

# Efekti poniznosti u rukovođenju na stavove i ponašanja zaposlenika

---

Jakšić, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:662132>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Jelena Jakšić

**Efekti poniznosti u rukovođenju na  
stavove i ponašanja zaposlenika**

Diplomski rad

Rijeka, 2023.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Jelena Jakšić

**Efekti poniznosti u rukovođenju na  
stavove i ponašanja zaposlenika**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2023.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, prosinac, 2023.

## **PREDGOVOR**

Želim srdačno zahvaliti svom mentoru prof. dr. sc. Zoranu Sušnju na stručnom usmjeravanju, vremenu, strpljenju i razumijevanju. Također, veliko hvala na pristupačnosti, podijeljenim znanjima i iskustvima te na zaraznom elanu za područje organizacijske psihologije.

Voljela bih zahvaliti i prof. dr. sc. Nadi Krapić i doc. dr. sc. Tamari Mohorić na praktičnim prijedlozima te njihovoj dostupnosti i pomoći na koju sam uvijek mogla računati.

Hvala svim prijateljima i kolegama koji su bili uz mene, ohrabivali me i motivirali. Hvala svim nastavnicima na inspiraciji, stručnim i životnim znanjima.

Posebno hvala mojim roditeljima koji su mi pomagali i podržavali moje obrazovanje i sestrama koje su mi oduvijek uzor, poticaj i bezuvjetna potpora.

Za kraj, od srca hvala Antonu što sam se uvijek mogla osloniti na njega. Uz razgovor i podršku, svaki je zadatak na fakultetu bio lakši.

## SAŽETAK

Poniznost u rukovođenju se kao konstrukt pojavio tek nedavno. Usprkos tome, već su brojna istraživanja pokazala njegove pozitivne efekte. Stoga, cilj je i ovog istraživanja ispitati odnos percepcije poniznosti u rukovođenju te nekih stavova i ponašanja zaposlenika: inovativnog radnog ponašanja, odnosa razmjene s rukovoditeljem, percepcije pravednosti rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem te psihološke osnaženosti i radne angažiranosti. U istraživanju koje je provedeno *online* pomoću *Google* obrasca sudjelovao je 271 zaposlenik, većinom iz IT ili inženjerskog sektora. Rezultati su pokazali da je poniznost u rukovođenju povezana s inovativnim radnim ponašanjem, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, pravednošću rukovoditelja, identifikacijom s rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i radnom angažiranošću. Također, pokazalo se da poniznost u rukovođenju objašnjava inovativno radno ponašanje povrh psihološke osnaženosti, radne angažiranosti, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacije s rukovoditeljem i pravednosti rukovoditelja. Naposljetku, psihološka osnaženost pokazala se kao potpuni medijator, dok su se radna angažiranost i identifikacija s rukovoditeljem pokazali kao djelomični medijatori u odnosu između percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Zaključno, rezultati ovog istraživanja ukazuju na pozitivne efekte poniznosti u rukovođenju na inovativno radno ponašanje te druge stavove i ponašanja zaposlenika. Najvažnija praktična implikacija ovog istraživanja je poticaj na provođenje intervencija i treninga kojima bi se unaprijedilo ponizno ponašanje rukovoditelja, a samim time i inovativno radno ponašanje.

***Ključne riječi:*** *poniznost u rukovođenju, inovativno radno ponašanje, odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, pravednost rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem, psihološka osnaženost, radna angažiranost*

## **ABSTRACT**

### The Effects of Leader Humility on Employee Attitudes and Behaviours

A great number of studies have demonstrated positive effects of leader humility. Hence, the aim of this study is to explore the relationship between leader humility, innovative work behaviour, leader-member exchange, leader justice, leader identification, psychological empowerment, and work engagement. The study was conducted online via *Google Forms*. There were 271 replies gathered, predominantly employees working in the IT or engineering sector. The results showed that leader humility correlates with innovative work behaviour, leader-member exchange, supervisory justice, identification with the leader, psychological empowerment, and work engagement. Furthermore, hierarchical regression analysis results showed that leader humility significantly contributes to the explanation of innovative work behaviour, after controlling leader-member exchange, leader justice, leader identification, psychological empowerment, and work engagement. Lastly, it was shown that leader identification and work engagement partially mediate, while psychological empowerment fully mediates the relationship between leader humility and innovative work behaviour. In conclusion, the results of this study indicate that leader humility positively impacts innovative work behaviour along with the other behavioural patterns and attitudes of the employees. The most significant practical implication of this study is that the managers should go through trainings that enhance humble leadership, which should positively impact both the leaders and the employees.

