kina	Temporalno liderstvo	Temporalno liderstvo pokazuje značajan uticaj na inovativno ponašanje zaposlenih.
(J. Yang i ostali, 2020)	309 zaposlenih u 10 internet 21 proizvodnih kompanija. Kina	Spiritualno liderstvo	Spiritualno liderstvo ima pozitivan uticaj na inovativno ponašanje zaposlenih kroz izbegavanje neizvesnosti i identitet kretajne uloge.
(Y. Zhang & Yang, 2020)	174 doktoranda na prvoj godini doktorskih studija sa iskustvom rada (puno radno vreme). Kina	Spiritualno liderstvo	Spiritualno liderstvo je u pozitivnoj vezi sa inovativnim ponašanjem zaposlenih preko autonomne motivacije.
(Y. Zhang i ostali, 2018)	251 učesnika konferencije na temu inovacija u konstruisanju. Kina	Transformaciono liderstvo	Transformacioni lideri mogu negovati inovativnu klimu kako bi unapredili inovativno ponašanje zaposlenih.
(Zeng & Xu, 2020)	269 univerzitetskih profesora. Kina	Servant liderstvo LMX	LMX jača indirektnu vezu između servant liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.
(Zhu & Zhang, 2020)	215 zaposlenih u kompanijama koje se bave visokim tehnologijama. Kina	Servant liderstvo	Servant liderstvo je pozitivno povezano sa inovativnim ponašanjem zaposlenih kroz deljenje znanja.

### **2.5.3. Istraživanja liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih**

U prethodnom tekstu predstavljen je značajan broj radova koji su se bavili istraživanjem veze između liderstva i kreativnosti, kao i između liderstva i inovativnosti. Iako se veza između ova dva konstrukta u mnogim naučnim radovima čak i podrazumeva, tek mali broj istraživanja bavio se proučavanjem veze između sva tri konstrukta: liderstva, kreativnosti i inovativnosti.

Prvo istraživanje koje se bavilo identifikacijom ishoda kreativnosti na nekoliko nivoa u organizaciji pokazalo je da transformaciono liderstvo ima važan uticaj kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou. Na individualnom nivou, transformaciono liderstvo je u pozitivnoj vezi sa kreativnošću zaposlenih. U istraživanju ove veze, statistički značajnu medijatorsku ulogu pokazalo je psihološko osnaživanje. Suprotno pretpostavkama, podrška za inovaciju i intrinzična motivacija zaposlenih nisu medijatori istraživane veze. Na organizacionom nivou, pretpostavljena veza između individualne kreativnosti i organizacione inovativnosti nije bila statistički značajna. Autori predlažu da je u budućim istraživanjima važno uključiti medijatorske i moderatorske varijable koje će dodatno objasniti vezu između individualne kreativnosti i organizacione inovativnosti (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Istraživanje koje se bavilo utvrđivanjem veze između autentičnog liderstva na individualnu kreativnost zaposlenih i autentičnog liderstva na timsku inovativnost, pokazalo je da u obe posmatrane veze postoji pozitivna povezanost. Takođe, pronađena je i medijatorska uloga podrške za inovaciju u vezi autentičnog liderstva i timske inovativnosti. Međutim, ovo istraživanje se nije bavilo istraživanjem prirode veze između individualne kreativnosti i timske inovativnosti (Černe i ostali, 2013).

Još jedno istraživanje transformacionog liderstva, kreativnosti i inovativnosti zaposlenih, takođe nije posmatralo povezanost između kreativnosti i inovativnosti. Sve varijable u istraživanju merene su na individualnom nivou, a rezultati su pokazali da postoji povezanost između transformacionog liderstva i kreativnosti, kao i transformacionog liderstva i inovativnosti zaposlenih (Khalili, 2016).

Dve studije bavile su se sistematskim pregledom literature iz oblasti liderstva, kreativnosti i inovativnosti. Prva studija usmerila je pažnju na transformacionom liderstvo. Zaključak ove studije je da transformaciono liderstvo može imati i direktan i indirektan uticaj na kreativnost

i inovativnost. Izneto je i zapažanje da na ovu vezu utiču brojni faktori na individualnom, grupnom, organizacionom nivou, ali da postoji težnja da se oni posmatraju samo na jednom nivou. Prilikom posmatranja efekata transformacionog liderstva, kreativnost se najčešće posmatra na individualnom nivou, a inovativnost na organizacionom nivou. Ovaj pregled literature naglašava da nije pronađen medijatorski efekat transformacionog liderstva. Ovakav nalaz objašnjavaju tezom da je uticaj transformacionog liderstva veći od uticaja čiji je pretpostavljeni medijator, a da autori još uvek nisu pronašli varijable koje stupaju u interakciju sa transformacionim liderstvom i zajedno utiču na kreativnost i inovativnost (Hu i ostali, 2013). Druga studija obuhvatila je 185 empirijskih istraživanja liderstva, kreativnosti i inovativnosti. Transformaciono liderstvo je istaknuto kao stil liderstva koji je istraživao u najvećem broju studija (75). Rezultati ukazuju na to da se transformaciono liderstvo teži posmatrati kao jednodimenzionalni konstrukt, a da uticaj pojedinačnih podskala nije dovoljno istražen. Takođe, ukazano je i na to da varijacije u rezultatima dobijenim u različitim studijama nisu ispitane u zavisnosti od konteksta, korišćenja različitih mernih instrumenata i slično. Ukupno 36 studija bavilo se istraživanjem moderatorskih varijabli, a svrstane su ih u nekoliko kategorija: (1) karakteristike lidera – pol, podsticanje kreativnosti i dr.; (2) karakteristike sledbenika – ličnost, motivacija i dr.; (3) karakteristike odnosa lidera i sledbenika – LMX, identifikacija sa liderom i (4) karakteristike tima ili organizacije – organizaciona struktura, način rešavanja konflikta i dr. Autori ukazuju na to da su brojni medijatori istraživani samo u pojedinačnim istraživanjima i da mnogim istraživanjima nedostaje jasan teorijski okvir i čistiji nacrt istraživanja. Kod istraživanja medijatorskih efekata, ukazuje se na nesistematičan pristup kod njihovog teorijskog objašnjenja. Predložena je klasifikacija medijatora u pet kategorija prema vrsti mehanizma pomoću kojih ostvaruju uticaj na liderstvo, inovativnost i kreativnost: (1) motivacioni, (2) kognitivni, (3) afektivni, (4) zasnovani na identifikaciji i (5) relacioni mehanizmi. Autori savetuju da je prilikom izrade nacrta istraživanja važno odlučiti se za kategoriju mehanizma koji pokreće medijaciju, a potom izabrati odgovarajuće varijable. Takođe, sugeriše se i uključivanje druge kategorije medijatora kako bi se omogućilo testiranje jedinstvenog uticaja posmatranog medijatora (Hughes i ostali, 2018).

U istraživanjima u prethodnih deset godina koje je obuhvatio sistematski pregled literature, nisu nađene studije koje su istovremeno posmatrali vezu između tri varijable: liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih.

#### **2.5.4. Medijatorski mehanizmi u povezanosti liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih**

Prateći kategorizaciju medijatora predloženog u radu (Hughes i ostali, 2018) u tabeli broj 9 su sumirani medijatori koji su bili uključeni u istraživanja liderstva i kreativnosti, kao i liderstva i inovativnosti.

Motivacioni mehanizmi istraživani su na individualnom, timskom i organizacionom nivou. Najčešće su istraživane varijable kao što su psihološko osnaživanje, kreativna samoeфикаsnost i intrinzična motivacija. Primećuje se da u istraživanjima nisu istraživani spoljašnji motivatori.

Kada je reč o kognitivnim mehanizmima, istraživano je na koji način lideri utiču na komuniciranje informacija, deljenje znanja između zaposlenih i stvaranju atmosfere koja olakšava kreativne i inovacione procese. najčešće je istraživana podrška za inovaciju, klima za inovaciju i specifična organizaciona kultura.

U istraživanju afektivnih mehanizama, proučavani su pozitivni afekti najčešće na individualnom nivou. Mehanizmi medijacije zasnovani na identifikaciji privukli su najmanje pažnje istraživača. Relacioni mehanizmi tiču se socijalnih razmena između lidera i sledbenika, a može se primetiti da iste nisu proučavane na organizacionom nivou. U istraživanjima obuhvaćenim ovim pregledom literature, najviše pažnje istraživača je privukao LMX.

Tabela X  
Tabela 9 Pregled medijatorskih varijabli  
Pregled medijatorskih varijabli

Kategorija medijatora	Individualni nivo	Timski nivo	Organizacioni nivo
Motivacioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psihološko osnaživanje (5)</li> <li>• Kreativna samoeфикаsnost (4)</li> <li>• Intrinzična motivacija (3)</li> <li>• Psihološki kapital (2)</li> <li>• Autonomna motivacija (1)</li> <li>• Očekivanja u vezi sa kreativnošću (1)</li> <li>• Radna motivacija (1)</li> <li>• Zadovoljstvo poslom (1)</li> <li>• Zahtev za kreativnošću (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahtev za inovativnošću (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radikalne i inkrementalne promene (1)</li> </ul>
Kognitivni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deljenje znanja (1)</li> <li>• Psihološka sigurnost (1)</li> <li>• Klima za inovaciju (1)</li> <li>• Orijentacija ka učenju (1)</li> <li>• napredovanje na poslu (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deljenje znanja (1)</li> <li>• Podrška za inovaciju (1)</li> <li>• Grupna vizija (1)</li> <li>• Moć tima (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima za inovaciju (2)</li> <li>• Klima za kreativnost (1)</li> <li>• Organizaciona kultura (2)</li> <li>• Inovaciona kultura (1)</li> <li>• Podrška za inovaciju (2)</li> <li>• Inovativno okruženje (1)</li> <li>• Pravednost (1)</li> </ul>
Afektivni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivna afektivnost (1)</li> <li>• Poverenje (1)</li> <li>• Afektivna posvećenost (1)</li> <li>• Opraštanje (1)</li> <li>• Spiritualno blagostanje (1)</li> <li>• Blagostanje (1)</li> <li>• Harmonična strast (1)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posvećenost (1)</li> <li>• Samopouzdanje (1)</li> </ul>
Zasnovani na identifikaciji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija sa liderom (1)</li> <li>• Identitet kreativne uloge (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timska identifikacija (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciona identifikacija (1)</li> <li>• Status u okviru organizacije (1)</li> </ul>
Relacioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMX (5)</li> <li>• Nadgledanje (2)</li> <li>• Privrženost lideru (1)</li> <li>• Distanca moći (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleksivnost tima (1)</li> </ul>	

## 2.6. Istraživački model i razvoj hipoteza

U disertaciji kreativnost se posmatra na dva nivoa: na individualnom i organizacionom nivou. Individualna kreativnost se smatra preduslovom organizacione kreativnosti, a inovativnost se posmatra kroz konkretno inovativno ponašanje zaposlenih.

### 2.6.1. Transformaciono liderstvo i individualna kreativnost zaposlenih

Transformaciono liderstvo se opisuje kao stil u kome lideri inspirišu sledbenike kroz deljenje zajedničke vizije, podižu svest o značaju zadatka i na taj način povećavaju nivo motivacije kroz angažovanje viših nivoa potreba čime se sledbenici usmeravaju na prihvatanje zajedničkih interesa koji su iznad individualnih. Transformacioni lideri mogu uticati na kreativnost zaposlenih kroz sve četiri komponente: idealizovan uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizovana obzirnost (Bass, 2009). Transformaciono liderstvo predstavlja teorijski pravac koji je često istraživan u oblasti organizacionog ponašanja, a uvidom u sistematski pregled literature uočava se da je transformaciono liderstvo uključeno u najveći broj istraživanja kreativnosti zaposlenih u poređenju sa drugim teorijskim pravcima (Gilmore i ostali, 2013; J.-G. Kim & Lee, 2011; W. Zhang i ostali, 2019). Rezultati prethodnih istraživanja su oprečni i kreću se od pronalaska pozitivne povezanosti (Shin & Zhou, 2003, 2007), do pronalaska negativne veze između transformacionog liderstva i kreativnosti zaposlenih (Jaussi & Dionne, 2003). Rezultati novijih istraživanja sugerišu na to da se veza između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti ne treba posmatrati kao direktno kauzalna, već da transformaciono liderstvo vrši indirektan uticaj na individualnu kreativnost, preko različitih medijatorskih varijabli (Gilmore i ostali, 2013; J.-G. Kim & Lee, 2011; W. Zhang i ostali, 2020; Liu & Huang, 2020). Na osnovu ovih saznanja, postavljena je prva hipoteza u istraživanju:

**Hipoteza (H1).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*



## **Medijatorska uloga intrinzične motivacije između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti**

Deci i Ryan (2014) su osamdesetih godina prošlog veka predstavili teoriju intrinzične motivacije i samoodređenosti (eng. *self-determination*), u kojoj su uvođenjem autonomije dopunili pretpostavku da ljudi imaju urođenu potrebu za razvojem svojih kompetencija kroz interakciju sa okruženjem. Kada su intrinzično motivisani, ljudi žele da unaprede i prošire svoje sposobnosti i uživaju u ovom procesu. Pored toga što intrinzična motivacija dovodi do povećanja interesovanja za zadatak i uživanja u procesu angažovanja na rešavanju zadatka, ona vodi i ka povećanju kreativnosti, fleksibilnosti i spontanosti u reagovanju. Amabile (1996, 1997) je u svojoj komponentnoj teoriji kreativnosti, intrinzičnu motivaciju predstavila kao centralni princip kreativnosti jer pretpostavlja da su ljudi kreativniji onda kada se osećaju motivisanim interesovanjima, uživanjem, zadovoljstvom i izazovima samog posla. Rezultati novijih istraživanja pružaju podršku pretpostavci o medijatorskom uticaju intrinzične motivacije u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti (Al Harbi i ostali, 2019; Minh-Duc & Huu-Lam, 2019), na osnovu čega je postavljena hipoteza:

**Hipoteza (H1a).** *Intrinzična motivacija je medijator u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

## **Medijatorska uloga klime koja podstiče kreativnost između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti**

Ekvall (1996) definiše organizacionu klimu kao obeležje organizacije koje se sastoji iz stavova, osećanja i ponašanja članova organizacije. On uvodi pojam klime koja podstiče kreativnost kao one koja pravi razliku između organizacija koje inoviraju i organizacija koje stagniraju. Na osnovu rezultata dobijenih u istraživanju, Ekvall zaključuje da je klima koja podstiče kreativnost pod velikim uticajem lidera. Rezultati istraživanja koje je sprovela Amabile (1996) govore o posledicama ove vrste organizacione klime: dobijena je jasna razlika u rezultatima između radnog okruženja u kome nastaju veoma kreativni rezultati i okruženja koja ne daju kreativne rezultate. Neka istraživanja koja su se bavila istraživanjem medijatorskog uticaja klime koja podstiče kreativnost u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti u dobijenim rezultatima nisu pronašli podršku za svoje pretpostavke (Peng Wang & Rode, 2010). Međutim, ovo istraživanje podrazumevalo je postojanje pozitivne veze između transformacionog liderstva i kreativnosti i pretpostavlja da specifični tip klime dovodi do specifičnih ponašanja zaposlenih (Hunter i ostali, 2007). Pod pretpostavkom odsustva

pozitivne veze između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti (H1), postavljena je hipoteza:

**Hipoteza (H1b).** *Klima koja podstiče kreativnost je medijator u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

### **Medijatorska uloga komuniciranja informacija i ideja između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti**

Korporativne komunikacije predstavljaju važnu funkciju unutar organizacije, a razvoj tehnologije je omogućio da im se dodeli još centralniji položaj. Kreativnost, kao i inovativno ponašanje, počiva na novim informacijama i idejama, pa je samim tim očekivano i da komuniciranje ovih informacija i ideja u okviru organizacije utiče na kreativnost zaposlenih. Rezultati ranijih istraživanja ukazali su na to da komunikacija lidera može biti važan pokretač kreativnosti zaposlenih, kao i da lideri kroz komunikaciju mogu razvijati kreativne kapacitete zaposlenih (Omlion-Hodges & Ackerman, 2018). Imajući u vidu ove rezultate, postavljena je hipoteza:

**Hipoteza (H1c).** *Komuniciranje informacija i ideja je medijator u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.*

### **2.6.2. Transformaciono liderstvo i organizaciona kreativnost**

U svojoj teoriji, Woodman (1993) definiše organizacionu kreativnost kao stvaranje značajnih, korisnih i novih ideja, procedura, procesa, proizvoda ili usluga od strane pojedinaca koji rade zajedno u kompleksnom socijalnom sistemu. Neki autori (Csikszentmihalyi & Sawyer, 2014) navode da kreativnost na individualnom nivou ne predstavlja garanciju uspeha organizacije, te je kreativnost potrebno dovesti u eksterni kontekst. Uspeh organizacije, koji se ogleda u veličini tržišnog udela i zadovoljstvu korisnika, zavisi od eksterne percepcije kreativnosti organizacije. Transformaciono liderstvo kroz različite motivacione mehanizme treba da podstakne korišćenje kreativnih potencijala svojih zaposlenih na nivou organizacije (Abou-Moghli, 2018), a neka istraživanja su pokazala da kreativnost lidera može da dovede do povećanja kreativnosti na organizacionom nivou (Ellen Mathisen i ostali, 2012). Imajući u vidu prethodna zapažanja (H1-H1c) postavljene su sledeće hipoteze:

**Hipoteza (H2).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti.*

**Hipoteza (H2a).** *Komuniciranje informacija i ideja je medijator u vezi između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti.*

### **Stav prema inovativnom ponašanju i inovativno ponašanje**

Prema teoriji planiranog ponašanja (eng. *theory of planned behavior* – TPB), stavovi su glavni prekursori namere za određenu vrstu ponašanja, odnosno, samog ponašanja. Stav predstavlja pozitivnu, negativnu ili neutralnu percepciju o određenom objektu, a konačan rezultat stavova pojedinaca je određeno ponašanje (Ajzen, 1991). Ajzen je zaključio da ukoliko osoba oceni i veruje da će određeno ponašanje dovesti do pozitivnih rezultata, da će ta osoba imati pozitivan stav prema određenoj vrsti ponašanja. Etlie i O’Keefe (1982) su istraživali da li različiti instrumenti koji mere vrednosti i stavove prema inovativnom ponašanju i samo inovativno ponašanje, mere isti ili različite konstrukte. Rezultati su pokazali da primenjeni instrumenti mogu razlikovati stav prema inovativnom ponašanju i inovativno ponašanje, ukoliko inovativno ponašanje zapravo postoji.

**Hipoteza (H3).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između stava prema inovativnom ponašanju i inovativnog ponašanja zaposlenih.*

### **Medijatorska uloga stava prema inovativnom ponašanju**

Na osnovu rezultata svog istraživanja, Etlie i O’Keefe (1982) su sugerisali da je potrebno ispitati da li postoje organizacioni faktori koji imaju medijatorski uticaj u vezama između vrednosti, stavova, namere i inovativnog ponašanja zaposlenih. U istraživanju spoljašnjih faktora koji imaju uticaj na inovativno ponašanje, posmatrano u kontekstu teorije razumne akcije, drugi autori su došli do saznanja da je stav prema inovativnom ponašanju medijator u vezi između podrške državnih institucija (npr. vlada, ministarstva i dr.) i inovativnog ponašanja (Z. Zhang i ostali, 2021). U predloženom modelu uključili smo podršku za inovaciju kao interni (organizacioni) faktor, koji preko individualnog stava prema inovativnom ponašanju utiče na inovativno ponašanje zaposlenih:

**Hipoteza (H3a).** *Stav prema inovativnom ponašanju je medijator u vezi između podrške za inovaciju i inovativnog ponašanja zaposlenih.*

**Hipoteza (H3b).** *Stav prema inovativnom ponašanju je medijator u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

### **2.6.3. Transformaciono liderstvo i inovativno ponašanje zaposlenih**

Još u ranim diskusijama o transformacionom liderstvu (Tichy & Ulrich, 1984), transformacioni lideri su prepoznati kao pokretači fundamentalnih promena i kao oni koji zaposlene usmeravaju ka inovativnosti. Scott i Bruce (1994) su predložili model inovativnog ponašanja koji pretpostavlja da liderstvo, odnosi u grupi i individualne karakteristike zaposlenih utiču na inovativno ponašanje zaposlenih. U rezultatima ranijih istraživanja dobijeni su oprečni rezultati: transformaciono liderstvo je pokazivalo negativnu vezu sa inovativnim ponašanjem (Basu & Green, 1997) ili su otkriveni medijatorski uticaji različitih varijabli (Boerner i ostali, 2007; Pieterse i ostali, 2009; Choi i ostali, 2016; Feng i ostali, 2016; Gu i ostali, 2017; B.-J. Kim i ostali, 2018; Y. Zhang i ostali, 2018). Na osnovu ovih saznanja, postavljena je hipoteza:

**Hipoteza (H4).** *Postoji statistički značajna pozitivna veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih.*

### **2.6.4. Veza između transformacionog liderstva, individualne kreativnosti, organizacione kreativnosti i inovativnog ponašanja**

Sistematskim pregledom literature uočeno je da, iako postoji značajan broj radova koji su se bavili istraživanjem veze između liderstva i kreativnosti kao i između liderstva i inovativnosti, mali broj istraživanja bavio se istraživanjem veze između sva tri konstrukta. Istraživanja su se bavila izučavanjem liderstva i kreativnosti na individualnom nivou i inovativnosti na organizacionom nivou (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), liderstva i kreativnosti na individualnom nivou i inovativnosti na timskom nivou (Černe i ostali, 2013), kao i transformacionog liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih, ali u ovom istraživanju nije posmatrana veza između kreativnosti i inovativnosti zaposlenih (Khalili, 2016). Woodman (1993) u svojoj teoriji organizacione kreativnosti zaključuje da istraživanju kreativnosti u kontekstu organizacije treba pristupati na više nivoa: individualnom, grupnom i organizacionom. U skladu sa ovim saznanjima postavljena je hipoteza koja posmatra serijsku medijaciju:

**Hipoteza (H5).** *Postoji statistički značajna pozitivna serijska medijacija između transformacionog liderstva, individualne kreativnosti, organizacione kreativnosti i inovativnog ponašanja.*

Na osnovu preporuka koje su dali Hedges i saradnici (2018) u ispitivanju prirode veze između transformacionog liderstva, individualne kreativnosti, organizacione kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih, izabrane su tri kategorije medijatora: motivacioni (intrinzična

motivacija), kognitivni (klima koja podstiče kreativnost) i relacioni (komuniciranje informacija i ideja i stav prema inovativnom ponašanju). Na osnovu prethodnog, postavljene su sledeće hipoteze:

**Hipoteza (5a).** *Intrinzična motivacija, individualna kreativnost i organizaciona kreativnost su serijski medijatori u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

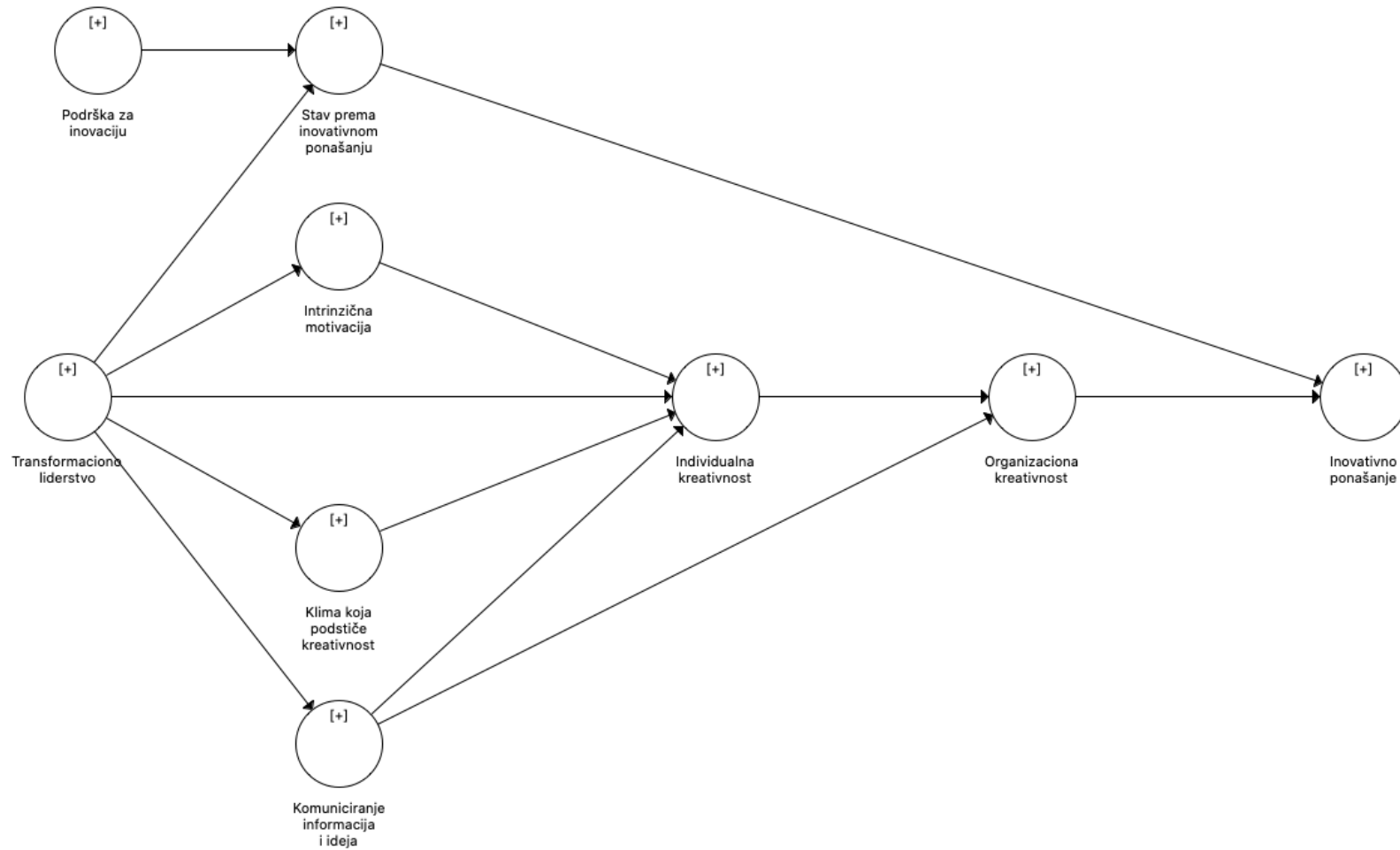
**Hipoteza (5b).** *Klima koja podstiče kreativnost, individualna kreativnost i organizaciona kreativnost su serijski medijatori u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

**Hipoteza (5c).** *Komuniciranje informacija i ideja, individualna kreativnost i organizaciona kreativnost su serijski medijatori u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.*

Teorijski model koji objedinjuje sve pretpostavljene veze, prikazan je na slici broj 4.

Slika 4

*Teorijski model istraživanja*



## 3. Metodologija istraživanja

---

### 3.1. Razvoj mernog instrumenta

Na osnovu definisanog teorijskog modela istraživanja, identifikovano je ukupno devet varijabli u istraživanju. Pregledom literature identifikovani su i izabrani merni instrumenti koji su upotrebljeni u ranijim istraživanjima, a čiji rezultati su pokazali da ovi instrumenti poseduju potrebne nivoe pouzdanosti, kao i unutrašnje i spoljašnje validnosti.

Svi merni instrumenti su izvorno dostupni na engleskom jeziku. Proces prilagođavanja mernih instrumenata za upotrebu na srpskom jeziku podrazumevao je korišćenje metoda dvostrukog prevođenja (Brislin, 1980). Upitnik je sa engleskog jezika preveden na srpski jezik, a potom je preveden „unazad” (eng. *back-translation*) sa srpskog na engleski jezik od strane prevodioca. Nakon što je utvrđeno da prilikom sprovođenja dvostrukog prevođenja nije došlo do promene smisla pitanja u izvornoj verziji mernog instrumenta, srpska verzija instrumenta je dodatno proverena uz konsultaciju troje kolega iz oblasti Proizvodnih i uslužnih sistema, organizacije i menadžmenta.

Zbog zahteva kompanija za obezbeđivanjem poverljivosti i apsolutne anonimnosti podataka i učesnika u istraživanju, imena ispitanika, kao i nazivi kompanija nisu obrađivani. Iz istog razloga, nadređeni i njima odgovarajući podređeni nisu povezivani korišćenjem dodeljenih šifri prilikom popunjavanja upitnika. U tabeli 10 prikazane su sociodemografske varijable (10) i varijable iz istraživačkog modela (9) sa definisanim nivoima merenja. Za varijable merene na nominalnom nivou naglašen je broj kategorija, dok je za varijable merene na intervalnom nivou istaknut broj stavki. Sve varijable iz istraživačkog modela merene su na sedmostepenoj skali Likertovog tipa sa najnižim stepenom slaganja gde je 1 – „uopšte se ne slažem” do najvišeg stepena slaganja gde je 7 – „u potpunosti se slažem”. Konačan merni instrument sastojao se od ukupno 78 stavki (10 – za sociodemografske varijable i 68 – za varijable strukturalnog modela).

Merni instrument je dostupan u prilogu 1, na kraju disertacije. U nastavku teksta detaljno su opisane sve skale korišćene u istraživanju, uz predstavljanje njihovih psihometrijskih karakteristika.

Tabela 10

*Pregled varijabli u istraživanju*

	Varijabla	Broj kategorija/ stavki u upitniku	Nivo merenja
Sociodemografske karakteristike	Pol (POL)	3	Nominalni nivo merenja
	Godine starosti (GOD)	5	Nominalni nivo merenja
	Dužina radnog staža (RS)	5	Nominalni nivo merenja
	Broj zaposlenih u kompaniji (ZAP)	4	Nominalni nivo merenja
	Kategorija kreativne industrije (KI)	14	Nominalni nivo merenja
	Vrsta pozicije (rukovodilac/izvršilac) (POZ)	2	Nominalni nivo merenja
	Država (DRŽ)	5	Nominalni nivo merenja
	Vlasništvo kompanije (domaće/inostrano) (VL)	2	Nominalni nivo merenja
	Trenutna organizacija rada u kompaniji (RAD-PRE)	3	Nominalni nivo merenja
	Organizacija rada u kompaniji pre COVID-19 (RAD-POSLE)	3	Nominalni nivo merenja
Merenje na individualnom nivou.	Liderstvo (L)	23	Intervalni nivo merenja
	Intrinzična motivacija zaposlenih (IM)	3	Intervalni nivo merenja
	Spremnost za inovativno ponašanje (SIP)	3	Intervalni nivo merenja
	Individualna kreativnost (IK)	9	Intervalni nivo merenja
	Inovativno ponašanje zaposlenih (IP)	6	Intervalni nivo merenja
	Podrška za inovaciju (PI)	8	Intervalni nivo merenja
	Merenje na organizacionom nivou.	Komuniciranje informacija i ideja (KOM)	8
Klima koja podstiče kreativnost (KK)		6	Intervalni nivo merenja
Organizaciona kreativnost (OK)		4	Intervalni nivo merenja



### 3.1.1. Liderstvo

Za merenje transformacionog liderstva korišćen je Upitnik transformacionog liderstva (*Transformational Leadership Inventory* – TLI). Autori pretpostavljaju da je transformaciono liderstvo po svojoj prirodi multidimenzionalno i da postoji najmanje šest ključnih oblika ponašanja koja karakterišu transformacione lidere (Podsakoff i ostali, 1990):

- Identifikacija i artikulacija vizije – VIZIJA
- Davanje primera drugima – PRIMER
- Podsticanje prihvatanja grupnih ciljeva – CILJEVI
- Očekivanje visokih performansi – PERFORMANSE
- Pružanje individualne podrške – PODRŠKA
- Intelektualna stimulacija – INTELEKTUALNA STIMULACIJA

Rezultati navedenog istraživanja su pokazali da su dimenzije: identifikacija i artikulacija vizije, davanje primera drugima i podsticanje prihvatanja grupnih ciljeva, pokazale visoke interkorelacije i u nekim od budućih istraživanja (MacKenzie i ostali, 2001) posmatrani su kao konstrukti drugog reda pod nazivom: ključna ponašanja transformacionog lidera (eng. *core transformational leadership behavior*). U istraživanjima sa četvorodimenzionalnim rešenjem, dobijene su sledeće vrednosti Krombahovog alfa koeficijenta: (1) ključna ponašanja transformacionog lidera –  $\alpha = 0,87$ , (2) očekivanje visokih performansi –  $\alpha = 0,78$ , (3) pružanje individualne podrške –  $\alpha = 0,90$  i (4) intelektualna stimulacija –  $\alpha = 0,91$  (Podsakoff i ostali, 1990). Rezultati drugih istraživanja (Feng i ostali, 2016) pokazali su da postoje visoke interkorelacije ( $r = 0,7-0,89$ ) između svih šest dimenzija transformacionog liderstva na osnovu kojih predlažu da se transformaciono liderstvo posmatra kao jednodimenzionalni konstrukt. Mera pouzdanosti u slučaju jednodimenzionalne verzije mernog instrumenta ukazuje da postoji visok nivo interne konzistencije ( $\alpha = 0,946$ ). Upitnik transformacionog liderstva čine 23 stavke. Ispitanici su dobili instrukciju da ocene ponašanje neposrednog nadređenog, dok su ispitanici koji su preduzetnici ili jedini nadređeni dobili instrukciju da ocene sopstveno ponašanje.

Prevod stavki iz Upitnika transformacionog liderstva (L):

- Identifikacija i artikulacija vizije – VIZIJA
  - L1 Jasno razume gde kompanija ide.
  - L2 Predstavlja nam zanimljivu sliku budućnosti našeg tima/kompanije.
  - L3 Uvek traži nove šanse za unapređenje poslovanja kompanije.

L4 Inspiriše druge svojim planovima za budućnost.

L5 Ima sposobnost da navede druge da se posvete ostvarenju njegovog/njenog sna.

- Davanje primera drugima – PRIMER

L6 Vodi tim/kompaniju radom, a ne samo rečima.

L7 Predstavlja mi dobar uzor koji mogu slediti.

L8 Vodi ličnim primerom.

- Podsticanje prihvatanja grupnih ciljeva – CILJEVI

L9 Ohrabruje saradnju između različitih radnih grupa/timova.

L10 Podstiče zaposlene da budu timski igrači.

L11 Usmerava grupu da radi zajedno za isti cilj.

L12 Razvija timski duh kod zaposlenih.

- Očekivanje visokih performansi – PERFORMANSE

L13 Pokazuje nam da ima velika očekivanja od nas.

L14 Insistira samo na najboljim performansama.

L15 Ne zadovoljava ga "druga najbolja" opcija.

- Pružanje individualne podrške – PODRŠKA

L16 Postupa ne uzimajući u obzir moja osećanja. R

L17 Iskazuje poštovanje prema mojim ličnim osećanjima.

L18 Ponaša se pažljivo prema mojim ličnim potrebama.

L19 Odnosi se prema meni ne uzimajući u obzir moja lična osećanja. R

- Intelektualna stimulacija – INTELEKTUALNA STIMULACIJA

(eng. *intellectual stimulation*).

L20 Inspiriše me da razmišljam o starim problemima na nove načine.

L21 Postavlja pitanja koja me navode na razmišljanje.

L22 Podstiče me da preispitujem načine na koje radim.

L23 Ima ideje koje su me inspirisale da preispitam neke od osnovnih pretpostavki o svom radu.

### 3.1.2. Intrinzična motivacija

Intrinzična motivacija (eng. *intrinsic motivation*) merena je pomoću instrumenta razvijenog za potrebe istraživanja pokretača kreativnosti u departmanima za istraživanje i razvoj (Sundgren i ostali, 2005). Stavke koje mere intrinzičnu motivaciju formulisane su tako da obuhvate interesovanje, uživanje, zadovoljstvo i izazove u poslu. Krombahov alfa koeficijent za ovu skalu iznosio je 0,84.

Prevod stavki za merenje intrinzične motivacije (IM):

IM1 Osećam sreću i zadovoljstvo u onome što radim.

IM2 Osećam se uključenim/om u svoj posao.

IM3 Motivisan/a sam izazovima u poslu.

### 3.1.3. Podrška za inovaciju

Podrška za inovaciju (eng. *support for innovation*) merena je pomoću istoimene podskale koja je razvijena u okviru instrumenta Upitnik timske klime (eng. *Team Climate Inventory – TCI*). Upitnik se sastoji od osam stavki pomoću kojih se procenjuje koliko vremena, praktične podrške i resursa za implementaciju predloga i novih ideja organizacija obezbeđuje svojim zaposlenima. Ovaj instrument je dizajniran za procenu na nivou tima, pa su stavke prilagođene korišćenjem reči „kompanija” umesto „tim”. Krombahov alfa koeficijent u ovom istraživanju iznosio je 0,92 (N. R. Anderson & West, 1998). U drugim istraživanjima u kojima je korišćena ova podskala dobijen je Krombahov alfa koeficijent 0,83 (Odoardi i ostali, 2015).

Prevod stavki za merenje podrške za inovaciju (PI):

PI1 Moja kompanija se kreće u pravcu pronalaženja novih odgovora na postavljene izazove.

PI2 Moja kompanija pruža podršku za razvoj novih ideja.

PI3 Moja kompanija je fleksibilna, otvorena za promene.

PI4 Zaposleni u mojoj kompaniji su uvek u potrazi za novim, svežim načinima sagledavanja problema.

PI5 U mojoj kompaniji izdvaja se vreme za rad na razvoju novih ideja.

PI6 Zaposleni u mojoj kompaniji sarađuju na razvoju i primeni novih ideja.

PI7 Zaposleni u mojoj kompaniji obezbeđuju i dele resurse koji pomažu razvoju i primeni novih ideja.

PI8 Zaposleni u mojoj kompaniji pružaju podršku svojim kolegama tokom razvoja i primene novih ideja.

#### **3.1.4. Spremnost za inovativno ponašanje**

Spremnost za inovativno ponašanje (eng. *innovative attitude*) merena je pomoću skale koja je prilagođena u ranijem istraživanju ( $\alpha = 0,734$ ). Ovaj instrument meri spremnost za inovativno ponašanje iz tri aspekta: podrške za inovaciju, tolerancije rizika i otvorenosti za prihvatanje znanja (Z. Zhang i ostali, 2021).

Prevod stavki za merenje spremnosti za inovativno ponašanje (SIP)

SIP1 Motivisan/a sam da predlažem nove i konstruktivne predloge.

SIP2 Na poslu aktivno tragram za novim idejama ili novim načinima za rešavanje problema.

SIP3 Voljan/na sam da sa kolegama delim svoje nove ideje ili nove načine rešavanja postojećih problema.

#### **3.1.5. Komuniciranje informacija i ideja**

Komuniciranje informacija i ideja (eng. *information sharing*) merena je pomoću sedam stavki koje ispituju: pristup i deljenje internih informacija u kompaniji, deljenje internih informacija između timova, kao i dostupnost internih informacija. Izvorni instrument je merio komuniciranje naučnih informacija i ideja u okviru tima za istraživanje i razvoj, pa je ceo instrument prilagođen za istraživanje u okviru organizacije, a jedno pitanje koje se odnosilo na pristup primarnim podacima je izbačeno jer nije primenjivo u organizacionom kontekstu. Kronbahov alfa koeficijent za skalu sa osam stavki iznosio je 0,82 (Sundgren i ostali, 2005).

Prevod stavki za merenje komuniciranja informacija i ideja (KOM):

KOM1 Omogućen mi je pristup internim informacijama.

KOM2 Interne informacije su dostupne u *user-friendly* formatu.

KOM3 Informacije su dostupne na intranetu kompanije.

KOM4 Omogućen mi je pristup IT alatu za obradu informacija.

KOM5 Interne informacije se u formi izveštaja razmenjuju između različitih timova.

KOM6 Interne informacije se dele između različitih timova kako bi bile korišćene u budućim projektima.

KOM7 Kompanija se trudi da informacije učini dostupnim i van granica jednog projekta.

### **3.1.6. Klima koja podstiče kreativnost**

Klima koja podstiče kreativnost (eng. *creative climate*) merena je pomoću instrumenta koji je izrađen na osnovu deset dimenzija Ekvalovog upitnika kreativne klime (*Creative Climate Questionnaire – CCQ*) koji se sastoji iz 50 stavki. Autori su prvobitnih deset sveli na šest stavki kako ne bi došlo do preklapanja sa kulturom učenja. Ove stavke odnose se na otvorenost organizacije ka novim idejama, gde vlada dinamična i zabavna atmosfera i gde postoji sloboda za izražavanje neobičnih ideja. Krombahov alfa koeficijent iznosio je 0,87 (Sundgren i ostali, 2005).

Prevod stavki za merenje klime koja podstiče kreativnost (KK):

KK1 Klima u mojoj kompaniji je pozitivna i podstiče nove ideje.

KK2 Zaposleni mogu da predlože nove ideje bez brige o tome da će biti kritikovani.

KK3 Kompanija mi pruža mogućnost da rešavam probleme i preduzimam akcije za koje smatram da su odgovarajuće u datoj situaciji.

KK4 U kompaniji vlada takva atmosfera da se pri radu na ozbiljnim zadacima mogu izneti neobične ideje i humor.

KK5 Tokom rada možemo diskutovati o različitim mišljenjima, idejama, znanju i iskustvima.

KK6 Atmosfera u mojoj kompaniji je dinamična.

### **3.1.7. Individualna kreativnost**

Individualna kreativnost (eng. *creativity*) merena je pomoću instrumenta koji je razvijen za potrebe istraživanja (J. Zhou & George, 2001), koji je uz devet novih stavki uključivao i četiri stavke iz upitnika inovativnog ponašanja (Scott & Bruce, 1994). Navedeni instrument je u ovom istraživanju korišćen za merenje inovativnog ponašanja, pa je izbačen iz skale koja meri individualnu kreativnost. Kronbahov alfa koeficijent za skalu sa 13 stavki iznosio je 0.96 (J. Zhou & George, 2001).

Prevod stavki za merenje individualne kreativnosti (IK):

IK1 Predlažem nove načine za postizanje ciljeva.

IK2 Smišljam nove i praktične ideje za poboljšanje performansi.

IK3 Predlažem nove načine za unapređenje kvaliteta rada.

IK4 Ne plašim se da rizikujem.

IK5 Kada se ukaže prilika, pokazujem kreativnost na poslu.

IK6 Često imam nove i kreativne ideje.

IK7 Smišljam kreativna rešenja za probleme.

IK8 Često imam novi pristup problemima.

IK9 Predlažem nove načine za izvršavanje radnih zadataka.

### **3.1.8. Organizaciona kreativnost**

Organizaciona kreativnost (eng. *organizational creativity*) merena je pomoću skale koja ispituje tri aspekta kreativnosti tima: novost ideje, značaj ideje i korisnost ideje. Ovaj instrument je dizajniran za procenu na nivou tima, pa su stavke prilagođene korišćenjem reči „kompanija” umesto „tim”. Krombahov alfa koeficijent za skalu od četiri stavke iznosio je 0,79 (Shin & Zhou, 2007).

Prevod stavki za merenje organizacione kreativnosti (OK):

OK1 Moja kompanija je dobra u osmišljavanju novih ideja.

OK2 Ideje koje osmišljava moja kompanija su veoma korisne.

OK3 Moja kompanija je kreativna.

OK4 Ideje koje osmišljava moja kompanija su veoma značajne.

### **3.1.9. Inovativno ponašanje**

Inovativno ponašanje zaposlenih (eng. *innovative work behavior*) mereno je pomoću skale inovativnog ponašanja (eng. *Innovative Behavior Measure*) koju čini šest stavki. Krombahov alfa koeficijent u ovom istraživanju iznosio je 0,89 (S. J. Shin & Zhou, 2007). U sistematskom pregledu literature, ukupno 17 radova koristilo je ovu skalu za merenje inovativnog ponašanja zaposlenih, a Krombahov alfa koeficijent u ovim istraživanjima se kretao u rasponu od 0,79 (Z. Wang i ostali, 2019) do 0,96 (Dedahanov i ostali, 2019; Feng i ostali, 2016).

Prevod stavki za merenje inovativnog ponašanja zaposlenih (IP):

IP1 Istražujem nove ideje, tehnologije, procese, načine izvođenja radnih zadataka i sl.

IP2 Smišljam inovativne ideje.

IP3 Promovišem i zagovaram moje ideje svojim kolegama.

IP4 Istražujem načine za obezbeđivanje finansijskih sredstava za implementaciju mojih ideja.

IP5 Razvijam planove i rasporede za implementaciju mojih ideja.

IP6 Inovativan/na sam.

### **3.2. Definisane uzorka istraživanja**

Populaciju u ovom istraživanju čini kreativna industrija (KI) u Srbiji i državama u okruženju: Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Hrvatskoj i Sloveniji.

Pojam „kreativna industrija” prvi put je upotrebljen u jednom izveštaju iz 1994. godine, a vremenom je proširena lista oblasti na koje se ovaj pojam odnosi (UNCTAD, 2008). Kreativna industrija se može definisati kao: „ciklus kreiranja, produkcije i distribucije dobara i usluga koje koriste kreativnost i intelektualni kapital kao primarne inpute. Kreativna industrija obuhvata široku i heterogenu oblast: od tradicionalne umetnosti i rukotvorina, izdavaštva, muzike, vizuelne i izvođačke umetnosti, pa sve do aktivnosti zasnovanih na tehnologiji i uslugama, kao što su: film, televizija, radio, novi mediji i dizajn” (UNCTAD, 2008, str. 4). Upravo zbog navedenih karakteristika, kreativna industrija je izabrana kao populacija od interesa za ovo istraživanje.

Prema izveštaju Uneska iz 2015. godine, u svetu je u oblasti kreativne industrije zaposleno 29,5 miliona ljudi što čini oko 1% radno aktivne populacije. Od ukupne prodaje u kreativnoj industriji, 33% prodaje dešava se u zemljama Azije i Pacifika. Na drugom mestu se nalaze Evropa i Severna Amerika, a slede ih Latinska Amerika, Afrika i Bliski istok. U poređenju sa drugim sektorima, kreativna industrija u Evropi zapošljava najviše mladih u starosnoj grupi od 15 do 29 godina (UNESCO, 2015).

Pregledom dostupnih izveštaja o stanju u oblasti kreativne industrije, utvrđeno je da se oblasti koje podrazumeva kreativna industrija u izabranim državama neznatno razlikuju. Ove razlike

rezultat su različitog metodološkog pristupa prilikom izrade pomenutih izveštaja. Analizom identifikovanih oblasti kreativne industrije u pojedinačnim državama (tabela 11), predloženo je deset oblasti kreativne industrije koje su obuhvaćene ovim istraživanjem:

- IT, softver i video-igre
- Elektronski mediji
- Dizajn, vizuelna i scenska umetnost
- Oglašavanje i marketing
- TV i radio
- Izdavaštvo
- Film, video i fotografija
- Stari zanati
- Kultura i umetnost
- Arhitektura



Tabela 11

*Oblasti kreativne industrije (u užem smislu) u Srbiji i državama u okruženju*

Bosna i Hercegovina (UPEI, 2019)	Crna Gora (IPER, 2019)	Hrvatska (EIZ, 2015)	Slovenija (Center za kreativnost Ljubljana, 2020)	Srbija (Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2021)
	Muzeji, biblioteke i baština	Muzeji, biblioteke i baština	Arhive, biblioteke i kulturno nasleđe	Muzeji, biblioteke i galerije
Muzika, izvođačka i vizuelna umetnost	Muzika, vizuelne i izvođačke umetnosti	Muzika i izvođačke umetnosti	Scenska umetnost i umetničko stvaralaštvo	Muzika i izvođačke i likovne umetnosti
Dizajn - proizvodi, grafički i modni	Dizajn	Dizajn	Dizajn i vizuelne umetnosti	Dizajn
Film, TV, radio, video	Film	Film	Video i film  Radio i televizija	Film, televizija, video, radio i fotografija
	Fotografija			
Arhitektura	Arhitektura	Arhitektura	Arhitektura	Arhitektura
IT, softver i kompjuterske usluge	Računarski programi i igre  Elektronski mediji	Računarski programi, igre i novi mediji  Elektronski mediji	Softver i video-igre	IT, softver i računarske usluge
Izdavaštvo	Izdavaštvo	Izdavaštvo	Knjige i štampanje.	Izdavaštvo
Oglašavanje i marketing	Oglašavanje i tržišne komunikacije  Umetnički i tradicionalni zanati	Oglašavanje i tržišne komunikacije  Umetnički i tradicionalni zanati	Oglašavanje  Kultura i umetnost	Oglašavanje i marketing  Stari zanati

Tabela 12

*Pregled parametara kreativne industrije u Srbiji i državama u okruženju*

Država	Godina	Broj poslovnih subjekata u KI	Broj zaposlenih u KI	Učešće zaposlenih u KI	Učešće BDV u KI u ukupnom BDV
Bosna i Hercegovina (UPEI, 2019)	2019	1 081	27 072 <sup>1</sup>	3,5%	Podaci nisu dostupni.
Crna Gora (IPER, 2019)	2018	2 031	7 252	3,6%	1,5%
Hrvatska (EIZ, 2015)	2014	6 097	42 212	3%	3,5%
Slovenija (Center za kreativnost Ljubljana, 2020)	2017.	24 062	12 460	4,7%	3,5%
Srbija (Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2021)	2018	45 136	72 112	3,5%	1,9%

<sup>1</sup>Napomena: u prikazanom broju zaposlenih u KI u BiH izuzeti su zaposleni u obrazovanju. Čini se da je u izveštaju prikazan ukupan broj zaposlenih u obrazovanju u BiH, a ne samo zaposlenih u obrazovanju u umetnosti. U tom slučaju udeo zaposlenih u KI u BiH bio bi 12%.

Iz izveštaja o stanju u oblasti kreativnih industrija izdvojeni su pokazatelji stanja u kreativnoj industriji: broj poslovnih subjekata, broj zaposlenih, učešće zaposlenih u kreativnoj industriji u ukupnom broju zaposlenih, kao i učešće bruto dodate vrednosti (BDV) kreativne industrije u ukupnom BDV (tabela 12). Kako su podaci u izveštajima dostupni za različite godine (od 2015. do 2021. godine), oni nisu direktno uporedivi. Prema dostupnim podacima, može se uočiti da je učešće zaposlenih u KI približno jednako i u proseku iznosi 3,6%. Kada je reč o Evropskoj uniji, udeo zaposlenih u kreativnoj industriji u ukupnom broju zaposlenih u 2018. godini iznosio je 3,8% za 28 država članica (Dent i ostali, 2020). Iako su Hrvatska i Slovenija države članice Evropske unije, zbog neznatnih razlika u vrednostima pokazatelja zaposlenosti, ali i male jezičke barijere, odlučeno je da ove dve države budu uključene u istraživanje.

U odnosu na ukupan broj zaposlenih u kreativnoj industriji (161 108), određen je proporcionalni klaster uzorka u odnosu na države koje su učestvovala u istraživanju kako bi se obezbedila reprezentativnost uzorka: Srbija (44%), Hrvatska (26%), Bosna i Hercegovina (17%), Slovenija (8%) i Crna Gora (5%).

U uzorkovanju su kombinovane dve neprobabilističke tehnike uzorkovanja: polovina uzorka prikupljena je tehnikom namernog uzorkovanja, a tehnikom snežne grudve (eng. *snowball sampling*) prikupljena je druga polovina uzorka (Singh, 2006).