**Key words:** *leader humility, innovative work behaviour, leader-member exchange, supervisory justice, leader identification, psychological empowerment, work engagement*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1.1. Poniznost</b> .....	1
<b>1.1.2. Poniznost u rukovođenju</b> .....	2
<b>1.1.3. Poniznost u rukovođenju unutar organizacija</b> .....	4
<b>1.2. Inovativno radno ponašanje</b> .....	5
<b>1.3. Odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem</b> .....	7
<b>1.4. Percipirana pravednost rukovoditelja</b> .....	8
<b>1.5. Osobna identifikacija s rukovoditeljem</b> .....	9
<b>1.6. Psihološka osnaženost</b> .....	10
<b>1.7. Radna angažiranost</b> .....	11
<b>1.7.1. Cilj istraživačkog rada</b> .....	13
<b>1.7.2. Problemi istraživačkog rada</b> .....	13
<b>1.7.3. Hipoteze istraživačkog rada</b> .....	13
<b>2. METODA</b> .....	15
<b>2.1. Sudionici</b> .....	15
<b>2.2. Instrumentarij</b> .....	15
<b>2.3. Postupak</b> .....	18
<b>3. REZULTATI</b> .....	19
<b>3.1. Deskriptivni podaci</b> .....	19
<b>3.2. Povezanost poniznosti u rukovođenju, inovativnog radnog ponašanja zaposlenika, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika</b> .....	21
<b>3.3. Doprinos poniznosti u rukovođenju, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika</b> .....	23
<b>3.4. Medijacijski efekti identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja</b> .....	26



<b>3.4.1. Identifikacija s rukovoditeljem kao medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4.2. Radna angažiranost kao medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4.3. Psihološka osnaženost kao medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika .....</b>	<b>31</b>
<b>4. RASPRAVA .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Povezanost poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipiranom pravednošću rukovoditelja i njezinim komponentama, identifikacijom s rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i njezinim komponentama te radnom angažiranošću .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2. Doprinos percipirane poniznosti u rukovođenju povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Medijacijski efekti identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja .....</b>	<b>39</b>
<b>4.4. Prednosti, ograničenja i prijedlozi za naredna istraživanja .....</b>	<b>42</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>45</b>
<b>6. LITERATURA .....</b>	<b>46</b>

## 1. UVOD

U posljednje vrijeme možemo primijetiti znatan porast interesa znanosti i prakse za konstrukt poniznosti. Dugo vremena prije toga, ovaj je konstrukt bio uglavnom zanemaran (Tangney, 2000). Osim što nije postojao interes za njega, u zapadnoj je kulturi često bio povezan s različitim karakteristikama koje se smatraju slabostima pa je samim time taj konstrukt poprimio negativni predznak. Na primjer, poniznost je povezivana s nedostatkom vjere u sebe i svoje sposobnosti, neambicioznošću te pasivnošću (Vera i Rodriguez-Lopez, 2004). No, sada poniznost postaje sve popularniji konstrukt te se za njega sve više interesiraju znanstvenici i praktičari. U posljednje vrijeme, na taj se konstrukt gleda kao na snagu osobe te se smatra se da je važan unutar organizacijskog konteksta – vezano za vođenje, ali i iskazivanje poželjnih stavova i ponašanja na radnom mjestu (Kelemen i sur., 2022). Pri tome, poniznost se posebno naglašava kao protuteža narcisoidnosti unutar radnog okruženja (Luo, 2022) i kao način pokazivanja ljudske strane nasuprot izigravanju heroja i božanstva (Murrell, 1997). Uz to, poniznost u rukovođenju se smatra posebno korisnim atributom u dinamičnim radnim okruženjima (Owens i Hekman, 2012).

### 1.1.1. Poniznost

Jedna od većih promjena u gledanju na poniznost dogodila se kada je Tangney (2000) u svom preglednom radu identificirao i naveo pozitivne karakteristike ponizne osobe. Pregledavajući ranije objavljene radove, prepoznao je da se ponizne osobe trude stvoriti što točniju unutarnju sliku o sebi, spremne su priznati vlastite pogreške i nedostatke, prijemčive su na nove ideje i povratne informacije, svjesne su vlastitih sposobnosti i postignuća te isto tako cijene druge i njihove doprinose. Osim što je prepoznao navedene pozitivne karakteristike, Tangney (2000) je diferencirao konstrukt poniznosti od drugih povezanih konstrukata poput skromnosti i narcizma. Nedugo nakon toga, dogodio se još jedan bitan trenutak koji je doprinio porastu broja istraživanja vezanih za konstrukt poniznosti. Predstavljen je HEXACO model ličnosti (Lee i Ashton, 2004) kojim je proširen klasični petofaktorski model (engl. *Big Five*; Costa i McCrae, 1985) tako što je uključena dimenzija poštenja/poniznosti. Prema tom modelu, dimenzija poštenja/poniznosti

predstavlja individualne razlike u odanosti, pravednosti, izbjegavanja pohlepe i skromnosti. To implicira da je osoba koja ima visoki rezultat na toj dimenziji iskrena u međuljudskim odnosima, nije sklona manipuliranju drugih i prijeverama, ne koristi druge za svoj boljitak i ne smatra da ima prava na privilegije. Također, ponizna osoba nema potrebu za pokazivanjem bogatstva i statusnih simbola (Ashton i sur., 2014).

Isto tako, poniznost se počela češće promatrati i u sklopu istraživanja rukovođenja (Ou i sur., 2014). Ponajprije, postavljeni su teorijski temelji (Collins, 2001; Vera i Rodriguez-Lopez, 2004; Morris i sur., 2005). Opisane su karakteristike voditelja koji je ponizan te karakteristike ponizne organizacije, ali i kako poniznost dovodi do kompetitivne prednosti (Vera i Rodriguez-Lopez, 2004). Također, poniznost se počela isticati kao važna karakteristika novijih stilova rukovođenja poput autentičnog rukovođenja, rukovođenja služenjem, etičkog i transformacijskog rukovođenja. Navedeni stilovi u sebi sadrže ponizna ponašanja poput usmjerenosti na razvoj drugih i izbjegavanje centra pozornosti (Kelemen i sur., 2022). Odnedavno, Owens i Hekman (2012) su odlučili oformiti novi stil rukovođenja s poniznošću u svome središtu, a taj se stil rukovođenja naziva ponizno rukovođenje.

### **1.1.2. Poniznost u rukovođenju**

Ponizno rukovođenje je stil vođenja koji se razlikuje od tradicionalnih *top-down* stilova. Kod tradicionalnih stilova samo rukovoditelji na najvišim razinama donose odluke. S druge strane, ponizno rukovođenje je *bottom-up* pristup za koji se podrazumijeva da zaposlenici na svim razinama surađuju te donose odluke koje utječu na cjelokupnu organizaciju (Owens i Hekman, 2012). Da je ponizno rukovođenje *bottom-up* pristup možemo najbolje uočiti promatrajući njegove glavne karakteristike. Tri glavne karakteristike poniznog rukovoditelja su samosvijest ili iskazana želja za stvaranjem što točnije slike o sebi, iskreno uvažavanje jakih strana i doprinosa drugih te pokazivanje tj. modeliranje sklonosti učenju (Owens i sur., 2013). Ponizni rukovoditelj nastoji što objektivnije procjenjivati vlastite snage, ali i ograničenja, pogreške i nedostatke te ih transparentno priznavati. Od svojih podređenih traži pomoć i od njih uči, a da pri tome ne osjeća da mu je povrijeđena čast. Pokazuje da je prerastao potrebu za uspoređivanjem i natjecanjem s drugim zaposlenicima, ne smatra da su mu podređeni prijatnija te često javno prepoznaje te pohvaljuje

podređene za njihova znanja, vještine i uloženi trud. Također, ponizni rukovoditelj pokazuje otvorenost prema novim idejama i informacijama, uzima u obzir tuđa mišljenja te je vrlo prijemčiv prema povratnim informacijama koje su vezane za njegov rad (Owens i sur., 2013). Nadalje, osim tri karakteristike koje su nabrojali Owens i Hekman (2012), Ou i suradnici (2014) su izdvojili šest karakteristika, dok su Oc i suradnici (2015) opisali devet karakteristika poniznog rukovođenja. Prema Ou i suradnicima (2014), karakteristike poniznih voditelja su gledanje na sebe kao dijela nečeg većeg, samosvijest, otvorenost prema povratnoj informaciji, poštivanje drugih, nizak fokus na sebe i težnja k samotranscendenciji. Konačno, Oc i suradnici (2015) su koristeći kvalitativne intervjue naveli devet dimenzija: stvaranje točne slike o sebi, prepoznavanje snage i uspjeha podređenih, modeliranje spremnosti na učenje i ispravljanje vlastitih nedostataka, vođenje primjerom, pokazivanje skromnosti, složan rad za zajedničko dobro, empatija i pristupačnost, pokazivanje obostranog poštovanja i pravednosti te spremnost na mentoriranje drugih. Iako su Ou i suradnici (2014) te Oc i suradnici (2015) na nešto različitiji način opisali karakteristike poniznosti, obojica spominju tri dimenzije koje su već opisali Owens i Hekman (2012). To nam sugerira da su upravo samosvijest, sklonost učenju te uvažavanje drugih tri sržne dimenzije poniznog rukovođenja (Kelemen i sur., 2022).