### **3.3. Definisane veličine uzorka u istraživanju**

Veličina uzorka u istraživanju određuje se u odnosu na vrstu statističkog testa koji se primenjuje prilikom analize podataka jer može uticati na preciznost dobijenih rezultata. Da bi se dobijena statistička značajnost (ili neznačajnost) rezultata pravilno interpretirala, potrebna je ostvariti određenu statističku moć testa koja uzima u obzir: vrstu statističkog testa koji primenjujemo, veličinu efekta koji posmatramo u istraživanju, statistički nivo značajnosti za koji se istraživač odlučuje i veličinu uzorka (Brewerton & Millward, 2001, str. 118). S obzirom na to da je u projektu istraživanja predviđeno da se predloženi teorijski model analizira strukturalnim modelovanjem metodom najmanjih kvadrata (PLS-SEM), minimalna veličina uzorka je projektovana u skladu sa preporukama autora za ovaj statistički test. Jedinstvena karakteristika strukturalnog modelovanja je njegova mogućnost primene na velikim, ali i na malim uzorcima. Mogućnost ostvarivanja velike statističke moći na malim uzorcima je često citirani razlog za izbor ovog statističkog testa, ali je istovremeno i izvor naučne kritike jer

autori često zloropotrebljavaju ovu prednost oslanjajući se na male uzorke koji su relativni u odnosu na posmatranu populaciju (Hair i ostali, 2019, str. 770). Hair navodi da minimalna veličina uzorka treba da bude određena pomoću analize statističke moći koja je zasnovana na broju nezavisnih varijabli u modelu ili najvećem broju strelica koje vode ka nekom konstruktivnom i predlaže tabelu koja daje smernice za određivanje minimalne veličine uzorka prilikom primene PLS-SEM analize (Hair i ostali, 2017, str. 26). Imajući u vidu kompleksnost predloženog teorijskog modela, za potrebe određivanja minimalne veličine uzorka kao nezavisne varijable u modelu posmatrali smo sve varijable osim inovativnog ponašanja (najstroži kriterijum). Kako je maksimalni broj nezavisnih varijabli u modelu osam, potrebno je minimum 59 opservacija da bi se postigla statistička moć testa od 80% za detektovanje vrednosti  $R^2$  od 0,25, sa verovatnoćom greške od 5%.

### **3.4. Pilot istraživanje**

Pre započinjanja postupka istraživanja sprovedeno je pilot istraživanje u cilju identifikacije potencijalnih nejasnoća i problema u vezi sa upitnikom. Pilot istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku od 25 zaposlenih u različitim granama industrije, kako bi dobili različite uvide u kvalitet predloženog instrumenta istraživanja. Pilot istraživanje je rezultovalo manjim izmenama u formulaciji pojedinih stavki. Podaci prikupljeni u pilot istraživanju nisu uključeni u obradu konačnih rezultata istraživanja.

### **3.5. Postupak istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno tokom pandemije bolesti COVID-19. Zbog nemogućnosti odlaska u kompanije, anketno istraživanje je u potpunosti sprovedeno putem interneta tokom juna i jula 2021. godine. Upitnik je bio dostupan putem *Google Forms* platforme. Na svim pitanjima je bio zahtevan odgovor, pa su se u konačnom uzorku našli samo ispitanici koji su završili popunjavanje celog upitnika. Zbog karakteristika primenjene platforme, nije dostupan uvid u statistiku ispitanika koji su započeli, a nisu završili popunjavanje upitnika.

Istraživanje je sprovedeno u dve faze. U prvoj fazi istraživanja kontaktirane su kompanije koje posluju u oblasti kreativnih industrija u državama koje su uključene u istraživanje. Na imejl adrese menadžera za ljudske resurse ili menadžera za korporativne komunikacije poslat je poziv za učestvovanje u istraživanju (prilog 2). Kontaktirano je ukupno 49 kompanija, a iz 23 kompanije (47%) dobijen je odgovor da su pozvali svoje zaposlene da se priključe istraživanju.

Ova faza istraživanja trajala je do 10. jula 2021. godine, a odazvalo se ukupno 395 zaposlenih ili 57% uzorka.

U drugoj fazi istraživanja koja je započela 12. jula 2021. godine, na društvenim mrežama deljene su objave sa pozivom za istraživanje uz molbu da ukoliko se odazovu, poziv za istraživanje dalje podele sa svojim pratiocima ili kolegama. Na društvenoj mreži *Facebook* poziv je podeljen u nekoliko regionalnih grupa koje okupljaju profesionalce iz oblasti IT-ja, marketinga, oglašavanja i razvoja video-igara. Na društvenoj mreži Instagram, nekoliko stručnjaka iz oblasti kreativne industrije, tzv. influensera, pozvano je da učestvuju u istraživanju i da poziv za istraživanje podele svojim pratiocima. Na društvenoj mreži *LinkedIn* podeljena je objava sa pozivom za učestvovanje u istraživanju. Tekst objave koja je deljena na društvenim mrežama nalazi se u prilogu 3.

### **3.6. Uzorak u istraživanju**

Konačan broj ispitanika u istraživanju je 690. Konačan uzorak u istraživanju je više od deset puta veći u odnosu na minimalnu zahtevanu veličinu uzorka (59 ispitanika). Sumirani opis uzorka prikazan je u tabeli 13.

U istraživanju je učestvovalo više ispitanika ženskog pola (60%). U uzorku dominiraju ispitanici starosti do 35 godina koji čine oko 60% uzorka. Približno 60% ispitanika ima do 10 godina radnog staža. Kada je reč o broju zaposlenih u kompaniji, uzorak je približno ujednačen s tim što je nešto veći broj ispitanika (32%) zaposlen u velikim kompanijama koje broje više od 250 zaposlenih. Nešto veći broj ispitanika je zaposlen na mestima izvršioaca i ovi zaposleni nemaju podređene (55%). Najveći broj ispitanika zaposlen je u domaćim kompanijama, dok je približno trećina ispitanika zaposlena u stranim kompanijama koje imaju predstavništvo u državi u kojoj je sprovedeno istraživanje.

Tabela 13

*Demografske karakteristike uzorka*

Karakteristika		N	%
Pol	Muški	281	40,7%
	Ženski	409	59,3%
Godine starosti	< 25 godina	45	6,5%
	25-34 godina	375	54,3%
	35-44 godina	189	27,4%
	45-54 godina	65	9,4%
	> 55 godina	16	2,3%
Dužina radnog staža	< 1 godine	32	4,6%
	1-2 godine	65	9,4%
	3-4 godine	103	14,9%
	5-9 godina	199	28,8%
	> 10 godina	291	42,2%
Broj zaposlenih u kompaniji	< 10 zaposlenih	140	20,3%
	10-49 zaposlenih	162	23,5%
	50-249 zaposlenih	166	24,1%
	> 250 zaposlenih	222	32,2%
Pozicija u kompaniji	Rukovodilac	309	44,8%
	Izvršilac	381	55,2%
Sedište kompanije	Domaća kompanija	440	63,8%
	Strana kompanija	250	36,2%

U istraživanju je dobijen proporcionalni klaster uzorka koji je približan vrednostima određenih prilikom projektovanja istraživanja (grafikon 1).

Broj ispitanika koji su grupisani u pojedinačne klastere na osnovu podataka o državi u kojoj trenutno žive je sledeći:

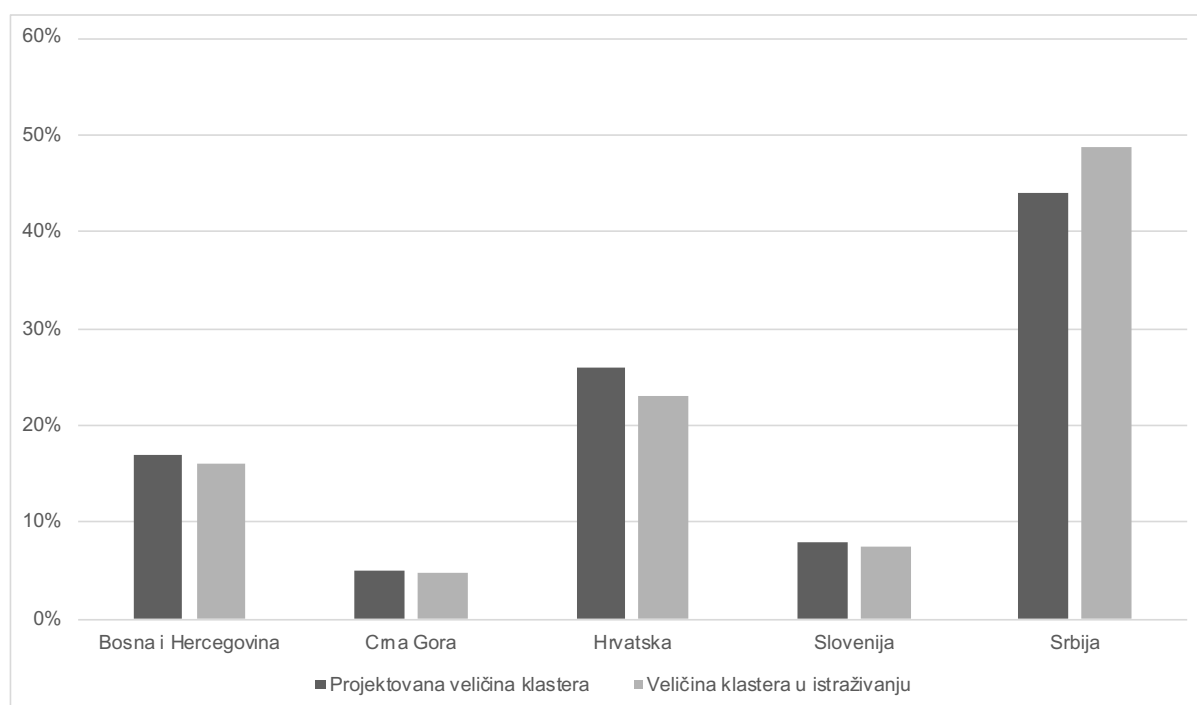
- Srbija – 336 ispitanika (48,7%);
- Hrvatska – 159 ispitanika (23%),
- Bosna i Hercegovina – 111 ispitanika (16,1%),
- Slovenija – 51 ispitanik (7,4%) i
- Crna Gora – 33 ispitanika (4,8%).

Posmatrano u procentima, u istraživanju je dobijen neznatno veći klaster zaposlenih u kreativnoj industriji u Srbiji (+4,7%), što je rezultovalo u neznatno manjim klasterima ostalih država (od 0,2% do 3% manja veličina klastera).

Ovi rezultati potvrđuju da je obezbeđena reprezentativnost uzorka zaposlenih u kreativnoj industriji u odnosu na broj zaposlenih u ovoj industriji u državama u kojima je sprovedeno istraživanje.

### Grafikon 1

*Klasteri uzorka u odnosu na države koje su učestvovala u istraživanju*



Kada je reč o istraživanim oblastima kreativne industrije, najveći broj ispitanika zaposlen je u oblasti IT-ja, proizvodnje softvera i video igara (41%), a potom slede zaposleni u oblasti marketinga i oglašavanja (18%) i elektronskih medija (10%). Trećina ispitanika zaposlena je u ostalim oblastima kreativne industrije: TV i radio; dizajn, vizuelna i scenska umetnost; film, video i fotografija; izdavaštvo; kultura i umetnost; stari zanati i arhitektura (tabela 14).

Tabela 14

*Oblasti kreativne industrije*

	N	%
IT, softver, video-igre	286	41,4%
Elektronski mediji	67	9,7%
Dizajn, vizuelna i scenska umetnost	39	5,7%
Marketing i oglašavanje	123	17,8%
TV i radio	58	8,4%
Izdavaštvo	25	3,6%
Film, video i fotografija	27	3,9%
Stari zanati	17	2,5%
Kultura i umetnost	27	3,9%
Arhitektura	21	3%

Nagla pojava pandemije bolesti COVID-19 početkom 2020. godine, primorala je kompanije na ubrzanje procesa donošenje odluka, ali i na angažovanje inovativnih kapaciteta menadžmenta i zaposlenih u cilju opstanka kompanije. Liderstvo kompanija bilo je prinuđeno da preispita postojeće procese rada, prihvati nove tehnologije i usvoji nove alate za kolaboraciju. Tzv. *novo normalno* (eng. *new normal*) dovelo je do ubrzanog prihvatanja hibridnog modela rada u kompanijama koji predviđa da zaposleni nekada rade od kuće, a nekada na radnom mestu u prostorijama kompanije. Hibridni model rada doneo je i brojne benefite kao što su: povećanje zadovoljstva zaposlenih, unapređenje produktivnosti, veći pristup talentima, veću fleksibilnost, kao i nižu cenu zakupa kancelarijskog prostora (De Smet i ostali, 2020).

Grafikon 2

*Organizacija rada pre i nakon početka pandemije bolesti COVID-19*

Na grafikonu broj 2 prikazana je organizacija rada pre i nakon početka pandemije bolesti COVID-19. Nakon početka pandemije bolesti COVID-19, broj zaposlenih koji je radio isključivo iz kancelarije se smanjio za 45%. Procentualno posmatrano, najveći broj zaposlenih je prešao na hibridni model rada (rast od 78%), dok je nešto manji broj zaposlenih prešao na rad isključivo od kuće (rast od 32%). Deskriptivni pokazatelji za pojedinačne odgovore ispitanika na stavkama dostupni su u prilogu 4.

### 3.7. Priprema podataka za statističku obradu

Po završetku prikupljanja podataka, a pre njihove statističke obrade izvršena je priprema podataka kako bi se osigurala njihova potpunost i validnost (Huck, 2012). Ovaj korak je važan prilikom svih statističkih analiza, međutim prilikom primene strukturalnog modelovanja još više dobija na važnosti. Kod klasičnih statističkih analiza, generalna pretpostavka je da ne postoje greške u merenju. Kod savremenijih statističkih analiza kojima pripada i strukturalno modelovanje, merni modeli nastoje da pronađu grešku u merenju i da je eliminišu iz analize (Hair i ostali, 2017, str. 56). Imajući u vidu da su primarni podaci prikupljeni anketnim istraživanjem, potrebno je analizirati: podatke koji nedostaju, sumnjive obrasce odgovora, netipične tačke i distribuciju podataka.

S obzirom na to da je prilikom podešavanja upitnika nametnuto da je odgovor na svako pitanje obavezan, u prikupljenim podacima nije bilo podataka koji nedostaju (eng. *missing data*) jer je sam upitnik upozoravao ispitanike na pitanja koja nisu popunili. Pregledom baze podataka uočeno je da je umesto odgovora jednog ispitanika u svim poljima uneto vreme popunjavanja upitnika, pa je ovaj ispitanik isključen iz istraživanja zbog nedostajućih podataka.

Postoji nekoliko sumnjivih obrazaca odgovora ispitanika. Ujednačeno odgovaranje (eng. *straight lining*) podrazumeva da ispitanik istim odgovorom odgovara na većinu pitanja. Dijagonalno odgovaranje (eng. *diagonal lining*) podrazumeva odgovaranje vrednostima koje se nalaze po dijagonali u upitniku. Smenjivanje ekstremnih vrednosti (eng. *alternating extreme pole responses*) podrazumeva naizmenično odgovaranje ekstremnim vrednostima na skali (u ovom slučaju vrednostima 1 ili 7). Vizualnim pregledom matrice podataka kao i analizom deskriptivne statistike odgovora (srednje vrednosti, varijanse i distribucije odgovora ispitanika) nisu nađeni sumnjivi obrasci odgovora. Sumnjivi obrasci odgovora ispitanika su i pregledom



odgovora na negativno formulisane stavke (L16 i L19) na kojima nisu pronađena odstupanja u odgovorima kada se porede sa ostalim odgovorima na istoj skali.

Analiza netipičnih tački (eng. *outliers*), odnosno, onih vrednosti koje odstupaju za više od dve standardne devijacije u odnosu na ostale odgovore ispitanika sprovedena je pomoću programa za statističku obradu podataka (IBM SPSS). S obzirom na to da se netipične tačke nalaze većinom na pitanjima koja se odnose na liderstvo i individualnu kreativnost, odlučeno je da se ispitanici čiji su odgovori registrovani kao netipične tačke zadrže u istraživanju zato što predstavljaju elemente populacije i odraz prirodne varijabilnosti.

Kada je reč o distribuciji podataka, strukturalno modelovanje je neparametrijska statistička tehnika koja ne zahteva normalnost distribucije, međutim potrebno je utvrditi da distribucija podataka ne ide u ekstrem u odnosu na normalnu distribuciju. U slučaju strukturalnog modelovanja, predlaže se provera dve mere distribucije: asimetrija (eng. *skewness*) i homogenost (eng. *kurtosis*) distribucije (Hair i ostali, 2017, str. 61). Analiza mera distribucije pokazala je da distribucija podataka na svim skalama odstupa od normalne što je i očekivano u većim uzorcima, ali asimetrija i homogenost distribucije nisu pokazali vrednosti koje ukazuju na značajno velika odstupanja.

U sledećem koraku pripreme podataka izvršeno je kodiranje i unošenje podataka u program za statističku obradu. Kategorijalnim varijablama su dodeljene numeričke vrednosti, a za varijable merene na intervalnom nivou kodiranje je određeno pre istraživanja, izabrana je skala: od 1 za najniži stepen slaganja, do 7 za najviši stepen slaganja.

Transformacija podataka izvršena je za negativno formulisane stavke. Za dve stavke iz upitnika za transformaciono liderstvo (L16 i L19) urađeno je obrnuto kodiranje (eng. *reverse-code*) kako bi rezultati sumirane skale mogli pravilno da se tumače. Pošto je korišćena sedmostepena skala, 1 je kodirano u 7, 2 je kodirano u 6, 3 je kodirano u 5 i tako dalje (4 ne zahteva zamenu). Drugi deo transformacije podataka odnosio se na kreiranje sumiranih skorova varijabli u istraživanju.

### **3.8. Statistička obrada podataka**

U statističkoj obradi podataka za ispitivanje veza između konstrukata primenjeno je modelovanje strukturalnim jednačinama metodom najmanjih kvadrata (PLS-SEM). Upotrebljen je softver The Smart PLS 3 (Ringle i ostali, 2015). PLS modeli putanje definisani su pomoću dva seta linearnih jednačina: mernog modela (spoljašnji model) i strukturalnog modela (unutrašnji model). Merni model određuje veze između konstrukata i njihovih indikatora, dok strukturalni model određuje veze između samih konstrukata u modelu. Analiza je pratila dva koraka koji čine osnovu primenjenog programa. U prvom koraku validiran je merni model, a potom je testiran strukturalni model (Sarstedt i ostali, 2017).

Deskriptivni pokazatelji uzorka u istraživanju, kao i deskriptivni pokazatelji odgovora ispitanika na pojedinačnim stavkama, analizirani su pomoću statističkog paketa IBM SPSS, verzija 24.

## 4. Rezultati istraživanja

---

### 4.1. Analiza mernog modela

Merni model posmatra vezu između konstrukta i indikatora i zasnovan je na teoriji merenja. Postoje dve vrste konstrukata: reflektivni i formativni. Zbog svoje prirode oni zahtevaju drugačiji tretman, ali i tumačenje prilikom njihove analize. Zato će u prvom delu biti predstavljena evaluacija reflektivnih mernih modela, a potom i evaluacija formativnih mernih modela.

### 4.2. Evaluacija reflektivnih mernih modela

Reflektivni merni modeli zasnovani su na klasičnoj testnoj teoriji, prema kojoj indikatori predstavljaju efekte konstrukta, odnosno, kauzalnost ide u pravcu od konstrukta ka njegovim merama. Jedna od osnovnih pretpostavki reflektivnog mernog modela jeste postojanje korelacije između indikatora. Kod ove vrste mernog modela povećanjem korelacije povećavamo i preklapanje indikatora koje je, u ovom slučaju, poželjno. Reflektivni indikatori se mogu smatrati reprezentativnim uzorkom svih stavki koje opisuju neki konstrukt. To znači da bilo koji od indikatora može da se ukloni iz modela bez uticaja na suštinu konstrukta, sve dok taj konstrukt zadržava zadovoljavajući nivo pouzdanosti (Hair i ostali, 2017).

#### 4.2.1. Konvergentna validnost

Konvergentna validnost (eng. *convergent validity*) nam govori u kolikoj meri određena mera korelira sa drugim merama istog konstrukta, što znači da reflektivni indikatori treba da dele visok procenat varijanse. Konvergentna validnost se procenjuje na osnovu spoljašnjih zasićenja (eng. *outer loadings*) i prosečne ekstrahovane varijanse (eng. *average variance extracted – AVE*) konstrukta (Hair i ostali, 2017). Veličina spoljašnjeg zasićenja naziva se i pouzdanost indikatora (eng. *indicator reliability*). Minimalni zahtev je da spoljašnja zasićenja budu statistički značajna. Pošto sama statistička značajnost predstavlja slabu meru, uobičajeno je pravilo da vrednost spoljašnjeg zasićenja bude iznad granične vrednosti od 0,708. Međutim, indikatori sa vrednostima spoljašnjih zasićenja od 0,40 do 0,70 treba razmotriti za isključivanje iz modela samo u slučaju kada ono dovodi do povećanja kompozitne pouzdanosti (Hair i ostali, 2017).

Nakon inicijalnog pregleda spoljašnjih zasićenja, iz dalje analize isključeni su sledeći indikatori reflektivnog konstrukta *trasformaciono liderstvo*: L13 (0,473), L14 (0,334), L15 (0,229), L16R (0,350) i L19R (0,240). Zanimljivo je da su obe negativno formulisane stavke koje su u pripremi podataka rekodirane, pokazale nizak nivo spoljašnjih zasićenja. U tabelama 15 i 16 prikazana su spoljašnja zasićenja svih reflektivnih konstrukata. U daljoj analizi zadržano je ukupno sedam indikatora kod kojih se vrednost spoljašnjih zasićenja kreće u rasponu od 0,4 do 0,7, jer je utvrđeno da njihovo uklanjanje ne utiče na povećanje kompozitne pouzdanosti njima odgovarajućih konstrukata.

Tabela 15

*Spoljašnja zasićena reflektivnih konstrukata (prvi deo)*

Indikator	L	IM	PI	SIP	KOM	KK	IK	OK	IP
L1	0,792								
L2	0,855								
L3	0,848								
L4	0,912								
L5	0,814								
L6	0,781								
L7	0,853								
L8	0,818								
L9	0,799								
L10	0,793								
L11	0,792								
L12	0,833								
L17	0,704								
L18	0,765								
L20	0,837								
L21	0,810								
L22	0,703								
L23	0,801								
IM1		0,895							
IM2		0,792							
IM3		0,964							
PI1			0,800						
PI2			0,864						
PI3			0,844						
PI4			0,824						
PI5			0,859						
PI6			0,874						
PI7			0,816						
PI8			0,843						
SIP1				0,908					
SIP2				0,834					
SIP3				0,664					

**Napomena:** sivom bojom su obeležene vrednosti spoljašnjih zasićenja koje su < 0,7.

Tabela 16

*Spoljašnja zasićena reflektivnih konstrukata (kraj)*

Indikator	L	IM	PI	SIP	KOM	KK	IK	OK	IP
KOM1					0,859				
KOM2					0,857				
KOM3					0,594				
KOM4					0,673				
KOM5					0,759				
KOM6					0,886				
KOM7					0,873				
KK1						0,821			
KK2						0,776			
KK3						0,733			
KK4						0,805			
KK5						0,747			
KK6						0,453			
IK1							0,874		
IK2							0,865		
IK3							0,823		
IK4							0,537		
IK5							0,748		
IK6							0,677		
IK7							0,740		
IK8							0,780		
IK9							0,808		
OK1								0,918	
OK2								0,941	
OK3								0,874	
OK4								0,898	
IP1									0,795
IP2									0,824
IP3									0,748
IP4									0,678
IP5									0,827
IP6									0,749

**Napomena:** sivom bojom su obeležene vrednosti spoljašnjih zasićenja < 0,7.

Uobičajena mera za utvrđivanje konvergentne validnosti je AVE, koja predstavlja ekvivalent komunalitetu konstrukta, odnosno, proporciji varijanse indikatora koja je zajednička sa svim ostalim indikatorima zajedno. Vrednost AVE veća od 0,5 ukazuje na to da konstrukt objašnjava više od polovine varijanse u njegovim indikatorima (Hair i ostali, 2017).

U tabeli broj 17 prikazane su prosečne ekstrahovane varijanse reflektivnih konstrukata. Svi reflektivni konstrukti u mernom modelu pokazali su zadovoljavajuće nivoe vrednosti AVE (>0,5). Na osnovu ovih rezultata, potvrđena je konvergentna validnost reflektivnih konstrukata.

Tabela 17

*Prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) reflektivnih konstrukata*

Konstrukt	AVE
Liderstvo	0,652
Stav prema inovativnom ponašanju	0,707
Individualna kreativnost	0,654
Inovativno ponašanje zaposlenih	0,629
Podrška za inovaciju	0,537
Komuniciranje informacija i ideja	0,589
Klima koja podstiče kreativnost	0,825
Organizaciona kreativnost	0,596

#### 4.2.2. Pouzdanost interne konzistencije

Tradicionalna mera interne konzistencije je Krombahov alfa koeficijent (eng. *Cronbach's alpha*), dok se kompozitna pouzdanost Jöreskog (eng. *composite reliability* – CR) koristi kako bi se prevazišli nedostaci Krombahove alfe. U tabeli broj 18 prikazane su vrednosti ove dve mere interne konzistencije.

Naime, Krombahova alfa podrazumeva da su svi indikatori podjednako pouzdani, dok PLS-SEM daje prioritet indikatorima u odnosu na njihovu pojedinačnu pouzdanost. Pored toga, Krombahova alfa je osetljiva na broj stavki u skali (opada njihovim smanjenjem) i uopšteno teži da potceni internu konzistentnost. Da bi se prevazišli ovi nedostaci, primenjuje se kompozitna pouzdanost kao dodatna mera interne konzistencije koja procenjuje individualne indikatore na osnovu njihovih zasićenja (Hair i ostali, 2019). Hair i saradnici (2019) navode da su vrednosti CR u rasponu od 0,70 do 0,90 zadovoljavajuće, ali da vrednosti preko 0,95 nisu

poželjne jer mogu ukazivati na to da svi indikatori mere isti fenomen pa iz tog razloga ne predstavljaju dobru meru konstrukta.

Tabela 18

*Krombahov alfa koeficijent ( $\alpha$ ) i kompozitna pouzdanost reflektivnih konstrukata (CR)*

Konstrukt	$\alpha$	CR
Liderstvo	0,971	0,971
Spremnost za inovativno ponašanje	0,842	0,848
Individualna kreativnost	0,927	0,927
Inovativno ponašanje zaposlenih	0,897	0,898
Podrška za inovaciju	0,951	0,951
Komuniciranje informacija i ideja	0,922	0,921
Klima koja podstiče kreativnost	0,867	0,871
Organizaciona kreativnost	0,949	0,950

Poređenjem sa graničnim vrednostima Krombahove alfe ( $> 0,70$ ) i CR (0,70 do 0,95), uočavamo da liderstvo pokazuje vrednosti CR iznad 0,95, dok podrška za inovaciju i organizaciona kreativnost pokazuju granične vrednosti CR. Hair i saradnici (2019) nude dodatno objašnjenje za visoke vrednosti CR koji se tiču problema u vezi sa formulacijom stavki (npr. u skali se pojavljuju slična pitanja ili slični načini formulacije pitanja) i sumnjivim obrascima odgovora ispitanika. Pregledom stavki za sporne konstrukte može se uočiti da su formulacije nekih rečenica slične, ali one ipak zahvataju različite aspekte merenih konstrukata. Iz navedenog razloga više vrednosti CR kod navedenih konstrukata nisu posmatrane kao ograničenje za internu konzistenciju.

Na osnovu vrednosti Krombahove alfe i CR, potvrđeni su zadovoljavajući nivoi interne konzistencije reflektivnih indikatora.



### 4.2.3. Diskriminativna validnost

Diskriminativna validnost (eng. *discriminant validity*) procenjuje u kojoj meri se određeni konstrukt razlikuje u odnosu na druge konstrukte u modelu. Ona procenjuje koliko dobro neki indikator predstavlja konstrukt (deljena varijansa indikatora sa konstruktom) u odnosu na to koliko je taj konstrukt korelira sa drugim konstruktima u modelu (deljena varijansa između konstrukata), odnosno, diskriminativna validnost postoji onda kada je AVE veća u odnosu na deljenu varijansu sa svim ostalim konstruktima. SEM zasnovan na kovarijansi se obično oslanja na Fornell-Larckerov metod, dok je kod PLS-SEM preporučen metod odnos korelacija HTMT (eng. *heterotrait-monotrait* – HTMT). Zbog detaljnijeg uvida u diskriminativnu validnost konstrukata, biće prikazani rezultati obe analize (Hair i ostali, 2019).

U tabeli broj 19 prikazani su rezultati Fornell-Larckerovog kriterijuma. U rezultatima se uočava (označeno sivom bojom), da indikatori *inovativno ponašanje* i *stav prema inovativnom ponašanju* pokazuju više vrednosti korelacije sa indikatorom *individualne kreativnosti* u odnosu na kvadratni koren njegovog AVE. Takođe, indikatori *organizaciona kreativnost* i *podrška za inovaciju* pokazuju više vrednosti korelacije sa indikatorom *klima koja podstiče kreativnost* u odnosu na kvadratni koren njegovog AVE. Ovi rezultati ukazuju na to da Fornell-Larckerov kriterijum nije u potpunosti zadovoljen.

Tabela 19

#### *Fornell-Larckerov kriterijum*

	IK	IP	IM	KK	KOM	OK	PI	SIP	L
Individualna kreativnost	0.768								
Inovativno ponašanje zaposlenih	0.914	0.772							
Intrinzična motivacija	0.586	0.556	X						
Klima koja podstiče kreativnost	0.521	0.504	0.618	0.733					
Komuniciranje informacija i ideja	0.512	0.517	0.494	0.686	0.793				
Organizaciona kreativnost	0.537	0.510	0.648	0.803	0.705	0.908			
Podrška za inovaciju	0.571	0.572	0.7	0.943	0.695	0.892	0.841		
Spremnost za inovativno ponašanje	0.830	0.717	0.846	0.603	0.534	0.637	0.685	0.809	
Liderstvo	0.444	0.419	0.67	0.714	0.622	0.742	0.769	0.643	0.807

**Napomena:** u tabeli su predstavljene korelacije između konstrukata. Po dijagonali je raspoređen kvadratni koren AVE odgovarajućeg indikatora.

HTMT kriterijum pretpostavlja pravu korelaciju između dva konstrukta kada bi oni bili idealno mereni, odnosno, idealno pouzdani. Hensler i saradnici (2015) su na osnovu prethodnih istraživanja predložili granične nivoe od 0,85, odnosno, 0,90 za konceptualno slične konstrukte.

U tabeli broj 20 predstavljene su vrednosti HTMT kriterijuma. Dva para konstrukata prevazilaze granice liberalnog graničnog nivoa (0,90), to su: inovativno ponašanje i individualna kreativnost, kao i podrška za inovaciju i klima koja podstiče kreativnost. Prema teorijskoj osnovi mernog modela, ovi parovi konstrukata se mogu smatrati konceptualno sličnim.

Tabela 20

*HTMT kriterijum*

	IK	IP	KK	KOM	OK	PI	SIP
Individualna kreativnost							
Inovativno ponašanje zaposlenih	0.921						
Klima koja podstiče kreativnost	0.514	0.502					
Komuniciranje informacija i ideja	0.507	0.516	0.684				
Organizaciona kreativnost	0.532	0.511	0.807	0.698			
Podrška za inovaciju	0.567	0.573	0.942	0.690	0.893		
Stav prema inovativnom ponašanju	0.832	0.718	0.606	0.534	0.637	0.686	
Liderstvo	0.437	0.419	0.716	0.62	0.742	0.769	0.641

U cilju dodatne analize HTMT koeficijenta, *bootstrap* analizom testirano je da li su ovi koeficijenti statistički značajno manji od nule (tabela 21). U kolonama označenim sa 2,50% i 97,50% predstavljene su donje i gornje granice intervala pouzdanosti od 95% (uz primenjene opcije *bias-corrected* i *accelerated*). Uočava se da nijedan interval ne uključuje vrednost 1, što predstavlja kriterijum za uspostavljanje diskriminativne validnosti. HTMT predstavlja preporučeni metod za procenu diskriminativne validnosti za PLS-SEM, pa je na osnovu ovih rezultata utvrđena diskriminativna validnost konstrukata.

Iz prethodno predstavljenih rezultata procene reflektivnih modela, može se uočiti da su kriterijumi procene zadovoljeni. Proceni strukturalnog modela pristupamo sa svim reflektivnim konstruktima, a zapažanja u vezi sa validnosti i pouzdanosti biće obrađena u okviru Diskusije.

Tabela 21

*Intervali pouzdanosti za HTMT kriterijum*

	Originalni uzorak	Interval pouzdanosti 2,50%	Interval pouzdanosti 97,50%
Inovativno ponašanje -> Individualna kreativnost	0,921	0,896	0,941
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost	0,514	0,437	0,587
Klima koja podstiče kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,502	0,426	0,577
Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost	0,507	0,44	0,568
Komuniciranje inf. i ideja -> Inovativno ponašanje	0,516	0,445	0,584
Komuniciranje inf. i ideja -> Klima koja podstiče kreativnost	0,684	0,617	0,739
Organizaciona kreativnost -> Individualna kreativnost	0,532	0,456	0,599
Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,511	0,435	0,579
Organizaciona kreativnost -> Klima koja podstiče kreativnost	0,807	0,766	0,842
Organizaciona kreativnost -> Komuniciranje inf. i ideja	0,698	0,642	0,748
Podrška za inovaciju -> Individualna kreativnost	0,567	0,494	0,631
Podrška za inovaciju -> Inovativno ponašanje	0,573	0,499	0,639
Podrška za inovaciju -> Klima koja podstiče kreativnost	0,942	0,922	0,960
Podrška za inovaciju -> Komuniciranje inf. i ideja	0,690	0,631	0,739
Podrška za inovaciju -> Organizaciona kreativnost	0,893	0,864	0,915
Stav prema inov. ponašanju -> Individualna kreativnost	0,832	0,775	0,878
Stav prema inov. ponašanju -> Inovativno ponašanje	0,718	0,653	0,770
Stav prema inov. ponašanju -> Klima koja podstiče kreativnost	0,606	0,531	0,671
Stav prema inov. ponašanju -> Komuniciranje inf. i ideja	0,534	0,462	0,604
Stav prema inov. ponašanju -> Organizaciona kreativnost	0,637	0,561	0,704
Stav prema inov. ponašanju -> Podrška za inovaciju	0,686	0,628	0,737
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost	0,437	0,360	0,510
Transformaciono liderstvo -> Inovativno ponašanje	0,419	0,342	0,492
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost	0,716	0,660	0,764
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja	0,620	0,557	0,674
Transformaciono liderstvo -> Organizaciona kreativnost	0,742	0,694	0,785
Transformaciono liderstvo -> Podrška za inovaciju	0,769	0,725	0,809
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inov. ponašanju	0,641	0,57	0,703

### **4.3. Evaluacija formativnih mernih modela**

Zbog svoje prirode, formativni konstrukti zahtevaju drugačiji pristup u njihovoj proceni u odnosu na reflektivne konstrukte. Kada je reč o formativnim modelima, oni počivaju na pretpostavci distribucije čijim povećanjem uvećavamo objašnjenu varijansu u konstrukt. U ovom slučaju formativni indikatori stvaraju konstrukt pomoću linearnih kombinacija. Svaki formativni indikator objašnjava određeni domen konstrukta i kao takvi nisu međusobno zamenjivi, kao što je to slučaj sa reflektivnim indikatorima. Za procenu formativnih konstrukata praćena je procedura koja se sprovodi u tri koraka, a koju su predložili Hair i saradnici (2017).

#### **4.3.1. Konvergentna validnost formativnih konstrukata**

U prvom koraku analizirana je konvergentna validnost konstrukta primenom analize redundancije (eng. *redundancy analysis*). Kako bi se ispitala konvergentna validnost, potrebno je odrediti model koji se sastoji iz intrinzične motivacije kao formativnog konstrukta i intrinzične motivacije merene jednom opštom stavkom. Pošto merni instrument upotrebljen u istraživanju nije uključivao globalnu stavku, koristili smo stavku koja zahvata sadržajni domen konstrukta, zasnovano na njegovom faktorskom opterećenju (eng. *factor loading*): „Motivisan/a sam izazovima u poslu”. Faktor putanje (eng. *path factor*) između formativnog i reflektivnog konstrukta iznosi 0,808 što zadovoljava idealne uslove od 0,8 koje su predložili Hair i saradnici (2017), što odgovara vrednosti  $R^2$  od 0,653. Konvergentna validnost za formativni konstrukt intrinzična motivacija je potvrđena.

#### **4.3.2. Kolinearnost formativnih konstrukata**

U narednom koraku ispitana je potencijalna kolinearnost između formativnih indikatora konstrukta intrinzična motivacija. Analiza mernog modela dala je sledeće vrednosti faktora rasta varijanse (eng. *variance inflation factor* – VIF): 2,580 za indikator IM1, 2,125 za indikator IM2 i vrednost od 2,886 za indikator IM3. Ove vrednosti su značajno manje od granične vrednosti  $VIF < 5$ , idealno  $VIF < 3$  (Hair i ostali, 2017). Na osnovu ovih rezultata pretpostavljamo da ne postoje problemi u vezi sa kolinearnošću formativnog faktora intrinzična motivacija.

### 4.3.3. Relevantnost i značajnost formativnih indikatora

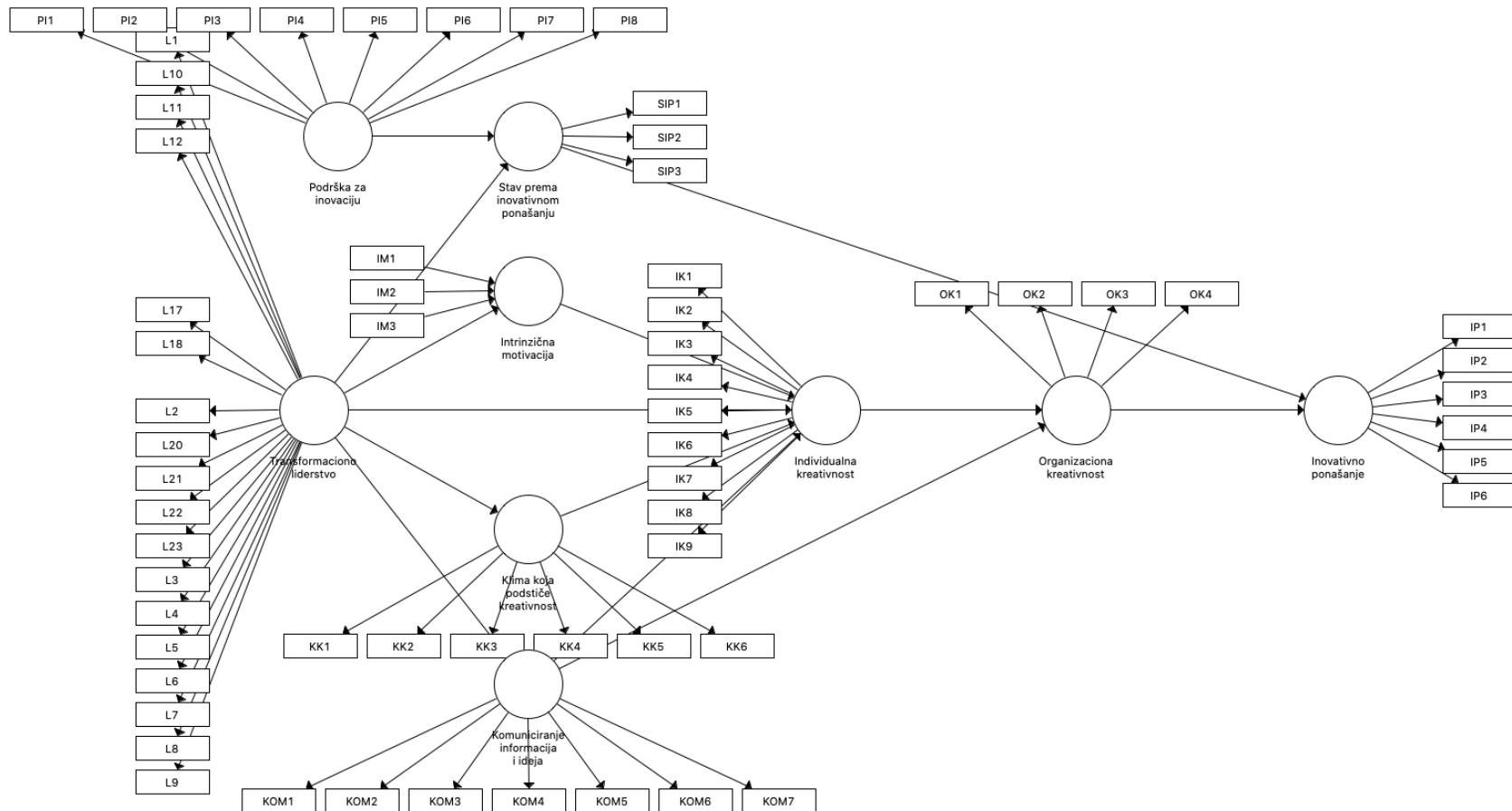
Konačno, primenom *bootstrap* metode (5000 uzoraka, bez promene predznaka) procenjena je relevantnost i značajnost veza između indikatora i konstrukta intrinzična motivacija. Dobijena su sledeća spoljašnja težinska zasićenja (eng. *outer weights*): 0,613 za indikator IM3, dok su indikatori IM1 (0,311) i IM2 (0,165) pokazali nešto niže vrednosti, a svi rezultati su ispunili uslov statističke značajnosti ( $p < 0,05$ ).

Zadržana su sva tri indikatora za formativni konstrukt intrinzična motivacija, a na osnovu prethodno predstavljenih rezultata potvrđena je validnost formativnog konstrukta intrinzična motivacija.

Konačan merni model je prikazan na slici broj 5.

Slika 5

Merni model u istraživanju



## 4.4. Analiza strukturalnog modela

Nakon procene mernog modela i potvrde da su mere konstrukata pouzdane i validne, izvršena je procena strukturalnog modela.

### 4.4.1. Procena kolinearnosti

Kao i u regresiji metodom uopštenih najmanjih kvadrata (eng. *ordinary least squares* – OLS), na koeficijente putanje (eng. *path coefficients*) može da utiče kolinearnost između prediktorskih konstrukata. Granična vrednost za VIF je ista kao kod procene formativnih konstrukata i ona iznosi 5.

Tabela 22

*Vrednosti VIF između konstrukata u strukturalnom modelu*

	IK	IP	IM	KK	KOM	OK	PI	SIP
Individualna kreativnost						1,400		
Inovativno ponašanje zaposlenih								
Intrinzična motivacija	1,900						1,900	
Klima koja podstiče kreativnost	2,181					2,152	2,181	
Komuniciranje informacija i ideja	1,794	1,894				1,890	1,794	1,894
Organizaciona kreativnost		2,612						2,612
Podrška za inovaciju								
Spremnost za inovativno ponašanje		1,672						1,672
Liderstvo	2,394	2,335	1,000	1,000	1,000	1,985	2,394	2,335

U tabeli broj 22 prikazane su vrednosti VIF između svih prediktorskih konstrukata u modelu. Uvidom u njihove vrednosti, može se uočiti da sve VIF vrednosti zadovoljavaju uslove strogog kriterijuma ( $VIF < 3$ ). Ovi rezultati ukazuju na to da kolinearnost ne predstavlja kritičnu tačku u strukturalnom modelu.

#### 4.4.2. Procena koeficijenata putanje

Koeficijenti putanje (eng. *path coefficients* –  $\beta$ ) predstavljaju pretpostavljene veze, odnosno hipoteze, između konstrukata u strukturalnom modelu. Koeficijenti putanje predstavljaju standardizovane vrednosti koje se kreću u rasponu od -1 do +1, gde 1 predstavlja jaku pozitivnu vezu (i obrnuto, -1 predstavlja jaku negativnu vezu) između konstrukata u strukturalnom modelu. Statistička značajnost koeficijenata putanje zavisi od standardne greške i izračunava se pomoću *bootstrap* metode. Standardna greška u *bootstrap* metodi omogućava računanje empirijske t i p vrednosti za sve koeficijente putanje: u slučaju kada je t vrednost veća od kritične vrednosti, zaključujemo da je koeficijent statistički značajan za izabrani interval značajnosti. U ovoj analizi izabrana je kritična vrednost 1,96 za 5% interval pouzdanosti ( $p < 0,05$ ). Kod interpretacije rezultata modela putanje, neophodno je analizirati sve pretpostavljene veze analizom t vrednosti, p vrednosti, kao i intervala pouzdanosti *bootstrap* analize (Hair i ostali, 2017).

Uvidom u tabelu broj 23, uz pretpostavljen stepen značajnosti od 5%, uočavamo da su sve veze u strukturalnom modelu statistički značajne, osim veze između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti ( $\beta = -0,099$ ,  $t = 1,663$ ). Hipoteza broj jedan pretpostavljala je prisustvo statistički značajne pozitivne veze između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti, pa dobijeni rezultat ne podržavaju ovu hipotezu. Kada je reč o uticaju stava prema inovativnom ponašanju na inovativno ponašanje zaposlenih (H3), dobijena je statistički značajna pozitivna veza ( $\beta = 0,552$ ,  $t = 14,541$ ), te ovi rezultati potvrđuju hipotezu broj tri.

Rezultati direktnog uticaja transformacionog liderstva na organizacionu kreativnost ( $\beta = 0,314$ ,  $t = 7,637$ ) i transformacionog liderstva na inovativno ponašanje ( $\beta = -0,139$ ,  $t = 3,083$ ) ukazali su na postojanje statistički značajne veze između posmatranih konstrukata. Međutim, u vezi između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja dobijen je negativni predznak veze, te ovi rezultati potvrđuju hipotezu H2, a odbacuju hipotezu H4. Ove hipoteze podrazumevale su prisustvo statistički značajne pozitivne veze i pretpostavku o postojanju medijatorskog uticaja (H2a, H2b, H2c i H4a, H4b, H4c). Ipak, postojanje statistički značajnog direktnog efekta, ne isključuje mogućnost postojanja medijacije, pa će direktna veza posmatrana u H2 i H4 biti dodatno ispitana kroz analizu medijacije u narednom delu rezultata.



Tabela 23

## Rezultati direktnih veza u strukturalnom modelu

Putanja	Hipoteza	Koeficijent putanje ( $\beta$ )	t vrednosti	p vrednosti	95% interval pouzdanosti	Značajnost (p < 0,05)?	Odluka
Testiranje hipoteza							
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost	H1	-0,098	1,704	0,088	(-0,209 - 0,014)	NE	odbačena
Transformaciono liderstvo -> Organizaciona kreativnost	H2	0,459	12,412	0,000	(0,385 - 0,530)	DA	potvrđena
Stav prema inov. ponašanju -> Inovativno ponašanje	H3	0,572	14,411	0,000	(0,492 - 0,646)	DA	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Inovativno ponašanje	H4	-0,095	2,078	0,038	(-0,183 - -0,007)	DA	odbačena
Ostale direktne veze u strukturalnom modelu							
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija		0,660	24,420	0,000	(0,603 - 0,711)	DA	
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost		0,662	26,745	0,000	(0,614 - 0,710)	DA	
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje informacija i ideja		0,591	21,350	0,000	(0,535 - 0,644)	DA	
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inov. ponašanju		0,285	5,091	0,000	(0,174 - 0,392))	DA	
Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost		0,441	8,601	0,000	(0,343 - 0,544)	DA	
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost		0,131	8,601	0,011	(0,028 - 0,231)	DA	
Komuniciranje informacija i ideja -> Individualna kreativnost		0,245	5,565	0,000	(0,157 - 0,330)	DA	
Komuniciranje informacija i ideja -> Organizaciona kreativnost		0,314	8,407	0,000	(0,243 - 0,389)	DA	
Podrška za inovaciju -> Stav prema inov. ponašanju		0,411	8,050	0,000	(0,314 - 0,514)	DA	
Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost		0,163	4,586	0,000	(0,093 - 0,235)	DA	
Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje		0,209	4,731	0,000	(0,120 - 0,293)	DA	

#### 4.4.3. Procena koeficijenata determinacije $R^2$

Ključni kriterijum za procenu strukturalnog modela jeste koeficijent determinacije  $R^2$  (eng. *determination coefficient –  $R^2$  value*). koeficijent  $R^2$  predstavlja prediktivnu moć modela i računa se kao kvadrirana korelacija između stvarne i prediktivne vrednosti endogenog konstrukta, odnosno, predstavlja kombinovani latentni efekat egzogenih latentnih varijabli na endogenu latentnu varijablu (Hair i ostali, 2017). Prema Hairu i saradnicima (2019), vrednosti  $R^2$  od 0,75 smatraju se visokim, 0,50 srednjim i 0,25 slabim. U tabeli 24 prikazane su vrednosti  $R^2$  latentnih konstrukata u strukturalnom modelu.

Tabela 24

*Vrednosti koeficijenta determinacije latentnih konstrukata u strukturalnom modelu*

	$R^2$	Prilagođeni $R^2$
Intrinzična motivacija	0,435	0,434
Klima koja podstiče kreativnost	0,439	0,438
Komuniciranje informacija i ideja	0,349	0,348
Stav prema inovativnom ponašanju	0,424	0,422
Individualna kreativnost	0,388	0,385
Organizaciona kreativnost	0,618	0,617
Inovativno ponašanje zaposlenih	0,426	0,424

Najveću vrednost  $R^2$  pokazuje organizaciona kreativnost. Približne vrednosti koeficijenta determinacije pokazuju latentne endogene varijable: inovativno ponašanje zaposlenih, klima koja podstiče kreativnost, intrinzična motivacija, odnosno, individualna kreativnost, spremnost za inovativno ponašanje i komuniciranje informacija i ideja. Kod ukupno četiri latentne endogene varijable, približno polovinu varijanse objašnjavaju egzogene varijable koje imaju direktan ili indirektan uticaj. Prateći uobičajeno pravilo, svi koeficijenti determinacije smatraju se jakim do umereno jakim i kao takvi potvrđuju valjanost analiziranog strukturalnog modela.

#### 4.4.4. Veličina efekta $f^2$

Prema Hairu i saradnicima (2019), veličina efekta (eng. *effect size –  $f^2$  value*) predstavlja promenu koeficijenta determinacije  $R^2$  ukoliko se neki određeni egzogeni konstrukt ukloni iz modela. Na osnovu ovog pokazatelja možemo odrediti da li uklanjanje prediktorskog konstrukta iz strukturalnog modela ima značajan uticaj na endogeni konstrukt. Cohen (1988, str. 481) predlaže vrednosti veličine efekta 0,02 za mali, 0,15 za srednji i 0,35 za veliki efekat uz napomenu da istraživač može odrediti dodatne pragove veličine efekta. Uvidom u vrednosti  $f^2$  koji su prikazani u tabeli broj 25, vrednosti u intervalu od 0,25 do 0,35 označene su kao umereno veliki efekat, a vrednosti iznad 0,5 kao veoma veliki efekat.

Tabela 25

#### *Veličina efekta $f^2$ konstrukata u strukturalnom modelu*

Prediktor	Endogena varijabla	$f^2$	Veličina efekta
Liderstvo	Intrinzična motivacija	0,77	veoma veliki
	Klima koja podstiče kreativnost	0,78	veoma veliki
	Komuniciranje informacija i ideja	0,54	veoma veliki
	Individualna kreativnost	0,01	mali
	Organizaciona kreativnost	0,15	srednji
	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,02	mali
Intrinzična motivacija	Individualna kreativnost	0,17	srednji
Klima koja podstiče kreativnost	Organizaciona kreativnost	0,01	mali
	Individualna kreativnost	0,17	srednji
Komuniciranje informacija i ideja	Individualna kreativnost	0,06	mali
	Organizaciona kreativnost	0,07	mali
	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,05	mali
Podrška za inovaciju	Spremnost za inovativno ponašanje	0,63	veoma veliki
Spremnost za inovativno ponašanje	Inovativno ponašanje	0,33	umereno veliki
Individualna kreativnost	Organizaciona kreativnost	0,03	mali
Organizaciona kreativnost	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,01	mali

Liderstvo pokazuje veoma veliki efekat na endogene konstrukte: intrinzična motivacija, klima koja podstiče kreativnost i komuniciranje informacija i ideja, odnosno, one konstrukte koje u ovom istraživanju posmatramo kao lične, komunikacione i organizacione faktore. Podrška za inovaciju pokazuje veoma veliki efekat na spremnost za inovativno ponašanje, dok spremnost za inovativno ponašanje ima srednji efekat na inovativno ponašanje zaposlenih. Prema Chinu i saradnicima (2003), i male vrednosti veličine efekta je poželjno zadržati u strukturalnom

modelu jer efekat, iako može biti kvantitativno mali na nivou strukturalnog modela, može imati statističku značajnost.