Ponizno rukovođenje se svrstava u okvir moralno orijentiranih pristupa vođenju (Lemoine i sur., 2019). Konceptualno se preklapa sa stilovima rukovođenja kao što su transformacijsko rukovođenje, rukovođenje služenjem i etičko rukovođenje (Luo i sur., 2022). Štoviše, u istraživanjima je dobivena visoka povezanost tih rukovoditeljskih stilova s poniznim rukovođenjem (Lee i sur., 2020). Unatoč teorijskim preklapanjima poput poticanja motivacije, obraćanja pozornosti na ono što podređeni govore i za što se interesiraju te učenja od drugih, postoje i mnoge razlike. Istraživanje Luo i suradnika (2022) je potvrdilo inkrementalnu valjanost poniznog rukovođenja te je u određenoj mjeri eliminirana zabrinutost o konceptualnoj suvišnosti ovog novog stila. Ukratko, glavne razlike poniznosti u rukovođenju i ostalih već postojećih stilova odnose se na drugačije načine rada tj. drugačije načine dolaženja do sličnih ishoda. Sukladno tome zaključujemo da je ponizno rukovođenje jedinstvena vrsta moralno orijentiranog i pozitivnog stila vođenja s poniznošću kao središnjom i najvažnijom, a ne samo sekundarnom i usputnom karakteristikom (Kelemen i sur., 2022).

S obzirom na konstrukte vezane za ličnost i stavove, u istraživanjima je dobivena pozitivna povezanost poniznog rukovođenja s otvorenošću prema iskustvu, emocionalnom stabilnošću, savjesnošću te poštenjem/poniznošću (crtom ličnosti iz HEXACO modela). Negativna povezanost dobivena je s narcizmom rukovoditelja (Owens i sur., 2013). Isto tako, ponizni rukovoditelji u većoj mjeri imaju inkrementalnu teoriju o sebi tj. promjenjiv mentalni sklop, više su fokusirani na relacijski identitet tj. imaju želju i motivaciju za stvaranje odnosa s drugima (Wang i sur., 2018c) te imaju ciljnu orijentaciju na učenje (Owens i sur., 2013).

### **1.1.3. Poniznost u rukovođenju unutar organizacija**

Unutar organizacija, ponizno rukovođenje možemo gledati na dvije razine. Jedna od njih se odnosi na karakteristike organizacije koje prethode poniznosti u rukovođenju, dok se druga odnosi na posljedice za organizaciju do kojih dolazi kada je rukovoditelj ponizan. Gledajući karakteristike organizacije koje prethode poniznosti u rukovođenju, možemo vidjeti da je dobivena pozitivna povezanost dinamičnog radnog okruženja i poniznosti rukovoditelja (Denga i sur., 2019). Nadalje, poniznije je rukovođenje kod rukovoditelja na višim pozicijama povezano s poniznijim rukovođenjem onih na nižim pozicijama (Ashford i sur., 2018; Peng i sur., 2020). Osim toga, važno je i kakvi su podređeni. Kada rukovoditelji vide svoje podređene kompetentnijima, tada postoji veća vjerojatnost da će pokazivati karakteristike poniznog rukovođenja (Yang i sur., 2019a).

S druge strane, puno se veći broj dosadašnjih radova bavio organizacijskim posljedicama poniznog rukovođenja. Bihevioralni, radni i emocionalni ishodi proučavani su na razini pojedinca, tima i organizacije (Kelemen i sur., 2022). Što se tiče bihevioralnih ishoda, u istraživanjima je dobiveno da je poniznost u rukovođenju povezana s većom učestalošću traženja povratnih informacija (Qian i sur., 2020a), izražavanjem mišljenja (Bharanitharan i sur., 2019; Lin i sur., 2019) te odgovornim organizacijskim ponašanjem zaposlenika (Qian i sur., 2020b). Također, dobivena je pozitivna povezanost s radnom izvedbom zaposlenika (Cho i sur., 2020; Diao i sur., 2019), ali i timova (Li i sur., 2020) te s emocionalnim ishodima poput dobrobiti zaposlenika (Zhang i Song, 2020; Luu, 2020), psihološke otpornosti (Zhu i sur., 2019) i zadovoljstva (Owens i sur., 2013). Uz navedeno, pokazalo se da je poniznost u rukovođenju povezana s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika (Zhou i Wu, 2018; Jiang i sur., 2019; Yang i sur., 2019b; Ali i sur., 2020),