#### 4.4.5. Prediktivna validnost strukturalnog modela $Q^2$

Prediktivna validnost modela procenjuje se na osnovu Stone-Geisserove  $Q^2$  vrednosti koja se dobija pomoću tzv. *blindfolding* procedure. U strukturalnom modelu, vrednosti  $Q^2$  veće od nule za endogenu reflektivnu varijablu ukazuju na prediktivnu validnost strukturalnog modela za određeni zavisni konstrukt (Hair i ostali, 2017).

Tabela 26

*Vrednosti  $Q^2$  koeficijenta prediktivne validnosti*

	SSO	SSE	$Q^2$ (1-SSE/SSO)
Individualna kreativnost	6 210 000	4 724 241	0,239
Inovativno ponašanje zaposlenih	4 140 000	2 931 062	0,292
Intrinzična motivacija	2 070 000	1 374 095	0,336
Klima koja podstiče kreativnost	4 140 000	3 047 790	0,264
Komuniciranje informacija i ideja	4 830 000	3 699 583	0,234
Organizaciona kreativnost	2 760 000	1 160 905	0,579
Spremnost za inovativno ponašanje	2 070 000	1 474 324	0,288

**Napomena:** SSO-sum of the squared observations – zbir kvadrata opažanja; SSE-sum of the squared errors – zbir kvadrata greške.

U tabeli broj 26 prikazane su vrednosti  $Q^2$  ukupno sedam endogenih varijabli dobijene tehnikom unakrsno potvrđene redundantnosti konstrukta (eng. *construct cross validated redundancy*). Imajući u vidu da su sve vrednosti  $Q^2$  iznad nule, ovi rezultati pružaju jasnu podršku za prediktivnu validnost strukturalnog modela u odnosu na endogene latentne varijable.

#### 4.4.6. Veličina efekta $q^2$

Vrednost  $Q^2$  predstavlja meru koliko dobro strukturalni model može predvideti originalno posmatrane vrednosti. Slično veličini efekta  $f^2$ , uticaj egzogenog konstrukta na vrednost  $Q^2$  endogene varijable može da se proceni pomoću mere veličine efekta  $q^2$ .

Da bi se odredio uticaj određenog prediktora na endogene varijable u strukturalnom modelu, potrebno je izračunati rezultate PLS-SEM modela sa određenim prediktorom, a potom taj prediktor ukloniti iz modela. Dobijene vrednosti  $Q^2$  sa uključenom prediktorskom varijablom, kao i vrednosti  $Q^2$  sa isključenom prediktorskom varijablom se potom koriste za izračunavanje  $q^2$  prema sledećoj formuli:

$$q^2 = \frac{Q_{uključeno}^2 - Q_{isključeno}^2}{1 - Q_{uključeno}^2}$$

Kao i za  $f^2$ , i za  $q^2$  važe granične vrednosti koje je predložio Cohen (1988): 0,02 za mali efekat, 0,15 za srednji efekat i vrednosti 0,35 za veliki efekat. U tabeli broj 27, prikazane su vrednosti veličine efekta  $q^2$  za sve posmatrane engzogene i endogene latentne varijable u strukturalnom modelu.

Tabela 27

#### *Veličina efekta $q^2$ konstrukata u strukturalnom modelu*

Prediktor	Endogena varijabla	$Q^2_{uključeno}$	$Q^2_{isključeno}$	$q^2$	Veličina efekta
Liderstvo	Individualna kreativnost	0,239	0,238	0,001	-
	Organizaciona kreativnost	0,579	0,537	0,099	mali
	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,292	0,287	0,007	-
Intrinzična motivacija	Individualna kreativnost	0,239	0,177	0,081	mali
Klima koja podstiče kreativnost	Individualna kreativnost	0,239	0,235	0,005	-
	Organizaciona kreativnost	0,579	0,531	0,11	mali
Komuniciranje informacija i ideja	Individualna kreativnost	0,239	0,218	0,007	-
	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,292	0,275	0,024	mali
	Organizaciona kreativnost	0,579	0,560	0,045	mali
Spremnost za inovativno ponašanje Podrška za inovativno ponašanje	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,292	0,176	0,164	srednji
Individualna kreativnost	Organizaciona kreativnost	0,579	0,572	0,017	mali
Organizaciona kreativnost	Inovativno ponašanje zaposlenih	0,292	0,289	0,004	-

#### 4.4.7. Model fit

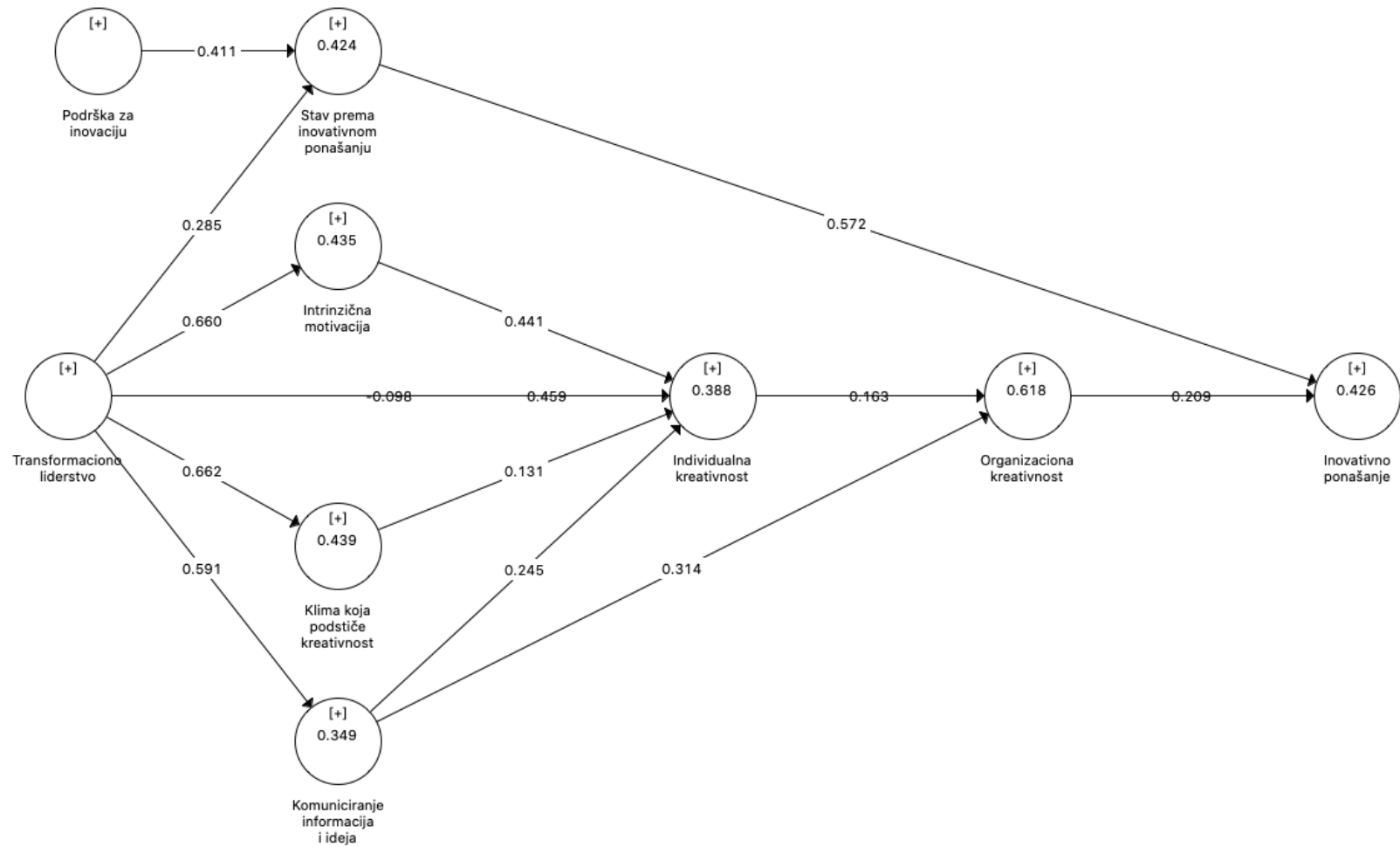
Iako je PLS-SEM prvenstveno upotrebljavan zbog svojih prediktivnih mogućnosti, istraživači su tragali za merama tzv. fitovanja modela koji bi proširili primenu PLS-SEM na testiranje teorije. Hair i saradnici (2017) naglašavaju da se strukturalni model procenjuje prvenstveno na osnovu heruističkih kriterijuma koji su određeni prediktivnim kapacitetom modela (statistička značajnost koeficijenata putanje, vrednosti  $R^2$ , veličina efekta  $f^2$ , prediktivna relevantnost  $Q^2$  i veličina efekta  $q^2$ ). Ukoliko se autori ipak odluče za procenu fitovanja strukturalnog modela, pomenuti autori predlažu upotrebu standardizovanog reziduala korena kvadrata (eng. *standardized root mean square residual* – SRMR).

Henseler sa saradnicima (2017) je analizirao primenu SRMR u kontekstu PLS-SEM. Pošto se SRMR smatra apsolutnom merom fitovanja, vrednost nula ukazuje na savršeno fitovanje. U primeni PLS-SEM, vrednost SRMR koja je manja od 0,08 smatra se dobrim fitom.

Prilikom *bootstrap* analize dobijena je vrednost SRMR = 0,051. Kako je dobijena vrednost SRMR manja od preporučene granične vrednosti, ona ukazuje na dobro fitovanje mernog modela na osnovu čega je zaključeno da predloženi model adekvatno odgovara prikupljenim podacima.

Slika 6

*Strukturalni model u istraživanju*



## 4.5. Analiza medijacije

Medijacija se dešava onda kada treća, medijatorska, varijabla utiče na vezu između dva konstrukta. Promena u egzogenom konstrukturu rezultuje promenom u medijatorskoj varijabli, koja potom rezultuje promenom u endogenom konstrukturu u strukturalnom modelu (Hair i ostali, 2017).

Zhao, Lynch i Chen (2010) su ukazali na konceptualne i metodološke probleme ranije primenjenih pristupa u analizi medijacije i predstavili su smernice za buduća istraživanja. Predložili su dva tipa ne-medijacije i tri tipa medijacije:

- **Čista direktna ne-medijacija** (eng. *direct only nonmediation*)  
Direktni efekat je statistički značajan, indirektni efekat nije statistički značajan.
- **Ne-medijacija bez efekata** (eng. *no-effect nonmediation*)  
Direktni i indirektni efekti nisu statistički značajni.
- **Komplementarna medijacija** (eng. *complementary mediation*)  
Direktni i indirektni efekat su statistički značajni i istog su smera.
- **Kompetitivna medijacija** (eng. *competitive mediation*)  
Direktni i indirektni efekat su statistički značajni, ali su različitog smera.
- **Čista indirektna medijacija** (eng. *indirect-only mediation*)  
Indirektni efekat je statistički značajan, direktni efekat nije statistički značajan.

Predložena tipizacija ukazuje na to da medijacija može da ne postoji (u slučaju čiste direktne ne-medijacije i ne-medijacije bez efekata). U slučaju postojanja medijacije, medijatorski konstrukt može delimično (kompetitivna i komplementarna medijacija) ili u potpunosti (čista indirektna medijacija) doprinisiti posmatranoj vezi između dva konstrukta.

Kako bi se ispitao medijatorski uticaj varijabli, neophodno je izvršiti seriju analiza koja uključuje ispitivanje direktnih (eng. *direct effect*) i indirektnih efekata (eng. *indirect effect*) u strukturalnom modelu (Hair i ostali, 2019). Na osnovu smernica koje su predstavili Zhao i saradnici (2010, str. 201), u tabeli 28 testirane su hipoteze koje pretpostavljaju postojanje medijatorskih uticaja u strukturalnom modelu. Ostali indirektni efekti koji su dobijeni prilikom



analize, a nisu bili predmet razmatranja postavljenih hipoteza, prikazani su u prilogu 5, a dodatni osvrt na ove rezultate biće predstavljen u okviru diskusije rezultata.

Rezultati analize medijacije ukazuju na to da u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti postoji čista indirektna medijacija preko sledećih konstrukata: intrinzična motivacija, klima koja podstiče kreativnost i komuniciranje informacija i ideja. Medijacija je potvrđena i u vezi između podrške za inovaciju i inovativnog ponašanja, preko stava prema inovativnom ponašanju. Kada je reč o vezi između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti, pronađena je komplementarna medijacija preko konstrukta komuniciranje informacija i ideja.

Stav prema inovativnom ponašanju predstavlja medijator u vezi između podrške za inovaciju i inovativnog ponašanja zaposlenih. Kako direktan efekat između ova dva konstrukta nije pretpostavljen u modelu, nije moguće utvrditi prirodu ove medijacije.

Ukoliko posmatramo vezu između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih, u skladu sa očekivanjima, nije dobijena statistički značajna serijska medijacija preko individualne i organizacione kreativnosti, ali je identifikovano postojanje čiste direktne ne-medijacije. Veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja je dalje posmatrana preko dodatnih medijatora: intrinzične motivacije, klime koja podstiče kreativnost i komuniciranje informacija i ideja. Serijske medijacije TL -> IM -> IK -> OK -> IP i TL -> KOM -> IK -> OK -> IP predstavljaju kompetitivnu medijaciju. Klima koja podstiče kreativnost nije medijator u posmatranoj serijskoj medijaciji između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja.

Tabela 28

## Analiza značajnosti direktnih i indirektnih efekata

	Hipoteza	Indirektni efekat	t vrednost	95% interval pouzdanosti	Značajnost ( $p < 0,05$ )?	Direktni efekat	t vrednost	95% interval pouzdanosti	Značajnost ( $p < 0,05$ )?	Medijacija	Odluka
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost	H1a	0,293	7,868	(0,221-0,366)	DA	-0,098	1,704	(-0,209-0,014)	NE	čista indirektna medijacija	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost	H1b	0,087	2,618	(0,021-0,152)	DA	-0,098	1,704	(-0,209-0,014)	NE	čista indirektna medijacija	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost	H1c	0,145	5,562	(0,092-0,196)	DA	-0,098	1,704	(-0,209-0,014)	NE	čista indirektna medijacija	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Organizaciona kreativnost	H2a	0,186	7,630	(0,140-0,235)	DA	0,459	12,412	(0,385-0,530)	DA	komplementarna medijacija	potvrđena
Podrška za inovaciju -> Stav prema inovativnom ponašanju -> Inovativno ponašanje	H3a	0,235	6,563	(0,168-0,308)	DA					Model ne predviđa postojanje direktnog efekta.	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inovativnom ponašanju -> Inovativno ponašanje	H3b	0,163	5,141	(0,101-0,225)	DA	-0,095	2,078	(-0,183 - -0,007)	DA	kompetitivna medijacija	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5	-0,003	1,283	(-0,010-0,001)	NE	-0,095	2,078	(-0,183 - -0,007)	DA	čista direktna ne-medijacija	odbačena
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5a	0,010	2,506	(0,004-0,019)	DA	-0,095	2,078	(-0,183 - -0,007)	DA	kompetitivna medijacija	potvrđena
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5b	0,003	1,563	(0,000-0,008)	NE	-0,095	2,078	(-0,183 - -0,007)	DA	čista direktna ne-medijacija	odbačena
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5c	0,005	2,461	(0,014-0,002)	DA	-0,095	2,078	(-0,183 - -0,007)	DA	kompetitivna medijacija	potvrđena

Za merenje veličine efekta (tabela 29), autori (Lachowicz i ostali, 2018) preporučuju računanje veličine specifičnih indirektnih efekata (V) kvadriranjem standardizovanih efekata i primenu graničnih vrednosti koje je preporučio Cohen (1988), kao za veličinu efekta  $f^2$  ( $>0,02$  za mali,  $>0,15$  za srednji i  $>0,35$  za veliki efekat). Međutim, drugi autori (Ogbeibu i ostali, 2021) preporučuju sa se ove granične vrednosti prepolove ( $>0,01$  za mali,  $>0,075$  za srednji i  $>0,175$  za veliki efekat) jer se rezultati efekata V računaju množenjem dva decimalna broja (za koeficijent putanje), a potom kvadriraju pa u slučaju postojanja višestrukih medijacija svaki korak dodatno umanjuje prozivod, pa bi tek mali broj slučajeva uspeo da dostigne prvobitno predložene granične vrednosti.

Veličina za putanje koje podrazumevaju hipoteze H1a dobijen je srednji efekat, H3a mali do srednji efekat. Mali efekat je dobijen za hipoteze H1c, H2a i H3b. Efekti za ostale hipoteze su manje od malog efekta.

Tabela 29

*Veličina specifičnih indirektnih efekta v*

Putanja	Hipoteza	V	Veličina efekta
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost	H1a	0,085	srednji
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost	H1b	0,007	< malog
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost	H1c	0,020	mali
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Organizaciona kreativnost	H2a	0,034	mali
Podrška za inovaciju -> Stav prema inovativnom ponašanju -> Inovativno ponašanje	H3a	0,055	mali do srednji
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inovativnom ponašanju -> Inovativno ponašanje	H3b	0,027	mali
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5	0,000	< malog
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5a	0,001	< malog
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5b	0,000	< malog
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	H5c	0,000	< malog

#### 4.6. Analiza razlika između grupa

Koeficijenti putanja u strukturalnom modelu koji se generišu iz različitih uzoraka su u skoro svim slučajevima različiti. Međutim, postavlja se pitanje: da li su ove razlike statistički značajne? Analiza razlika između grupa (eng. *multigroup analysis* – MGA) omogućava testiranje hipoteze da koeficijenti putanje između dve grupe nisu značajno različiti.

Hair i saradnici (2018) prave razliku između parametrijskih i neparametrijskih pristupa testiranju razlika između grupa. Prednost daju neparametrijskom pristupu koji se ne oslanja na pretpostavku distribucije i kao takav je suglasan sa neparametrijskom prirodom PLS-SEM. Henseler i saradnici (2009) su predstavili PLS-MGA pristup koji je zasnovan na *bootstrap* analizi koja omogućava poređenje parametara strukturalnog modela između različitih grupa (npr. države, kulture i sl.).

Prateći smernice (Hair, 2018; Matthews, 2017), PLS-MGA analiza je sprovedena u tri koraka:

- generisane su grupe podataka,
- sprovedeno je testiranje invarijanse modela i
- interpretirani su rezultati analize permutacije.

U prvom koraku generisane su grupe podataka. Potrebno je obezbediti da svaka grupa sadrži minimalan broj opservacija koji omogućava postizanje statističke moći. U slučaju istraživanog strukturalnog modela, potrebno je minimum 59 opservacija da bi se postigla statistička moć testa od 80% za detektovanje vrednosti  $R^2$  od 0,25, sa verovatnoćom greške od 5%. Iz sociodemografskih varijabli Država, Vrsta pozicije i Trenutna organizacija rada generisane su grupe podataka. Zbog malog broja opservacija za države Slovenija (51 opservacija) i Crna Gora (33 opservacije), generisane su dve grupe podataka: EU države (Hrvatska i Slovenija – 210 opservacija) i ne-EU države (Srbija, Crna Gora i Bosna i Hercegovina – 480 opservacija). Iz sociodemografske varijable Vrsta pozicije generisane su dve grupe podataka, koje su definisane pri projektovanju istraživanja: rukovodilac (309 opservacija) i izvršilac (381 opservacija). Konačno, iz sociodemografske varijable Trenutna organizacija rada generisane su dve grupe podataka: rad kuća + hibrid (svi zaposleni rade isključivo od kuće i hibridni model rada – 468 opservacija) i rad iz kancelarije (222 opservacije).

Drugi korak podrazumeva testiranje invarijanse modela (eng. *test for invariance*). Obezbeđivanjem invarijanse merenja (eng. *measurement invariance*) osiguravamo da razlike između grupa potiču iz pravih razlika u strukturalnim vezama i da ne predstavljaju posledicu različitog značenja latentnih varijabli za različite grupe ispitanika (npr. kulturološke razlike utiču na različitu interpretaciju određenih mera). Henseler i saradnici (2016) razvili su proceduru merene invarijanse za kompozitne modele (eng. *measurement invariance of composite models* – MICOM). Ova procedura podrazumeva tri koraka:

- MICOM korak 1 – konfiguralna invarijansa (eng. *configural invariance*)
- MICOM korak 2 – kompozicionalna invarijansa (eng. *compositional invariance*)
- MICOM korak 3 – jednakost kompozitnih srednjih vrednosti i varijanse (eng. *equality of composite mean values and variances*).

Konfiguralna invarijansa podrazumeva zadovoljenje tri kriterijuma koji obezbeđuju da su sve latentne varijable jednako određene za sve posmatrane grupe: (1) identični indikatori u svim mernim modelima, (2) identičan tretman podataka i (3) identično podešavanje PLS algoritma. U istraživanju je primenjen jedan instrument na srpskom jeziku koji su popunjavali ispitanici iz svih posmatranih država, podaci su kodirani i tretirani na isti način, podešavanje PLS algoritma je bilo jednako za sve grupe. Na osnovu ovih saznanja, utvrđeno je da je konfiguralna invarijansa uspostavljena.

Kompozicionalna invarijansa postoji onda kada su kompozitni skorovi jednaki u posmatranim grupama, bez obzira na postojanje mogućih razlika u težinskim opterećenjima pomoću kojih se izračunavaju ovi skorovi. U MICOM koraku 2 ispituje se korelacija između kompozitnih skorova ( $c$ ) i podrazumeva se da ona iznosi 1. U slučaju da test ostvari vrednost  $p > 0,05$  (ili je vrednost  $c$  jednaka vrednosti 5% kvantila), uspostavljena je kompozicionalna invarijansa.

U MICOM koraku 3 ispituje se da li se postoji razlika između srednjih vrednosti i varijanse kompozitnih skorova prve i druge grupe. Potpuna invarijansa merenja postiže se kada ne postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti i varijanse između grupa ( $p > 0,05$  ili se dobijena srednja vrednost/varijansa nalazi u 95% intervalu pouzdanosti). U slučaju da je postignuta konfiguralna invarijansa (korak 1) i kompozicionalna invarijansa (korak 2), ostvaruje se delimična invarijansa merenja. Samo u slučaju postojanja delimične i potpune

invarijanse merenja, opravdana je upotreba PLS-MGA. U priložima X do X predstavljeni su rezultati MICOM analize za posmatrane grupe. U slučaju sve tri kategorije posmatranih grupa (EU države i ne-EU države, rukovodilac i izvršilac, kao i rad kuća+hibrid i rad iz kancelarije) ostvarena je delimična invarijansa merenja koja omogućava poređenje standardizovanih koeficijenata strukturalnog modela između utvrđenih grupa. U skladu sa preporukama autora (Henseler i ostali, 2016; Matthews, 2017), nad pomenutim kategorijama posmatranih grupa sprovedena je PLS-MGA analiza.

U tabelama 30 do 32 prikazani su rezultati PLS-MGA analize za kategorije posmatranih grupa. Kako PLS-MGA predstavlja jednostrani test statističke značajnosti, vrednost p ukazuje na to da li je koeficijent putanje značajno veći u prvoj grupi u odnosu na drugu grupu. Izračunavanjem vrednosti 1-p, možemo utvrditi da li postoji značajna razlika u drugom smeru.

U poređenju grupa EU država i ne-EU država, grupa EU države pokazuje statistički značajne više vrednosti koeficijenta putanje u vezi između konstrukata komuniciranje informacija i ideja i individualne kreativnosti. Grupa ne-EU države pokazuje statistički značajne više vrednosti koeficijenta putanje između sledećih konstrukata: transformaciono liderstvo i inovativno ponašanje, transformaciono liderstvo i komuniciranje informacija i ideja, kao i intrinzična motivacija i individualna kreativnost.

U poređenju grupa rukovodilac i izvršilac, grupa rukovodilac pokazuje statistički značajne više vrednosti koeficijenata putanja: stav prema inovativnom ponašanju -> inovativno ponašanje i transformaciono liderstvo -> intrinzična motivacija. S druge strane, grupa izvršilac pokazala je statistički značajne više vrednosti koeficijenta putanje u vezi između konstrukata transformaciono liderstvo i stav prema inovativnom ponašanju.

Konačno, analiza razlika između grupa rad kuća + hibrid i rad iz kancelarije, ukazala je na to da grupa kuća + hibrid pokazuje statistički značajno više vrednosti koeficijenta putanje za vezu transformaciono liderstvo -> intrinzična motivacija i transformaciono liderstvo -> komuniciranje informacija i ideja. Grupa rad iz kancelarije pokazala je statistički značajno više vrednosti koeficijenta putanje za vezu između konstrukata podrška za inovativno ponašanje i stav prema inovativnom ponašanju.

Tabela 30

Rezultati PLS-MGA za *EU države (A)* u poređenju sa *ne EU države (B)*

Putanja	Razlika $\beta$ A-B	t vrednosti	p vrednosti (A>B)	1-p vrednosti (B>A)
Testiranje hipoteza				
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost	0,167	0,078	0,155	0,845
Transformaciono liderstvo -> Organizaciona kreativnost	-0,164	0,961	0,078	0,922
Transformaciono liderstvo -> Inovativno ponašanje	-0,003	0,510	0,979	0,021
Stav prema inov. ponašanju - Inovativno ponašanje	0,058	0,239	0,477	0,523
Ostale direktne veze u strukturalnom modelu				
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija	-0,028	0,664	0,671	0,329
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost	-0,092	0,946	0,108	0,892
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje informacija i ideja	-0,005	0,523	0,954	0,046
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inov. ponašanju	0,011	0,461	0,921	0,079
Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost	-0,004	0,512	0,976	0,024
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost	0,185	0,037	0,075	0,925
Komuniciranje informacija i ideja -> Individualna kreativnost	-0,201	0,990	0,021	0,979
Komuniciranje informacija i ideja -> Organizaciona kreativnost	0,045	0,293	0,587	0,413
Podrška za inovaciju -> Stav prema inov. ponašanju	0,009	0,469	0,938	0,062
Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,064	0,236	0,472	0,528
Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,048	0,302	0,605	0,395

Tabela 31

Rezultati PLS-MGA za *rukovodilac* (A) u poređenju sa *izvršilac* (B)

Putanja	Razlika $\beta$ A-B	t vrednosti	p vrednosti (A>B)	1-p vrednosti (B>A)
Testiranje hipoteza				
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost	0,163	0,079	0,159	0,841
Transformaciono liderstvo -> Organizaciona kreativnost	-0,009	0,545	0,910	0,090
Transformaciono liderstvo -> Inovativno ponašanje	0,140	0,077	0,154	0,846
Stav prema inov. ponašanju - Inovativno ponašanje	-0,227	0,998	0,003	0,997
Ostale direktne veze u strukturalnom modelu				
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija	-0,113	0,978	0,044	0,956
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost	0,007	0,438	0,877	0,123
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje informacija i ideja	-0,021	0,638	0,723	0,277
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inov. ponašanju	0,004	0,485	0,969	0,031
Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost	-0,109	0,862	0,276	0,724
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost	0,025	0,404	0,808	0,192
Komuniciranje informacija i ideja -> Individualna kreativnost	-0,032	0,646	0,707	0,293
Komuniciranje informacija i ideja -> Organizaciona kreativnost	0,016	0,421	0,842	0,158
Podrška za inovaciju -> Stav prema inov. ponašanju	-0,057	0,725	0,550	0,450
Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	-0,038	0,709	0,581	0,419
Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,024	0,401	0,801	0,199



Tabela 32

Rezultati PLS-MGA za *rad kuća+hibrid (A)* u poređenju sa *rad iz kancelarije (B)*

Putanja	Razlika $\beta$ A-B	t vrednosti	p vrednosti (A>B)	1-p vrednosti (B>A)
Testiranje hipoteza				
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost	0,052	0,348	0,696	0,304
Transformaciono liderstvo -> Organizaciona kreativnost	-0,059	0,782	0,436	0,564
Transformaciono liderstvo -> Inovativno ponašanje	0,033	0,373	0,746	0,254
Stav prema inov. ponašanju - Inovativno ponašanje	-0,010	0,548	0,905	0,095
Ostale direktne veze u strukturalnom modelu				
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija	-0,112	0,976	0,048	0,952
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost	-0,071	0,915	0,170	0,830
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje informacija i ideja	-0,159	0,998	0,004	0,996
Transformaciono liderstvo -> Stav prema inov. ponašanju	-0,073	0,730	0,540	0,460
Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost	0,084	0,240	0,479	0,521
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost	-0,120	0,859	0,281	0,719
Komuniciranje informacija i ideja -> Individualna kreativnost	0,050	0,311	0,622	0,378
Komuniciranje informacija i ideja -> Organizaciona kreativnost	0,089	0,125	0,251	0,749
Podrška za inovaciju -> Stav prema inov. ponašanju	0,002	0,493	0,985	0,015
Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	-0,124	0,957	0,086	0,914
Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	-0,093	0,822	0,356	0,644

## 5. Diskusija rezultata istraživanja

Rezultati ove disertacije diskutovani su kroz analizu postavljenih hipoteza i analizu razlika između grupa. Dobijeni rezultati su posmatrani u svetlu saznanja iz ranijih istraživanja na osnovu čega su izvedeni zaključci iz kojih su proistekle implikacije za praktičnu upotrebu empirijskih rezultata dobijenih u ovom istraživanju.

### 5.1. Analiza postavljenih hipoteza

Strukturalni model se bavio posmatranjem tri grupe relacija: (1) između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti, (2) transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti, kao i ukupnih relacija između (3) transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja. Analiza postavljenih hipoteza je organizovana u skladu sa pomenutim redosledom.

#### 5.1.1. Transformaciono liderstvo i individualna kreativnost

Prva grupa relacija koja je posmatrana u okviru strukturalnog modela jeste veza između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti (tabela 33).

Tabela 33

*Sumirani rezultati relacija transformaciono liderstvo -> individualna kreativnost*

Posmatrane putanje	Hipoteza	Odluka	Teorijski model		Strukturalni model	
			Pravac putanje	Statistička značajnost	Pravac putanje	Statistička značajnost
TL -> IK	H1	odbačena	pozitivan	DA	negativan	NE
TL -> IM -> IK	H1a	potvrđena	pozitivan	DA	pozitivan	DA
TL -> KK -> IK	H1b	potvrđena	pozitivan	DA	pozitivan	DA
TL -> KOM -> IK	H1c	potvrđena	pozitivan	DA	pozitivan	DA

Suprotno očekivanjima, nije dobijen direktni, statistički značajan, efekat između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti zaposlenih. Ovakav rezultat ukazuje na mogućnost postojanja medijatora u vezi između TL i IK (Zhao i ostali, 2010). U sledećem koraku istraženi su specifični indirektni efekti preko medijatora: intrinzična motivacija, klima koja podstiče kreativnost i komuniciranje informacija i ideja. Potvrđena je medijacija sva tri

medijatora i klasifikovana je kao čista indirektna medijacija, koja sugerira da su identifikovani medijatori u skladu sa predloženim teorijskim okvirom.

Dobijeni rezultati ukazuju na to da se veza između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti ne treba posmatrati kao direktno kauzalna, već je potrebno uzeti u obzir motivacione, kognitivne i relacione faktore preko kojih lider može ostvariti uticaj na individualnu kreativnost zaposlenih. Tačnije, postoji paralelna medijacija IM, KK i KOM u vezi između transformacionog liderstva i individualne kreativnosti.

### 5.1.2. Transformaciono liderstvo i organizaciona kreativnost

Veza između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti je druga grupa relacija koja je posmatrana u okviru strukturalnog modela (tabela 34).

Tabela 34

*Sumirani rezultati relacija transformaciono liderstvo -> organizaciona kreativnost*

Posmatrane putanje	Hipoteza	Odluka	Teorijski model		Strukturalni model	
			Pravac putanje	Statistička značajnost	Pravac putanje	Statistička značajnost
TL -> OK	H2	potvrđena	pozitivan	DA	pozitivan	DA
TL -> KOM -> OK	H2a	potvrđena	/	DA	pozitivan	DA
TL -> IK -> OK					negativan	NE
TL -> KOM -> IK -> OK					pozitivan	DA

U skladu sa očekivanjima, dobijen je statistički značajan, pozitivan, direktni efekat između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti. Indirektni efekat transformacionog liderstva na organizacionu kreativnost preko komuniciranja informacija i ideja je pozitivan i statistički značajan. Na osnovu ovih rezultata utvrđeno je postojanje komplementarne medijacije (Zhao i ostali, 2010). Ovaj tip medijacije označava se kao komplementarna medijacija, a njena identifikacija ukazuje na postojanje drugog medijatora koji, s obzirom na predznak direktnog efekta, ima pozitivan predznak. Kako bi se dodatno razjasnila veza između TL i OK, analizirani su i specifični indirektni efekti koji nisu bili predmet testiranja hipoteza (prilog 5). Ukoliko se u vezi između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti uzme u obzir individualna kreativnost, ne dobija se statistički značajan indirektni efekat. Međutim, ukoliko se veza transformaciono liderstvo -> individualna kreativnost ->

organizaciona kreativnost posmatra preko medijatora komuniciranje informacija i ideja dobija se, pozitivan, statistički značajan efekat.

Dobijeni rezultati su potvrdili pretpostavku da između transformacionog liderstva i organizacione kreativnosti postoji statistički značajna pozitivna veza. Međutim, rezultati su pokazali da: iako transformaciono liderstvo ima direktan uticaj na organizacionu kreativnost, taj uticaj postoji i preko medijatora komuniciranje informacija i ideja. Ovaj medijator je takođe omogućio povezivanje transformacionog liderstva sa organizacionom kreativnošću preko individualne kreativnosti. Dobijeni rezultati su u skladu i sa pretpostavkama nekih autora (Mumford & Hunter, 2005) da različiti faktori na različitim nivoima posmatranja mogu ostvariti uticaj na kreativnost u organizaciji.

### 5.1.3. Transformaciono liderstvo i inovativno ponašanje

Treća grupa relacija koja je posmatrana u strukturalnom modelu je veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja (tabela X).

Tabela 35

*Sumirani rezultati relacija transformaciono liderstvo -> inovativno ponašanje*

Posmatrane putanje	Hipoteza	Odluka	Teorijski model		Strukturalni model	
			Pravac putanje	Statistička značajnost	Pravac putanje	Statistička značajnost
SIP -> IP	H3	potvrđena	pozitivan	DA	pozitivan	DA
PI -> SIP -> IP	H3a	potvrđena	/	DA	pozitivan	DA
TL -> SIP -> IP	H3b	potvrđena	/	DA	pozitivan	DA
TL -> IP	H4	odbačena	pozitivan	DA	negativan	DA
TL -> IK -> OK					negativan	NE
TL -> IK -> OK -> IP	H5	odbačena	/	DA	negativan	NE
TL -> IM -> IK -> OK -> IP	H5a	potvrđena	/	DA	pozitivan	DA
TL -> IM -> IK -> OK					pozitivan	DA
TL -> KK -> IK -> OK -> IP	H5b	odbačena	/	DA	pozitivan	NE
TL -> KK -> IK -> OK					pozitivan	DA
TL -> KOM -> IK -> OK -> IP	H5c	potvrđena	/	DA	pozitivan	DA
TL -> KOM -> IK -> OK					pozitivan	DA

U prvom delu (H3-H3b) posmatrana je uloga spremnosti za inovativno ponašanje i podrške za inovaciju. Potvrđen je statistički značajan pozitivan efekat između SIP i IP, a zatim je

potvrđeno da je spremnost za inovativno ponašanje medijator u vezi između podrške za inovaciju i inovativnog ponašanja. Ovi rezultati potvrdili su argumente teorijskog okvira da stav prema određenoj vrsti ponašanja u značajnoj meri može da predvidi da li će se osoba ponašati na određeni način (Ajzen, 1991). Podrška za inovaciju podrazumeva očekivanje, odobravanje i praktičnu podršku za nove i unapređene načine izvršavanja zadataka u radnom okruženju (West & Richter, 2008). Rezultati su pokazali da podrška za inovaciju preko stava za inovativno ponašanje može ostvariti uticaj na inovativno ponašanje, kao i da transformaciono liderstvo ostvaruje svoj uticaj na inovativno ponašanje, preko stava. Medijatorska uloga podrške za inovaciju utvrđena je i u ranijim istraživanjima (Al Harbi i ostali, 2019; Eisenbeiss i ostali, 2008). Istraživanja su pokazala da važan deo inovacionog uspeha zavisi od stava ključnih pojedinaca u organizaciji (Winand i ostali, 2013), a ovo istraživanje je ukazalo na važnost njegove uloge u podsticanju inovativnog ponašanja zaposlenih. Podrška za inovaciju može biti formulisana eksplicitno, u formi različitih akata, politika organizacije i slično, a može se biti sprovedena od usta do usta (Eisenbeiss i ostali, 2008). Sadejstvo organizacione podrške za inovaciju i ponašanja lidera koji aktivno podržavaju inovativno ponašanje, utiču na stvaranje pozitivnog stava zaposlenih prema inovativnosti koji će na kraju odrediti njihovo inovativno ponašanje.

U drugom delu (H4-H5c) posmatrana je veza između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih. Suprotno pretpostavkama u teorijskom modelu, dobijen je statistički značajan i negativan, direktni efekat između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja. Ukoliko se posmatraju veze TL -> IK, zatim TL -> IK -> OK, i konačno TL -> IK -> OK -> IP, uočava se da medijacija i serijska medijacija putanje od transformacionog liderstva do inovativnog ponašanja ne pokazuju statističku značajnost. Kada se dobijena negativna direktna veza TL -> IP posmatra u kontekstu ovih rezultata, pretpostavlja se da na negativan predznak (koji je u suprotnosti sa teorijskim okvirom) može uticati neki drugi medijator.

Daljom analizom paralelnih medijatora intrinzična motivacija, klima koja podstiče kreativnost i komuniciranje informacija i ideja, dobijena je statistički značajna serijska medijacija preko intrinzične motivacije i komuniciranja informacija i ideja. Ovaj tip medijacije označava se kao kompetitivna medijacija (Zhao i ostali, 2010), a Nitzl i saradnici (2016) navode da u ovoj vrsti veze medijatori mogu da utiču na smanjenje ili menjanje smeru direktne veze između konstrukata, što je slučaj u ovom istraživanju.

Intrinzična motivacija podrazumeva da pojedinci poseduju sklonost ka povećanju svojih kapaciteta i učenja novih stvari. Drugim rečima, zaposleni se ponašaju intrinzično motivisano onda kada žele da nauče nove stvari iz znatiželje i želje za učenjem i razvojem, bez očekivanja spoljnih materijalnih i nematerijalnih nagrada (Ryan & Deci, 2000). Ukoliko zaposleni veruju u intrinzičnu vrednost projekta na kome su angažovani, to će povećati njihovu spremnost da posvete vreme, dele resurse i saraduju prilikom implementacije njihovih kreativnih ideja (Eisenbeiss et al., 2008). Rezultati ovog istraživanja ukazali su da je intrinzična motivacija, koja ostvaruje uticaj na individualnu kreativnost zaposlenih, (Al Harbi i ostali, 2019; Minh-Duc & Huu-Lam, 2019; Shafi i ostali, 2020) važna karika u procesu uticaja lidera na kreativnost na individualnom i organizacionom nivou, kao i na inovativno ponašanje zaposlenih.

Interne komunikacije su ranije identifikovane kao jedan od važnih preduslova za inovativnost organizacije (Beheshtifar & Kamani-Fard, 2013), komunikacija lidera kao inicijator kreativnosti (Omilion-Hodges & Ackerman, 2018), a liderstvo kao važan faktor u prenošenju znanja u organizaciji (Matić i ostali, 2017). Komuniciranje informacija i ideja u organizaciji prerاسlo je u proces zasnovan na tehnologiji koji se odvija preko digitalnih komunikacionih kanala, kroz menadžment sisteme i različite kombinacije tradicionalnih medija (Cooper, 2003). Dobijeni rezultati ukazuju na to da su lideri ti koji treba da podstiču komuniciranje informacija i ideja unutar organizacije u cilju povećanja kreativnosti i unapređenja inovativnog ponašanja zaposlenih. Ovo se može ostvariti uspostavljanjem kanala interne komunikacije koji će omogućiti razmenu ideja (Sapienza, 2004) i kroz pružanje povratnih informacija koji mogu dovesti do stvaranja novih znanja. Lideri treba da usmere zaposlene ka otvorenom deljenju informacija i ideja kroz formalnu i neformalnu komunikaciju, da podržavaju saradnju između različitih organizacionih jedinica, ali i da ohrabruju diskusiju i debatu iz kojih se rađaju nove ideje koje vode ka stvaranju inovativnih proizvoda i usluga.

Veza TL -> KK -> IK -> OK -> IP, nije bila statistički značajna. Međutim, ukoliko se ova veza posmatra do organizacione kreativnosti (TL -> KK -> IK -> OK) uočava se da je ovaj specifični indirektni efekat preko klime koja podstiče kreativnost pozitivan i statistički značajan. Rezultati ranijih istraživanja ukazali su na to da menadžment treba da stvori klimu u kojoj su zaposleni motivisani da rade samoinicijativno i efektivno, a da odgovarajuća klima treba da podstakne stvaranje novih ideja i pokrene individualnu kreativnost (Çekmecelioğlu & Günsel, 2013). Rezultati ovog istraživanja utvrdili su važnost uloge lidera u ovom procesu, ali i ukazali na to da se ovaj uticaj proteže i na organizacioni nivo kreativnosti.

Dobijeni rezultati ukazali su na postojanje statistički značajne negativne veze transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja koja je objašnjena postojanjem dva kompetitivna medijatora. Intrinzična motivacija i komuniciranje informacija i ideja su paralelni medijatori preko kojih se ostvaruje statistički značajna serijska medijacija između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja preko individualne i organizacione kreativnosti. Rezultati su dali i zanimljiv uvid u klimu koja podstiče kreativnost. Naime, preko ovog medijatora transformaciono liderstvo ima uticaj na kreativnost samo do organizacionog nivoa.

## **5.2. Analiza razlika između grupa**

Uvid u rezultate analize razlika između grupa može doprineti boljem razumevanju načina funkcionisanja modela ukoliko se isti posmatra u različitim kontekstima. Sprovedenjem ove analize, poređene su razlike u koeficijentima putanje između konstrukata u modelu. Ukoliko se uzmu u obzir pretpostavke na kojima počiva PLS-MGA analiza, dobijeni rezultati se mogu interpretirati tako da identifikovane razlike potiču iz suštinskih razlika među grupama.

### **5.2.1. Poređenje grupa: EU država i ne-EU država**

Iako su u istraživanju učestvovalе države iz okruženja, članstvo u Evropskoj uniji napravilo je razliku u intenzitetu pojedinih veza u testiranom modelu. U grupi EU države naglašena je veza između konstrukata komuniciranje informacija i ideja i individualne kreativnosti, dok je u grupi ne-EU države naglašenija veza između: transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja, transformacionog liderstva i komuniciranja informacija i ideja, kao i intrinzične motivacije i individualne kreativnosti. Posmatrano van konteksta Evropske unije, u procesu uticaja transformacionog liderstva na kreativnost i inovativno ponašanja naglašeniji su direktni uticaji lidera, što može ukazivati na to da je u kontekstu ovih država potrebno jačati medijatorske uticaje na kreativnost i inovativno ponašanje. Takođe, rezultati ukazuju na to da je prepoznata važnost unutrašnje motivacije za kreativnost zaposlenih.

### **5.2.2. Poređenje grupa: rukovodilac i izvršilac**

U poređenju grupa rukovodilac i izvršilac, grupa rukovodilac naglašava putanje: stav prema inovativnom ponašanju -> inovativno ponašanje i transformaciono liderstvo -> intrinzična motivacija; dok grupa izvršilac naglašava vezu između transformacionog liderstva i stava prema inovativnom ponašanju. Ukoliko se posmatraju zajedno, ovi rezultati daju zanimljiv uvid u to da rukovodioci, odnosno, oni koji se potencijalno nalaze u liderskoj poziciji

prepoznaju značaj stava zaposlenih u procesu uticaja na inovativno ponašanje, dok izvršioi lidere vide kao one koji ostvaruju najveći uticaj na njihov stav prema inovativnom ponašanju. Može se reći i da rukovodioci smatraju da lideri imaju veći uticaj na intrinzičnu motivaciju, u poređenju sa izvršiocima.

### **5.2.3. Poređenje grupa: rad kuća + hibrid i rad iz kancelarije**

Konačno, analiza razlika između grupa rad kuća + hibrid i rad iz kancelarije, ukazala je na to da grupa kuća + hibrid naglašava vezu transformaciono liderstvo -> intrinzična motivacija i transformaciono liderstvo -> komuniciranje informacija i ideja. Grupa rad iz kancelarije naglašava vezu između konstrukata podrška za inovativno ponašanje i stav prema inovativnom ponašanju. Grupa koja obuhvata oblike rada koji podrazumeva rad van prostorija organizacije takođe pokazuje više vrednosti onih uticaja koji podrazumevaju transformaciono liderstvo. Ovi rezultati ukazuju na važnost ostvarivanja uticaja transformacionog lidera i u slučajevima kada se svi zaposleni fizički ne nalaze na istoj lokaciji. Sa druge strane, zaposleni koji rade iz prostorija svoje organizacije naglašavaju značaj podrške organizacije u njihovim naporima da se ponašaju inovativno i u ovom slučaju fizičko prisustvo u organizacionom okruženju ima važnu ulogu.



## 6. Zaključna razmatranja

---

Primarni cilj ove disertacije bila je analiza stepena i prirode veze liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih kroz testiranje teorijskog modela uticaja liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje. Rezultati dobijeni u ovoj disertaciji su ukazali na važnost medijatorskih efekata u vezama između transformacionog liderstva, individualne i organizacione kreativnosti, kao i inovativnog ponašanja. Posmatrano na individualnom nivou, transformacioni lideri mogu ostvariti uticaj na kreativnost zaposlenih isključivo indirektno, preko motivacionih, kognitivnih i relacionih faktora. Ukoliko se kreativnost posmatra na organizacionom nivou, transformaciono liderstvo može ostvariti direktni uticaj, ali i indirektni uticaj preko relacionih faktora. U ovom slučaju relacioni faktori omogućavaju i uticaj transformacionog liderstva, preko individualne kreativnosti na organizacionu kreativnost. Ovo istraživanje je posmatralo sadejstvo kreativnosti (na individualnom i organizacionom nivou) i inovativnog ponašanja zaposlenih, a rezultati su potvrdili da lider (uz podršku motivacionih, kognitivnih i relacionih faktora) transformacionim liderstvom zaposlene vodi tako da oni koriste svoje kreativne kapacitete i na taj način podstiče zaposlene na inovativno ponašanje u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Testirani model je ocenjen kao validan, a potvrđeno je i da ovaj model adekvatno odgovara prikupljenim podacima.

### 6.1. Naučni doprinos doktorske disertacije

Naučni doprinos ove disertacije prepoznaje se u nekoliko aspekata. Na prvom mestu, disertacija je sumirala obiman pregled najnovije literature iz oblasti liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja. Analizirane su tri grupe radova koje su se bavile utvrđivanjem vrste i prirode relacija: između liderstva i kreativnosti, liderstva i inovativnog ponašanja, kao i radova koji su ispitivali veze između sva tri konstrukta. Na ovaj način prepoznata je neophodnost za jasnim teorijskim razgraničenjem pojmova i utvrđena je potreba za sprovođenjem sveobuhvatnog istraživanja koje će sadržati posmatranje veza između liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih. Prilikom procene mernog modela, a naročito prilikom utvrđivanja diskriminativne validnosti konstrukata, određeni rezultati su privukli pažnju iako su ispunili zahtevane kriterijume. Naime, prilikom procene Fornell-Larcker kriterijuma uočeno je da konstrukt individualna kreativnost pokazuje nešto više vrednosti korelacije sa

konstruktima inovativno ponašanje i spremnost za inovativno ponašanje, kao i da konstrukt klima koja podstiče kreativnost pokazuje više vrednosti korelacije sa konstruktima organizaciona kreativnost i podrška za inovaciju. Sličan rezultat dobijen je i u narednom koraku, prilikom procene HTMT kriterijuma između konstrukata individualna kreativnost i inovativno ponašanje, kao i konstrukata podrška za inovaciju i klima koja podstiče kreativnost. Pored identifikovane potrebe da autori u istraživanjima jasno razgraniče pojmove i postignu konsenzus o tome gde se završava kreativnost, a gde počinje inovativnost, dobijeni rezultati daju naznaku da razgraničenje teorije treba da prati i revizija postojećih mernih instrumenata. Nakon prijave teme ove disertacije, u prestižnom časopisu *The Leadership Quarterly* objavljen je jedan sistematski pregled literature (Hughes i ostali, 2018) gde su autori došli do zaključaka koji su komplementarni zaključcima ove disertacije. Iako se istraživanje kreativnosti i inovativnosti sprovodi decenijama, a pomenute mere se smatraju proverenim u psihometrijskom smislu, kritički pregled svih dostupnih mernih instrumenata je izostao. Ova disertacija predstavlja važan empirijski uvid u potencijalne psihometrijske nedoslednosti, jer je u jednom istraživanju obuhvaćeno čak sedam varijabli koje se tiču kreativnosti ili inovativnog ponašanja i na taj način je omogućeno istovremeno posmatranje interakcije konstrukata. Hughes i saradnici (2018) naglašavaju potrebu za razvojem novih instrumenata za merenje kreativnosti i inovativnosti u organizacionom kontekstu koje će istovremeno vršiti procenu ključnih stadijuma kreativnosti i inovativnosti, ali i ključnih faseta kreativnosti i inovativnosti.

Na osnovu pregleda literature utvrđeno je, takođe, da je ovo prvo i jedino istraživanje liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja u oblasti kreativnih industrija koje je istovremeno sprovedeno u nekoliko različitih država. Istraživanja u ovoj oblasti se dominantno sprovede u zemljama Dalekog istoka, a tek tri istraživanja su sprovedena u Italiji, Španiji i Nemačkoj. Rezultati dobijeni u ovom istraživanju predstavljaju važan izvor saznanja o posmatranim konstruktima u kontekstu evropske kulture. Takođe, saznanja dobijena na osnovu ovog istraživanja sprovedenog u kreativnoj industriji su veoma važna jer, prema podacima Uneska (2015), ova industrija zapošljava najviše mladih u starosnoj grupi do 29 godina. Zbog toga, rezultati ovog istraživanja imaju veoma važnu ulogu u korišćenju i unapređenju kreativnih i inovativnih kapaciteta mladih, a naročito pripadnika generacije Z, koji stupaju ili tek treba da stupe na tržište rada.

Ključni doprinos ove disertacije ogleda se u davanju predloga modela uticaja liderstva na kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih. Testiranjem predloženog teorijskog modela, prvi put su u jednom istraživanju posmatrani: transformaciono liderstvo, individualna i organizaciona kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih. U model su uključeni i različiti medijatorski faktori koji su pružili dodatni uvid u veze između posmatranih konstrukata i dodatno razjasnili nedoslednosti rezultata i zaključaka ranijih istraživanja. Identifikovane razlike između grupa mogu doprineti boljem razumevanju funkcionisanja predloženog modela, ukoliko se isti posmatra u različitim kontekstima.

## **6.2. Praktične implikacije**

Ova disertacija daje svoj praktični doprinos sa aspekta primene dobijenih rezultata u formulisanju i metodološkom postavljanju edukacije lidera. Rezultati ove disertacije otvaraju mogućnost za razvijanje teorijski zasnovanog okvira za unapređenje liderskih veština koje podstiču kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih. Okvir za unapređenje liderskih veština uključivao bi osnovne pretpostavke teorije transformacionog liderstva i one faktore koji su u ovoj disertaciji identifikovani kao ključni za omogućavanje uticaja liderstva, a to su: intrinzična motivacija, komuniciranje informacija i ideja, klima koja podstiče kreativnost i podrška za inovaciju. Ovako zamišljene edukacije u svoj fokus stavili bi lidera koji razvija i unapređuje kreativnost i inovativnost svojih zaposlenih, umesto da koristi postojeće kreativne i inovativne kapacitete. Edukacija bi uključivala trening i obuku lidera o važnosti navedenih faktora za unapređenje kreativnosti i inovativnosti zaposlenih, kao i praktične vežbe pomoću kojih bi se unapredile konkretne liderske veštine.

Primena predloženih edukacija može se razmotriti i za implementaciju van organizacionog konteksta. U Strategiji razvoja obrazovanja i vaspitanja u republici Srbiji do 2030. godine (Vlada Republike Srbije, 2021), navodi se da je liderstvo u obrazovnom-vaspitnom procesu deo profesionalnog identiteta nastavnika. Primenjeno u kontekstu obrazovanja, predložene praktične primene ove disertacije mogle bi doprineti unapređenju kompetencija nastavnika u cilju podsticanja kreativnosti i inovativnosti učenika i studenata na različitim nivoima obrazovanja.

### 6.3. Ograničenja i budući pravci istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja proizilaze iz primenjene metodologije, pa je dobijene rezultate moguće pravilno interpretirati ukoliko imamo u vidu sva ograničenja. Sprovedeno istraživanje se može definisati kao deskriptivno i transverzalno (eng. *cross-sectional*). Ovaj istraživački metod pruža opis posmatranih relacija u jednom trenutku vremena, odnosno, onda kada je sprovedeno istraživanje (Hair i ostali, 2020). U ovom slučaju treba biti oprezan prilikom interpretacije rezultata koji ispituju kauzalnost. Da bi se utvrdilo da varijabla X zaista uzrokuje promenu (kauzalnost) u varijabli Y potrebno je da se zadovoljni vremenska sekvenca, tačnije, da se varijabla X desi pre varijable Y. Hair (2020) navodi da se nedostaci transverznog istraživanja mogu prevazići primenom longitudinalnih nacrtu. Hughes i saradnici (2018) u svom preglednom radu liderstva, kreativnosti i inovativnosti navode da istraživači u budućnosti treba da se usmere na eksperimentalni nacrt istraživanja, ali i mešovite studije. Istraživanja zasnovana na kombinaciji različitih pristupa bili bi savršen izbor za istraživanje u ovoj oblasti, npr. randomizovani kontrolisani eksperiment koji bi utvrdio prirodu kauzalnosti, koji bi sledio transverzalni/longitudinalni terenski eksperiment ili anketno istraživanje.

Veličina uzorka u ovom istraživanju je bila više od deset puta veća u odnosu na minimalnu zahtevanu veličinu uzorka čime je obezbeđena statistička snaga testa. Uzorak u ovom istraživanju se može smatrati reprezentativnim za kreativnu industriju jer približno odgovara projektovanim klasterima za države koje su bile uključene u istraživanje. Posmatrano po državama, pojedini klasteri nisu zadovoljili zahtev za minimalni broj opservacija (Slovenija i Crna Gora), pa nije bilo moguće porediti podatke između svih pet država pojedinačno. U budućim istraživanjima treba voditi računa o obezbeđivanju određene statističke snage testa na nivou svih posmatranih grupa. Ukoliko posmatramo istraživane oblasti kreativnih industrija, u uzorku su najzastupljenije: (1) IT, softver i video-igre, (2) marketing i oglašavanje i (3) elektronski mediji. U budućim istraživanjima bilo bi poželjno sprovesti i proporcionalnu segmentaciju svakog klastera u posmatranim državama, kako bi u uzorak preneli pravi odnos zastupljenosti oblasti u kreativnoj industriji i na taj način povećali njegovu reprezentativnost. U uzorkovanju su upotrebljene dve neprobabilističke tehnike, pa bi u budućim istraživanjima bilo poželjno koristiti i uzorkovanje zasnovano na verovatnoći. Takođe, ovo istraživanje sprovedeno je u jednoj industriji, a kako bi se rezultati budućih istraživanja mogli generalizovati, potrebno je na sistematičan način izabrati i uključiti druge grane industrije i na

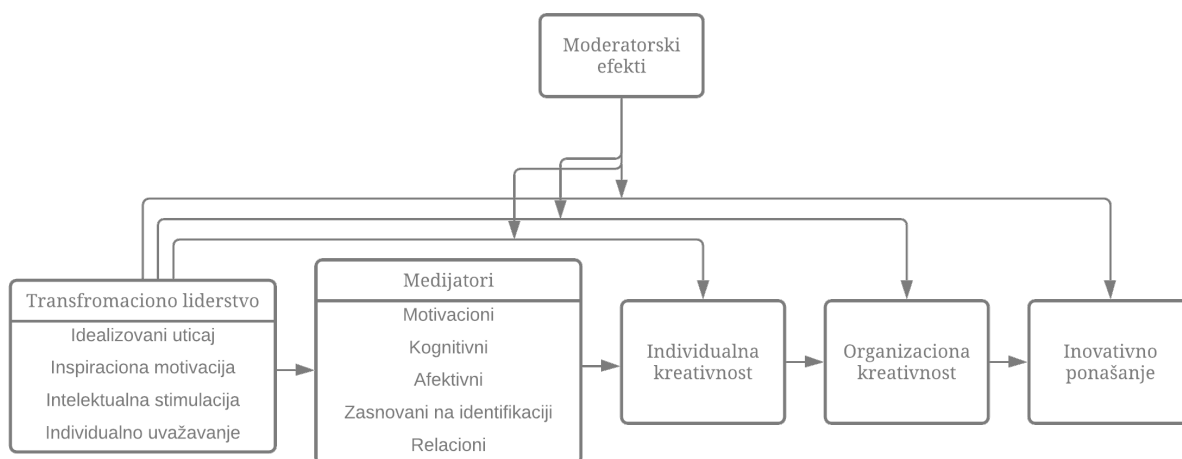
taj način doći do dodatnih saznanja o prirodi posmatranih konstrukata, ali i o stabilnosti njihove veze kroz različite industrije.

U ovom istraživanju kreativnost je posmatrana na individualnom i organizacionom nivou, ali kroz percepciju ispitanika (eng. *self-reported survey*). Bilo bi poželjno da se buduća istraživanja sprovedu po metodološkim principima za istraživanja na više nivoa u organizaciji (eng. *multilevel research*), jer organizacija po svojoj prirodi predstavlja složen sistem koji se sastoji iz više nivoa koji stupaju u međusobnu interakciju (Costa i ostali, 2013; L. Zhou i ostali, 2019). Transformaciono liderstvo je na osnovu testiranog mernog modela posmatrano kao jednodimenzionalni konstrukt. U budućim istraživanjima bilo bi poželjno da se ipak razmotre specifični aspekti transformacionog liderstva koji mogu imati uticaj na različite medijatore, nivoe kreativnosti, kao i inovativno ponašanje.

Konačno, predloženi model nije uključivao moderatorske varijable, pa bi u budućim istraživanjima bilo poželjno replicirati moderatorske efekte koji su pronađeni u drugim istraživanjima. Na ovaj način bili bi istraženi još složeniji odnosi kao što su moderacija medijacije ili medijacija moderacije. Takođe, ovaj model nije uključivao afektivne medijatore i medijatore zasnovane na identifikaciji, pa bi u budućim istraživanjima bilo interesantno istražiti i njihovu ulogu u vezi između transformacionog liderstva, kreativnosti i inovativnog ponašanja (slika 7).

Slika 7

*Predlog konceptualnog okvira budućih istraživanja*



## 7. Literatura

---

- Abou-Moghli, A. A. (2018). Analyzing the Significance of Transformational Leadership on Organizational Creativity of Employees: A Case of Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 64. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p64>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Westview Press. <http://www.myilibrary.com?id=314013&ref=toc>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Anderson, H. H. (1940). An examination of the concepts of domination and integration in relation to dominance and ascendance. *Psychological Review*, 47(1), 21–37. <https://doi.org/10.1037/h0056615>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). *Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory*. 24.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. U V. D. David & J. Antonakis (Ur.), *The nature of leadership* (Second edition, str. 256–288).
- Arasli, H., Arici, H. E., & Kole, E. (2020). Constructive Leadership and Employee Innovative Behaviors: A Serial Mediation Model. *Sustainability*, 12(7), 2592. <https://doi.org/10.3390/su12072592>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Ur.). (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Barron, F. (1995). *No rootless flower: An ecology of creativity*. Hampton Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon & Schuster.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. U *Leadership theory & research perspectives and directions* (str. 49–80). Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire +: Manual Leader Form, Rater and Scoring Key for MLQ*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>
- Beheshtifar, M., & Kamani-Fard, F.-B. (2013). Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 98–104.
- Bellows, R. (1959). *Creative leadership*. Prentice-Hall.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26. <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>
- Bogardus, E. S. (1929). Leadership and attitudes. *Sociology & Social Research*, 13, 377–387.
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leaders in colleges in the United States. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21(2), 149–160. <https://doi.org/10.1037/h0073378>
- Boyd, J. T. (1988). *Leadership extraordinary: A cross national military perspective on transactional versus transformational leadership*. Nova University.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. SAGE.
- Briskman, L. (1980). Creative product and creative process in science and art. *Inquiry*, 23(1), 83–106. <https://doi.org/10.1080/00201748008601892>
- Brislin, R. W. (1980). Cross-Cultural Research Methods. U I. Altman, A. Rapoport, & J. F. Wohlwill (Ur.), *Environment and Culture* (str. 47–82). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0451-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0451-5_3)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Günsel, A. (2013). The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 257–264. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.493>
- Center za kreativnost Ljubljana. (2020). *Kulturno-kreativni imperativ—Razsežnost in potencial kulturnega in kreativnega sektorja v Sloveniji*. <https://czk.si/en/library/the-cultural-creative-imperative/>
- Chao, C.-Y., Lin, Y.-S., Cheng, Y.-L., & Tseng, Y.-C. (2011). Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwans

- manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, 5(6), 2501–2511.  
<https://doi.org/10.5897/AJBM10.1158>
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.  
<https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Clark, K. E., & Clark, M. B. (1994). *Choosing to lead* (Sv. 327). Center for Creative Leadership.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. Scribner's.
- Cooper, L. P. (2003). A research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: A practitioner perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1–2), 117–140. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00007-9)
- Costa, P. L., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M., Caetano, A., & Passos, A. M. (2013). Multilevel Research in the Field of Organizational Behavior: An Empirical Look at 10 Years of Theory and Research. *SAGE Open*, 3(3), 215824401349824. <https://doi.org/10.1177/2158244013498244>
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *The Systems Model of Creativity*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7>
- Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. (2014). Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity. U M. Csikszentmihalyi, *The Systems Model of Creativity* (str. 67–71). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7_6)
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.  
<https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Davis, R. C. (1951). *The fundamentals of top management*. Harper.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.  
<https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Smet, A., Pachtod, D., Relyea, C., & Sternfels, B. (2020). *Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era*. 8.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science+Business Media.
- Dedahanov, A., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability*, *11*(6), 1770. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Dent, T., Comunian, R., Conor, B., Pica, V., Wilson, N., & Burlina, C. (2020). *Creative and Cultural Workforce in Europe Statistics Report*. DISCE Publications. <https://disce.eu/wp-content/uploads/2020/05/DISCE-Report-D3.2.b.pdf>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. U *The Sage handbook of organizational research methods*. Sage Publications Ltd.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, *57*, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1364–1380. <https://doi.org/10.1037/a0038969>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- EIZ. (2015). *Mapiranje kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj*. EIZ - Ekonomski institut, Zagreb. <https://hkkkki.eu/dokumenti/mapiranje.pdf>
- Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. (2021). *Analiza ekonomskih efekata sektora kreativnih industrija na ekonomiju Srbije*. [https://serbiacreates.rs/view\\_file.php?file\\_id=16](https://serbiacreates.rs/view_file.php?file_id=16)
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Ellen Mathisen, G., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, *33*(4), 367–382. <https://doi.org/10.1108/01437721211243741>
- Ettlie, J. E., & O'Keefe, R. D. (1982). Innovative attitudes, values, and intentions in organizations. *Journal of Management Studies*, *19*(2), 163–182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00066.x>
- Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Feist, G. J., & Barron, F. X. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. *Journal of Research in Personality*, *37*(2), 62–88. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00536-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00536-6)
- Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, *29*(6), 855–877. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>

- George, J. M. (2008). Creativity in organizations. U *The Academy of Management annals*, Vol. 1 (str. 439–477). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061–1075. <https://doi.org/10.1002/job.1833>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (1995). Greatness re-visited: The current obsession with transformational leadership. *Leading and managing*, 1(1), 14–27.
- Grubić Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*. AB Print.
- Gu, H., Duverger, P., & Yu, L. (2017). Can innovative behavior be led by management? A study from the lodging business. *Tourism Management*, 63, 144–157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.010>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A Multilevel Examination of Benevolent Leadership and Innovative Behavior in R&D Contexts: A Social Identity Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 479–493. <https://doi.org/10.1177/1548051817705810>
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373–1394. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870311>
- Gupta, V., & Singh, S. (2015). Leadership and Creative Performance Behaviors in R&D Laboratories: Examining the Mediating Role of Justice Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/1548051813517002>
- Haiman, F. S. (1951). *Group leadership and Democratic action*. Houghton Mifflin.
- Hair, J. F. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition). Cengage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). Sage.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *The essentials of business research methods: Joe F. Hair, Jr., Michael J. Page, Niek Brunsveld* (Fourth edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press of Harvard University Press.

- Hemphill, J. K. (1954). *A proposed theory of leadership in small groups*. Ohio State University, Personnel Research Board.
- Henseler, J. (2017). Partial Least Squares Path Modeling. U P. S. H. Leeflang, J. E. Wieringa, T. H. A. Bijmolt, & K. H. Pauwels (Ur.), *Advanced Methods for Modeling Markets* (str. 361–381). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-53469-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-53469-5_12)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. U R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Ur.), *Advances in International Marketing* (Sv. 20, str. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- House, R. J. (1976). *Theory of Charismatic Leadership*.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hu, H., Gu, Q., & Chen, J. (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?: Critical review and future directions. *Nankai Business Review International*, 4(2), 147–166. <https://doi.org/10.1108/20408741311323344>
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research* (6th ed). Pearson.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hunsaker, W. D. (2020). Spiritual leadership and employee innovation. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. <https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847–864. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
- IPER. (2019). *Mapiranje kulturnih i kreativnih industrija u Crnoj Gori—Procena ekonomskog doprinosa kulturnih i kreativnih industrija*. IPER - institut za preduzetništvo i ekonomski razvoj. <https://kreativneindustrije.me/wp->

content/uploads/2020/01/Mapiranje-kulturnih-i-kreativnih-industrija-u-Crnoj-Gori\_dopunjeno-izdanje.pdf

- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex organizations. U J. A. Zeidner (Ur.), *Human productivity enhancement* (Sv. 2).
- Janda, K. F. (1960). Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. *Human Relations*, 13(4), 345–363.  
<https://doi.org/10.1177/001872676001300404>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.  
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215.  
<https://doi.org/10.1002/job.238>
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 475–498.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., Chow, C. W., & Wu, A. (2006). *Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Firm Innovation* (SSRN Scholarly Paper ID 921300). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.921300>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497–2517. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kember, D., & Corbett, M. (Ur.). (2018). *Structuring the Thesis: Matching Method, Paradigm, Theories and Findings*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0511-5>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.  
<https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Kim, B.-J., Kim, T.-H., & Jung, S.-Y. (2018). How to Enhance Sustainability through Transformational Leadership: The Important Role of Employees' Forgiveness. *Sustainability*, 10(8), 2682. <https://doi.org/10.3390/su10082682>

- Kim, J.-G., & Lee, S.-Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, *19*(2), 233–247. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- Kim, S. L. (2019). The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity. *Creativity and Innovation Management*, *28*(2), 230–239. <https://doi.org/10.1111/caim.12304>
- Kim, S.-J., & Park, M. (2015). Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity: The Key Factors in Nurses' Innovative Behaviors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *45*(12), 615–621. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000274>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(6), 625–650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2019). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management & Organization*, *25*(1), 81–95. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.18>
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1955). *Principles of Management*. McGraw-Hill.
- Kung, C.-W., Uen, J. F., & Lin, S.-C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, *14*(4), 995–1014. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, *23*(2), 244–261. <https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: The Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology*, *36*(2), 333–346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Press.
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, *Volume 13*, 105–118. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Liu, C.-H. S., & Huang, Y.-C. (2020). The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process. *Tourism Management Perspectives*, *36*, 100742. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100742>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mace, M.-A., & Ward, T. (2002). Modeling the Creative Process: A Grounded Theory Analysis of Creativity in the Domain of Art Making. *Creativity Research Journal*, *14*(2), 179–192. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402\\_5](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_5)

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 431–446. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9>
- Matthews, L. (2017). Applying Multigroup Analysis in PLS-SEM: A Step-by-Step Process. U H. Latan & R. Noonan (Ur.), *Partial Least Squares Path Modeling* (str. 219–243). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_10)
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286–300. <https://doi.org/10.1108/JABES-10-2018-0070>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity. U *Research in Multi Level Issues* (Sv. 4, str. 9–73). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04001-4](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04001-4)
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354–1378. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (Eighth Edition). SAGE Publications.
- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 605–621. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0096>
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545–569. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>

- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J. C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2421–2440. <https://doi.org/10.1002/bse.2754>
- O’Keeffe, M. J. (1990). *The effects of leadership style on the perceived effectiveness and satisfaction of selected Army officers*. Temple University.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Omilion-Hodges, L. M., & Ackerman, C. D. (2018). From the Technical Know-How to the Free Flow of Ideas: Exploring the Effects of Leader, Peer, and Team Communication on Employee Creativity. *Communication Quarterly*, 66(1), 38–57. <https://doi.org/10.1080/01463373.2017.1325385>
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130–149. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0216>
- Paulus, P. B. (2002). Different Ponds for Different Fish: A Contrasting Perspective on Team Innovation: Creativity and Innovation Implementation. *Applied Psychology*, 51(3), 394–399. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00973>
- Peng Wang, & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878–893. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0082>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2017). Leader–member exchange and follower creativity: The moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 603–626. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105843>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model.

- Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518–528.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x>
- Redl, F. (1942). Group Emotion and Leadership. *Psychiatry*, 5(4), 573–596.  
<https://doi.org/10.1080/00332747.1942.11022422>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3* (Verzija 3) [Computer software]. SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Runco, M. A. (2007). *Creativity: Theories and themes: research, development, and practice*. Elsevier Academic Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sapienza, A. M. (2004). *Managing scientists: Leadership strategies in scientific research* (2nd ed). Wiley-Liss.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. U C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Ur.), *Handbook of Market Research* (str. 1–40). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Schenk, C. (1928). Leadership. *Infantry Journal*, 33, 111–122.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 81–104. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90024-V](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90024-V)
- Shartle, C. L. (1956). *Executive performance and leadership*. Prentice-Hall.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956). *An outline of social psychology*. Harper.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714.  
<https://doi.org/10.2307/30040662>
- Shin, S., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709–1721.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>



- Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of research methodology and statistics*. New Age International. <http://site.ebrary.com/id/10323377>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, *11*(2), 111–121. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3)
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual behavior and group achievement: A theory; the experimental evidence*. Oxford University Press.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). Technology and Creativity. U A. Styhre & M. Sundgren, *Managing Creativity in Organizations* (str. 91–114). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230505575\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230505575_5)
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020a). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, *15*(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020b). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, *15*(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Sundgren, M., Dimenas, E., Gustafsson, J.-E., & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R and D Management*, *35*(4), 359–374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x>
- Tannenbaum, R. J., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership Organization: A Behavioural Approach*. McGraw-Hill.
- Tead, O. (1929). The technique of creative leadership. U *Human nature and management*. McGraw-Hill.
- Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence: Tian and Sanchez. *Journal of Applied Social Psychology*, *47*(5), 235–246. <https://doi.org/10.1111/jasp.12431>
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). *The Leadership Challenge—A Call for the Transformational Leader*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-leadership-challenge-a-call-for-the-transformational-leader/>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, *52*(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- UNCTAD. (2008). *Creative economy report 2008*. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf)

- UNESCO. (2015). *Cultural times—The first global map of cultural and creative industries*.  
[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf)
- UPEI. (2019). *Kulturne i kreativne industrije u Kantonu Sarajevo: Mapiranje kao preduslov za daljnji razvoj*. UPEI - udruženje za pravna i ekonomska istraživanja.  
<http://www.creativeindustries.ba/docs/UPEI.pdf>
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Vlada Republike Srbije. (2021). *Strategija razvoja obrazovanja i vaspitanja u republici Srbiji*. [https://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2021/02/1-SROVRS-2030\\_MASTER\\_0402\\_V1.pdf](https://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2021/02/1-SROVRS-2030_MASTER_0402_V1.pdf)
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- Weisberg, R. W. (2006). *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. John Wiley & Sons.
- West, M. A., & Richter, A. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. U J. Zhou (Ur.), *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2013). Pathways to High Performance: A Qualitative Comparative Analysis of Sport Governing Bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 739–762. <https://doi.org/10.1177/0899764012443312>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Wu, J., & Lin, Y. (2018). *Interaction between the Different Leadership Styles on Innovative Behavior based on Organizational Culture in Ecological Industry: Empirical Research from China*. 7.
- Xiao, H., Zhang, Z., & Zhang, L. (2020). Is temporal leadership always beneficial? The role of job passion and synchrony preference. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0078>
- Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead: 10th anniversary edition* (B. J. Avolio, Ur.; 2. ed). Emerald.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>

- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2020). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 114–129. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134753>
- Zhang, W., Sun, S. L., Jiang, Y., & Zhang, W. (2019). Openness to Experience and Team Creativity: Effects of Knowledge Sharing and Transformational Leadership. *Creativity Research Journal*, 31(1), 62–73. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1577649>
- Zhang, W., Xu, F., & Sun, B. (2020). Are open individuals more creative? The interaction effects of leadership factors on creativity. *Personality and Individual Differences*, 163, 110078. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110078>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506. <https://doi.org/10.3390/su10051506>
- Zhang, Z., Liu, M., & Yang, Q. (2021). Examining the External Antecedents of Innovative Work Behavior: The Role of Government Support for Talent Policy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1213. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031213>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, J., & George, J. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *U Research in Personnel and Human Resources Management* (Sv. 22, str. 165–217). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)
- Zhou, L., Song, Y., Alterman, V., Liu, Y., & Wang, M. (2019). Introduction to data collection in multilevel research. U S. E. Humphrey & J. M. LeBreton (Ur.), *The handbook of multilevel theory, measurement, and analysis*. (str. 225–252). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000115-011>

Zhu, C., & Zhang, F. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356–377. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12227>

## 8. Prilozi

---

### Prilog 1: Instrument u istraživanju

#### Liderstvo u funkciji unapređenja kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih | Doktorska disertacija BM

Poštovani,

U cilju izrade doktorske disertacije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu sprovodim istraživanje kojim želim doći do novih saznanja o tome da li je put, koji vodi od individualne kreativnosti do inovativnog ponašanja zaposlenih, regulisan specifičnim stilom liderstva nadređenog. S obzirom na to da ste zaposleni u IT i kreativnoj industriji, Vaši utisci i iskustvo sa radnog mesta su od neprocenjive važnosti za temu kojom se bavim.

Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je desetak minuta, a svi Vaši odgovori biće potpuno anonimni. Ukoliko imate neke primedbe ili sugestije u vezi sa istraživanjem, možete ih upisati u polje na kraju upitnika.

Unapred se zahvaljujem na vremenu koje ste izdvojili za učestvovanje u mom istraživanju.

Kog ste pola?

- (1) Muški;
- (2) Ženski;
- (3) Drugi.

Koliko imate godina?

- (1) Manje od 25 godina;
- (2) 25-34 godina;
- (3) 35-44 godina;
- (4) 45-54 godina;
- (5) više od 55 godina.

Koliko imate godina radnog iskustva?

- (1) Manje od godinu dana;
- (2) 1-2 godine;
- (3) 3-4 godine;
- (4) 5-9 godina;
- (5) Više od 10 godina

Koliko zaposlenih ima Vaša kompanija?

- (1) Manje od 10 zaposlenih;
- (2) 10-49 zaposlenih;
- (3) 50-249 zaposlenih;
- (4) 250 i više zaposlenih

Kompanija u kojoj radite može se opisati kao (označite ili dopišite):

- (1) IT kompanija;
- (2) Veb portal;
- (3) Dizajn studio;
- (4) Marketing agencija;
- (5) PR agencija;
- (6) Preduzetnik;
- (7) TV;
- (8) Radio;

- (9) Grafička industrija;
- (10) Izdavaštvo;
- (11) Štampani mediji;
- (12) Filmska industrija;
- (13) Moda;
- (14) Stari zanati).

Da li vaša sadašnja pozicija podrazumeva rukovođenje zaposlenima?

- (1) Da;
- (2) Ne.

U kojoj državi radite?

- (1) Srbija;
- (2) Crna Gora;
- (3) Hrvatska;
- (4) Bosna i Hercegovina;
- (5) Slovenija.

Da li se glavno sedište Vaše kompanije nalazi u državi u kojoj živite?

- (1) Da;
- (2) Ne, glavno sedište kompanije se nalazi u drugoj državi.

Kako je organizovan rad u Vašoj kompaniji?

- (1) Svi zaposleni rade isključivo iz kancelarije;
- (2) Svi zaposleni rade isključivo od kuće;
- (3) Zaposleni imaju na raspolaganju određeni broj dana kada mogu da rade od kuće.

Pre pandemije bolesti COVID-19, kako je bio organizovan rad u Vašoj kompaniji?

- (1) Svi zaposleni rade isključivo iz kancelarije;
- (2) Svi zaposleni rade isključivo od kuće;
- (3) Zaposleni imaju na raspolaganju određeni broj dana kada mogu da rade od kuće.

## MOJ NADREĐENI

Sledeće tvrdnje odnose se na Vašeg neposrednog nadređenog.

Ocnom od 1 (najniži stepen slaganja) do 7 (najviši stepen slaganja) ocenite njegovo/njeno ponašanje u prethodnih godinu dana.

Ukoliko ste preduzetnik ili jedini nadređeni ocenite sopstveno ponašanje.

1. Jasno razume gde kompanija ide.
2. Predstavlja nam zanimljivu sliku budućnosti našeg tima/kompanije.
3. Uvek traži nove šanse za unapređenje poslovanja kompanije.
4. Inspiriše druge svojim planovima za budućnost.
5. Ima sposobnost da navede druge da se posvete ostvarenju njegovog/njenog sna.
6. Vodi tim/kompaniju radom, a ne samo rečima.
7. Predstavlja mi dobar uzor koji mogu slediti.
8. Vodi ličnim primerom.
9. Ohrabruje saradnju između različitih radnih grupa/timova.
10. Podstiče zaposlene da budu timski igrači.
11. Usmerava grupu da radi zajedno za isti cilj.
12. Razvija timski duh kod zaposlenih.
13. Pokazuje nam da ima velika očekivanja od nas.
14. Insistira samo na najboljim performansama.
15. Ne zadovoljava ga "druga najbolja" opcija.
16. Postupa ne uzimajući u obzir moja osećanja.
17. Iskazuje poštovanje prema mojim ličnim osećanjima.
18. Ponaša se pažljivo prema mojim ličnim potrebama.
19. Odnosi se prema meni ne uzimajući u obzir moja lična osećanja.
20. Inspiriše me da razmišljam o starim problemima na nove načine.
21. Postavlja pitanja koja me navode na razmišljanje.
22. Podstiče me da preispitujem načine na koje radim.
23. Ima ideje koje su me inspirisale da preispitam neke od osnovnih pretpostavki o svom radu.



## JA NA RADNOM MESTU

Sledeće tvrdnje odnose se na neke aspekte vašeg ponašanja na radnom mestu.

Ocnom od 1 (najniži stepen slaganja) do 7 (najviši stepen slaganja) ocenite sledeće tvrdnje:

24. Osećam sreću i zadovoljstvo u onome što radim.
25. Osećam se uključenim u svoj posao?
26. Motivisan/a sam izazovima u poslu.
27. Motivisan/a sam da predlažem nove i konstruktivne predloge.
28. Na poslu aktivno tragam za novim idejama ili novim načinima za rešavanje problema.
29. Voljan/na sam da sa kolegama delim svoje nove ideje ili nove načine rešavanja postojećih problema.
30. Predlažem nove načine za postizanje ciljeva.
31. Smišljam nove i praktične ideje za poboljšanje performansi.
32. Predlažem nove načine za unapređenje kvaliteta rada.
33. Ne plašim se da rizikujem.
34. Kada se ukaže prilika, pokazujem kreativnost na poslu.
35. Često imam nove i kreativne ideje.
36. Smišljam kreativna rešenja za probleme.
37. Često imam novi pristup problemima.
38. Predlažem nove načine za izvršavanje radnih zadataka.
38. Istražujem nove ideje, tehnologije, procese, načine izvođenja radnih zadataka i sl.
39. Smišljam inovativne ideje.
40. Promovišem i zagovaram moje ideje svojim kolegama.
41. Istražujem načine za obezbeđivanje finansijskih sredstava za implementaciju mojih ideja.
42. Razvijam planove i rasporede za implementaciju mojih ideja.
43. Inovativan/na sam.

## MOJA KOMPANIJA

Sledeće tvrdnje odnose se funkcionisanje vaše kompanije.

Ocnom od 1 (najniži stepen slaganja) do 7 (najviši stepen slaganja) ocenite sledeće tvrdnje:

44. Moja kompanija se kreće u pravcu pronalaženja novih odgovora na postavljene izazove.
45. Moja kompanija pruža podršku za razvoj novih ideja.
46. Moja kompanija je fleksibilna, otvorena za promene.
47. Zaposleni u mojoj kompaniji su uvek u potrazi za novim, svežim načinima sagledavanja problema.
48. U mojoj kompaniji izdvaja se vreme za rad na razvoju novih ideja.
49. Zaposleni u mojoj kompaniji sarađuju na razvoju i primeni novih ideja.
50. Zaposleni u mojoj kompaniji obezbeđuju i dele resurse koji pomažu razvoju i primeni novih ideja.
51. Zaposleni u mojoj kompaniji pružaju podršku svojim kolegama tokom razvoja i primene novih ideja.
52. Omogućen mi je pristup internim informacijama.
53. Interne informacije su dostupne u *user-friendly* formatu.
54. Informacije su dostupne na intranetu kompanije.
55. Omogućen mi je pristup IT alatu za obradu informacija.
56. Interne informacije se u formi izveštaja razmenjuju između različitih timova.
57. Interne informacije se dele između različitih timova kako bi bile korišćene u budućim projektima.
58. Kompanija se trudi da informacije učini dostupnim i van granica jednog projekta.
59. Klima u mojoj kompaniji je pozitivna i podstiče nove ideje.
60. Zaposleni mogu da predlože nove ideje bez brige o tome da će biti kritikovani.
61. Kompanija mi pruža mogućnost da rešavam probleme i preduzimam akcije za koje smatram da su odgovarajuće u datoj situaciji.
62. U kompaniji vlada takva atmosfera da se pri radu na ozbiljnim zadacima mogu izneti neobične ideje i humor.
63. Tokom rada možemo diskutovati o različitim mišljenjima, idejama, znanju i iskustvima.

64. Atmosfera u mojoj kompaniji je dinamična.
65. Moja kompanija je dobra u osmišljavanju novih ideja.
66. Ideje koje osmišljava moja kompanija su veoma korisne.
67. Moja kompanija je kreativna.
68. Ideje koje osmišljava moja kompanija su veoma značajne.

## Prilog 2: Primer imejla sa pozivom za istraživanje

Poštovani,

Moje ime je Bojana Milić i trenutno sam doktorand na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. U cilju izrade doktorske disertacije sprovodim istraživanje kojim želim doći do novih saznanja o tome da li je put, koji vodi od individualne kreativnosti do inovativnog ponašanja zaposlenih, regulisan specifičnim stilom liderstva nadređenog. S obzirom na specifičnost ove teme, organizacije koje se bave proizvodnjom i pružanjem usluga u oblasti IT-a, marketinga i kreativnoj industriji uopšte, prepoznala sam kao mesta gde se neguje i podstiče kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih i kao takve smatram ih izuzetno značajnim za ovo istraživanje.

Svesna sam činjenice da sektori ljudskih resursa ne žele da dodatno opterećuju zaposlene popunjavanjem anketa, kao i da zaposleni često nisu motivisani da se uključe u naučna istraživanja. Zato sam se trudila da upitnik bude što kraći, pitanja što jasnija, a sama tema zanimljiva zaposlenima u organizacijama koje čine uzorak istraživanja.

Za popunjavanje ovog upitnika je potrebno izdvojiti do deset minuta.

Upitnik možete distribuirati vašim zaposlenima pomoću ovog linka:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd01AuXVOpz2Tkzcqf\\_49s-NabFTmiV-RcjwH8cLUV1j0vkBA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd01AuXVOpz2Tkzcqf_49s-NabFTmiV-RcjwH8cLUV1j0vkBA/viewform?usp=sf_link).

Učestvovanje u istraživanju je dobrovoljno. Istraživanje će biti sprovedeno u Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Sloveniji. Pristup upitniku je potpuno anoniman, a podaci koji se prikupljaju u samom upitniku ni na koji način se ne mogu povezati sa određenim ispitanikom ili kompanijom u kojoj je ispitanik zaposlen.

Nadam se da ćete se odazvati za učestvovanje u mom istraživanju i unapred se zahvaljujem na vremenu koje će vaši zaposleni izdvojiti za popunjavanje upitnika.

Srdačan pozdrav,

### **Prilog 3: Primer objave na društvenim mrežama sa pozivom za istraživanje**

Pozdrav svima,

Trenutno sprovodim istraživanje za doktorsku disertaciju pod nazivom:  
Liderstvo u funkciji unapređenja kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih.

Priključite se ovom istraživanju ukoliko ispunjavate sledeća dva uslova.

1. ŽIVITE u nekoj od ovih država:

Srbija

Crna Gora

Hrvatska

Bosna i Hercegovina

Slovenija

2. RADITE u KREATIVNOJ INDUSTRIJI:

IT, softver i video-igre

Elektronski mediji

Dizajn, vizuelna i scenska umetnost

Oglašavanje i marketing

TV i radio

Izdavaštvo

Film, video i fotografija

Stari zanati

Kultura i umetnost

Arhitektura

Za popunjavanje upitnika je potrebno izdvojiti 5 minuta: <https://lnkd.in/eXFqkkG>.

P.S. Značilo bi mi da ovu objavu podelite sa svojim konekcijama.

## Prilog 4: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju

Stavka	Min	Max	AS	SD
L1	1	7	5,74	1,44
L2	1	7	5,36	1,64
L3	1	7	5,75	1,50
L4	1	7	5,17	1,82
L5	1	7	5,04	1,83
L6	1	7	5,62	1,73
L7	1	7	5,26	1,85
L8	1	7	5,39	1,85
L9	1	7	5,68	1,60
L10	1	7	5,67	1,68
L11	1	7	5,75	1,54
L12	1	7	5,34	1,77
L13	1	7	5,92	1,33
L14	1	7	5,41	1,50
L15	1	7	4,80	1,65
L16R	1	7	4,48	2,01
L17	1	7	5,26	1,73
L18	1	7	5,25	1,69
L19R	1	7	4,84	1,99
L20	1	7	4,93	1,72
L21	1	7	5,13	1,70
L22	1	7	5,09	1,65
L23	1	7	4,96	1,74
IM1	1	7	5,54	1,49
IM2	1	7	6,03	1,29
IM3	1	7	5,60	1,61
PI1	1	7	5,58	1,38
PI2	1	7	5,58	1,46
PI3	1	7	5,35	1,64
PI4	1	7	5,15	1,58
PI5	1	7	4,95	1,74
PI6	1	7	5,14	1,63
PI7	1	7	5,09	1,64
PI8	1	7	5,36	1,53

Stavka	Min	Max	AS	SD
SIP1	1	7	5.63	1.62
SIP2	1	7	5.83	1.44
SIP3	1	7	6.25	1.18
KOM1	1	7	5.52	1.61
KOM2	1	7	5.02	1.83
KOM3	1	7	4.74	2.08
KOM4	1	7	4.94	2.02
KOM5	1	7	4.92	1.88
KOM6	1	7	5.07	1.82
KOM7	1	7	4.98	1.80
KK1	1	7	5.37	1.34
KK2	1	7	5.41	1.24
KK3	2	7	5.44	1.15
KK4	1	7	5.22	1.29
KK5	1	7	5.19	1.37
KK6	2	7	6.10	0.83
IK1	1	7	5.95	1.27
IK2	1	7	5.86	1.33
IK3	1	7	5.86	1.30
IK4	1	7	5.58	1.37
IK5	1	7	6.18	1.15
IK6	1	7	5.63	1.34
IK7	1	7	5.68	1.36
IK8	1	7	5.51	1.30
IK9	1	7	5.52	1.36
OK1	1	7	5.30	1.63
OK2	1	7	5.30	1.62
OK3	1	7	5.35	1.68
OK4	1	7	5.22	1.65
IP1	1	7	5.59	1.46
IP2	1	7	5.46	1.41
IP3	1	7	5.37	1.48
IP4	1	7	4.22	2.02
IP5	1	7	4.84	1.77
IP6	1	7	5.49	1.40

## Prilog 5: Analiza značajnosti direktnih i indirektnih efekata koji nisu posmatrani u hipotezama istraživanja

	Indirektni efekat	t vrednost	95% interval pouzdanosti	Značajnost (p < 0,05)?
Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,034	2,704	(0,013 – 0,062)	DA
Transformaciono liderstvo -> Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,047	3,890	(0,026 – 0,073)	DA
Transformaciono liderstvo -> Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,014	1,987	(0,003-0,030)	DA
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,039	4,103	(0,021 – 0,058)	DA
Transformaciono liderstvo -> Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,024	3,757	(0,012 – 0,037)	DA
Transformaciono liderstvo -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	-0,016	1,500	(-0,039 – 0,003)	NE
Transformaciono liderstvo -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,096	4,776	(0,058 – 0,136)	DA
Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,072	3,928	(0,039 – 0,110)	DA
Intrinzična motivacija -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,015	2,543	(0,006 – 0,029)	DA
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,021	1,961	(0,004-0,046)	DA
Klima koja podstiče kreativnost -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,004	1,547	(0,001 – 0,012)	NE
Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost	0,040	3,785	(0,020 – 0,063)	DA
Komuniciranje inf. i ideja -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,066	4,185	(0,036 – 0,098)	DA
Komuniciranje inf. i ideja -> Individualna kreativnost -> Organizaciona kreativnost -> Inovativno ponašanje	0,008	2,465	(0,003 – 0,016)	DA



## Prilog 6: Suma rezultata MICOM analize za grupe EU država i ne-EU država

EU država vs. ne-EU država				
<b>MICOM korak 1</b>				
Da li je potvrđena konfiguralna varijansa? <b>DA</b>				
<b>MICOM korak 2</b>				
Kompozit	Korelacija c	5% kvantil	p	Kompozicionalna invarijansa potvrđena?
Transformaciono liderstvo	1,000	1,000	0,040	<b>DA</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	1,000	0,999	0,287	<b>DA</b>
Podrška za inovativno ponašanje	1,000	0,999	0,569	<b>DA</b>
Organizaciona kreativnost	1,000	1,000	0,795	<b>DA</b>
Komuniciranje informacija i ideja	1,000	0,999	0,855	<b>DA</b>
Klima koja podstiče kreativnost	1,000	0,998	0,533	<b>DA</b>
Intrinzična motivacija	0,998	0,974	0,812	<b>DA</b>
Inovativno ponašanje	1,000	0,998	0,612	<b>DA</b>
Individualna kreativnost	1,000	0,999	0,313	<b>DA</b>
<b>MICOM korak 3</b>				
Kompozit	Razlika kompozitnih srednjih vrednosti	95% interval pouzdanosti	p	Jednakost srednjih vrednosti?
Transformaciono liderstvo	0,112	(-0,163 - 0,155)	0,172	<b>DA</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	0,028	(-0,160 - 0,159)	0,745	<b>DA</b>
Podrška za inovativno ponašanje	0,148	(-0,168 - 0,145)	0,061	<b>DA</b>
Organizaciona kreativnost	0,082	(-0,165 - 0,150)	0,321	<b>DA</b>
Komuniciranje informacija i ideja	0,016	(-0,168 - 0,163)	0,830	<b>DA</b>
Klima koja podstiče kreativnost	0,146	(-0,174 - 0,145)	0,073	<b>DA</b>
Intrinzična motivacija	0,092	(-0,159 - 0,146)	0,244	<b>DA</b>
Inovativno ponašanje	0,016	(-0,164 - 0,159)	0,839	<b>DA</b>
Individualna kreativnost	0,001	(-0,166 - 0,154)	0,985	<b>DA</b>
Kompozit	Log. prop.kompozitne varijanse	95% interval pouzdanosti	p	Jednakost varijanse?
Transformaciono liderstvo	-0.149	(-0.271 - 0.232)	0.244	<b>DA</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	0.144	(-0.334 - 0.292)	0.406	<b>DA</b>
Podrška za inovativno ponašanje	-0.088	(-0.261 - 0.237)	0.476	<b>DA</b>
Organizaciona kreativnost	-0.002	(-0.253 - 0.256)	0.989	<b>DA</b>
Komuniciranje informacija i ideja	-0.058	(-0.212 - 0.204)	0.583	<b>DA</b>
Klima koja podstiče kreativnost	-0.329	(-0.285 - 0.282)	0.025	<b>NE</b>
Intrinzična motivacija	-0.022	(-0.282 - 0.232)	0.886	<b>DA</b>
Inovativno ponašanje	-0.027	(-0.256 - 0.248)	0.855	<b>DA</b>
Individualna kreativnost	0.062	(-0.340 - 0.303)	0.727	<b>DA</b>

## Prilog 7: Suma rezultata MICOM analize za grupe rukovodilac i izvršilac

EU država vs. Izvršilac				
<b>MICOM korak 1</b>				
Da li je potvrđena konfiguralna varijansa? <b>DA</b>				
<b>MICOM korak 2</b>				
Kompozit	Korelacija c	5% kvantil	p	Kompozicionalna invarijansa potvrđena?
Transformaciono liderstvo	1,000	1,000	0,156	<b>DA</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	1,000	0,999	0,203	<b>DA</b>
Podrška za inovativno ponašanje	0,999	0,999	0,005	<b>DA</b>
Organizaciona kreativnost	1,000	1,000	0,155	<b>DA</b>
Komuniciranje informacija i ideja	1,000	0,999	0,730	<b>DA</b>
Klima koja podstiče kreativnost	1,000	0,999	0,460	<b>DA</b>
Intrinzična motivacija	0,982	0,980	0,073	<b>DA</b>
Inovativno ponašanje	0,999	0,998	0,460	<b>DA</b>
Individualna kreativnost	1,000	0,999	0,946	<b>DA</b>
<b>MICOM korak 3</b>				
Kompozit	Razlika kompozitnih srednjih vrednosti	95% interval pouzdanosti	p	Jednakost srednjih vrednosti?
Transformaciono liderstvo	0,112	(-0.143 - 0.166)		<b>NE</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	0,028	(-0.147 - 0.161)		<b>NE</b>
Podrška za inovativno ponašanje	0,148	(-0.156 - 0.144)		<b>NE</b>
Organizaciona kreativnost	0,082	(-0.151 - 0.153)		<b>NE</b>
Komuniciranje informacija i ideja	0,016	(-0.155 - 0.164)		<b>NE</b>
Klima koja podstiče kreativnost	0,146	(-0.145 - 0.157)	0,002	<b>DA</b>
Intrinzična motivacija	0,092	(-0.153 - 0.162)		<b>NE</b>
Inovativno ponašanje	0,016	(-0.151 - 0.155)		<b>DA</b>
Individualna kreativnost	0,001	(-0.155 - 0.158)	0,022	<b>NE</b>
Kompozit	Log. prop.kompozitne varijanse	95% interval pouzdanosti	p	Jednakost varijanse?
Transformaciono liderstvo	-0.303	-0.246 - 0.246	0.015	<b>DA</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	-0.835	-0.316 - 0.302		<b>NE</b>
Podrška za inovativno ponašanje	-0.409	-0.231 - 0.231		<b>NE</b>
Organizaciona kreativnost	-0.329	-0.222 - 0.224	0.006	<b>DA</b>
Komuniciranje informacija i ideja	-0.343	-0.189 - 0.191		<b>NE</b>
Klima koja podstiče kreativnost	-0.484	-0.270 - 0.284	0.001	<b>DA</b>
Intrinzična motivacija	-0.555	-0.251 - 0.252		<b>NE</b>
Inovativno ponašanje	-0.636	-0.250 - 0.213	0.015	<b>DA</b>
Individualna kreativnost	-0.739	-0.316 - 0.288		<b>NE</b>

## Prilog 8: Suma rezultata MICOM analize za rad kuća+hibrid i rad iz kancelarije

Rad kuća + hibrid vs. Rad iz kancelarije				
<b>MICOM korak 1</b>				
Da li je potvrđena konfiguralna varijansa? <b>DA</b>				
<b>MICOM korak 2</b>				
Kompozit	Korelacija c	5% kvantil	p	Kompozicionalna invarijansa potvrđena?
Transformaciono liderstvo	1,000	1,000	0,732	<b>DA</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	1,000	0,999	0,682	<b>DA</b>
Podrška za inovativno ponašanje	0,999	0,999	0,032	<b>DA</b>
Organizaciona kreativnost	1,000	1,000	0,142	<b>DA</b>
Komuniciranje informacija i ideja	1,000	0,999	0,355	<b>DA</b>
Klima koja podstiče kreativnost	0,999	0,998	0,426	<b>DA</b>
Intrinzična motivacija	0,996	0,976	0,592	<b>DA</b>
Inovativno ponašanje	0,998	0,998	0,033	<b>DA</b>
Individualna kreativnost	0,999	0,998	0,376	<b>DA</b>
<b>MICOM korak 3</b>				
Kompozit	Razlika kompozitnih srednjih vrednosti	95% interval pouzdanosti	p	Jednakost srednjih vrednosti?
Transformaciono liderstvo	-0.004	(-0,159 - 0,158)	0,952	<b>NE</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	0.061	(-0,155 - 0,162)	0,450	<b>NE</b>
Podrška za inovativno ponašanje	0.280	(-0,165 - 0,174)		<b>NE</b>
Organizaciona kreativnost	0.352	(-0,160 - 0,163)		<b>NE</b>
Komuniciranje informacija i ideja	0.281	(-0,167 - 0,162)		<b>NE</b>
Klima koja podstiče kreativnost	0.341	(-0,154 - 0,166)		<b>NE</b>
Intrinzična motivacija	0.334	(-0,153 - 0,171)		<b>NE</b>
Inovativno ponašanje	0.183	(-0,153 - 0,174)	0,029	<b>NE</b>
Individualna kreativnost	0.319	(-0,153 - 0,158)	0,952	<b>NE</b>
Kompozit	Log. prop.kompozitne varijanse	95% interval pouzdanosti	p	Jednakost varijanse?
Transformaciono liderstvo	-0.555	(-0.230 - 0.245)		<b>NE</b>
Stav prema inovativnom ponašanju	-0.336	(-0.317 - 0.337)	0.042	<b>NE</b>
Podrška za inovativno ponašanje	-0.577	(-0.231 - 0.226)		<b>NE</b>
Organizaciona kreativnost	-0.623	(-0.239 - 0.242)		<b>NE</b>
Komuniciranje informacija i ideja	-0.332	(-0.198 - 0.210)	0.001	<b>NE</b>
Klima koja podstiče kreativnost	-0.522	(-0.281 - 0.275)		<b>NE</b>
Intrinzična motivacija	-0.466	(-0.272 - 0.268)	0.001	<b>NE</b>
Inovativno ponašanje	-0.169	(-0.255 - 0.244)	0.188	<b>NE</b>
Individualna kreativnost	-0.170	(-0.327 - 0.313)	0.308	<b>NE</b>

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укориचितи иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

## План третмана података

<b>Назив пројекта/истраживања</b>
Лидерство у функцији унапређења креативности и иновативног понашања запослених
<b>Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање</b>
Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
<b>Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање</b>
/
<b>1. Опис података</b>
<p>1.1 Врста студије</p> <p>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</p> <p><u>Студија спроведена у оквиру дисертације је обухватила квантитативно анкетно истраживање у циљу емпиријске верификације предложеног теоријског модела утицаја лидерства на креативност и иновативно понашање запослених.</u></p>
<p>1.2 Врсте података</p> <p><b><u>а) квантитативни</u></b></p> <p>б) квалитативни</p>
<p>1.3. Начин прикупљања података</p> <p><b><u>а) анкете, упитници, тестови</u></b></p> <p>б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи</p> <p>в) генотипови: навести врсту _____</p> <p>г) административни подаци: навести врсту _____</p> <p>д) узорци ткива: навести врсту _____</p> <p>ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____</p> <p><b><u>е) текст, навести врсту литературни извори</u></b></p> <p>ж) мапа, навести врсту _____</p> <p>з) остало: описати _____</p>

### 1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

#### 1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

- a) Excel фајл, датотека .csv
- b) IBM SPSS 24 фајл, датотека .sav
- c) PDF фајл, датотека
- d) Текст фајл, датотека
- e) JPG фајл, датотека
- f) The Smart PLS 3, датотека .splsm

#### 1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- a) број варијабли **81**
- б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) **690**

#### 1.3.3. Поновљена мерења

- a) да
- б) не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) временски размак између поновљених мера је \_\_\_\_\_
- б) варијабле које се више пута мере односе се на \_\_\_\_\_
- в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као \_\_\_\_\_

Напомене: \_\_\_\_\_

*Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?*

**а) Да**

б) Не

*Ако је одговор не, образложити* \_\_\_\_\_

## 2. Прикупљање података

### 2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

#### 2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- a) експеримент, навести тип \_\_\_\_\_
- б) корелационо истраживање, навести тип **конфирматорна факторска анализа, структурално моделовање методом најмањих квадрата (PLS-SEM), анализа разлика између група (PLS-MGA).**

ц) анализа текста, навести тип \_\_\_\_\_

д) остало, навести шта **анализа података методама дескриптивне статистике.**

*2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).*

**Методологија прикупљања података је креирана према добрим праксама – на основу прегледа литературе креиран је мерни инструмент (упитник), који је испитаницима дистрибуиран електронским путем.**

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) Колики је број недостајућих података? \_\_\_\_\_

б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не

в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

**Примарни подаци су третирани у складу са препорукама за анкетно истраживање и анализирани су за: податке који недостају сумњиве обрасце одговора, нетипичне тачке и дистрибуцију података. Утврђено је да подаци подаци показују одступања која су одраз природне варијабилности, па су задржани сви одговори испитаника.**

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

**Софтвер који је коришћен аутоматски генерише матрицу података приликом увоза основне базе података у коју су аутоматски депоновани одговори испитаника при попуњавању упитника.**

### 3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса

<https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.js>

3.1.3. DOI \_\_\_\_\_

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

а) Да

б) Да, али после ембарга који ће трајати до \_\_\_\_\_

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог \_\_\_\_\_

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду.

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

**Бојана Милић, Liderство у функцији унапређења креативности и иновативног понашања запослених.**

*Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.*

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? **Неограничено**

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

---

---

#### 4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности

([https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_zastiti\\_podataka\\_o\\_licnosti.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html)) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

---

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
  - б) Подаци су анонимизирани
  - ц) Остало, навести шта
- 
- 

#### 5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

**а) јавно доступни**

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

---

---



*Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:*

*5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.*

**ауторство – некомерцијално - без прераде**

## **6. Улоге и одговорност**

*6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података*

**Бојана Милић, bojana.milic@uns.ac.rs**

*6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима*

**Бојана Милић, bojana.milic@uns.ac.rs**

*6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима*

**Бојана Милић, bojana.milic@uns.ac.rs**