percipiranim odnosom razmjene s rukovoditeljem (Qin i sur., 2020), percipiranom pravednošću (Wang i sur., 2019), osobnom identifikacijom s rukovoditeljem (Chen i sur., 2018), psihološkom osnaženošću (Ali i sur., 2020; Chen i sur., 2018; Jeung i Yoon, 2018) i radnom angažiranošću zaposlenika (Nguyen i sur., 2020; Owens i sur., 2013; Walters i Diab, 2016; Yang i sur., 2019b). Skupina ovih potonjih šest konstrukata posebno je važna jer će se u ovom radu detaljnije ispitati njihov odnos s konstruktom poniznosti u rukovođenju.

## **1.2. Inovativno radno ponašanje**

Budući da je današnje tržište dinamično, promjenjivo i kompetitivno, inovativnost je vrlo važan čimbenik za uspjeh i napredak, ali i za sam opstanak organizacija (Getz i Robinson, 2003). Kako bi se osigurala inovativnost organizacija i stalno uvođenje novosti, od iznimne je važnosti poticanje inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Inovativno radno ponašanje odnosi se na zaposlenikovo osmišljavanje i implementiranje novih rješenja vezanih za proizvode, tehnologije i načine rada unutar radne uloge, grupe ili organizacije (Yuan i Woodman, 2010). To je kompleksno, nepredvidljivo ponašanje kojim se izbjegava tradicionalno mišljenje. Njime se aktivno radi na promjeni postojećeg stanja organizacije (Kessel i sur., 2012), odnosno pospješuje se interna i eksterna izvedba organizacije. Tim se idejama stvaraju nove vrijednosti i postiže prednost na tržištu, povećava suradnja unutar i izvan organizacije te osigurava njena održivost (AlEssa i Durugbo, 2021). Ovaj se konstrukt razlikuje se od same kreativnosti zaposlenika budući da inovativnost uključuje i implementaciju ideje. Važno je da inovativnost pruža određenu korist, dok to nije važno za kreativnost (Scott and Bruce, 1994). No, kreativnost je svakako neizostavan dio inovativnog radnog ponašanja. Kreativnost možemo najbolje prepoznati u početnim stadijima inovativnog ponašanja kada se istražuju i generiraju ideje (West, 2002).

Važno je napomenuti da se na inovativno radno ponašanje gleda kao na višedimenzionalni konstrukt koji se sastoji od uzastopnih procesa (Scott i Bruce, 1994). Neki autori smatraju da se sastoji od tri procesa: generiranja ideja, formiranje koalicije i implementacija (Scott i Bruce, 1994; Janssen, 2000). No, Jon i den Hartog (2010) razlikuju četiri dimenzije inovativnog radnog ponašanja. Razdvojili su proces generiranja ideja na dva procesa te se po njima inovativno radno ponašanje sastoji od: istraživanja, generiranja, promoviranja i implementacije ideja. Kada gledamo

po fazama, inovativno ponašanje započinje s istraživanjem tj. prepoznavanjem i razumijevanjem područja rada koji se može promijeniti i poboljšati (Messmann i Mulder, 2012). To se može odnositi na osmišljavanje novog proizvoda i procesa ili poboljšanje i traženje alternativa za već postojeće proizvode i procese (de Jong i den Hartog, 2010). Sljedeća faza je generiranje ideja, a ta se faza odnosi na traženje i predlaganje rješenja za probleme identificirane u prethodnom koraku (Kanter, 1988). Ta rješenja trebaju biti nova, primjenjiva i potencijalno korisna. Nakon faze generiranja ideja, slijedi promocija tih ideja (de Jong i den Hartog, 2010). Njih je potrebno promovirati budući da one često ne odgovaraju onome što je već implementirano u organizacijama. Čak i kada su ideje legitimne i korisne, upitno je hoće li njihovi benefiti premašiti troškove njihovog razvoja i implementacije. Baš iz tih razloga često se javlja otpor prema njima (Kanter, 1988). Sljedeća faza (promocija ideja) uključuje traženje odobrenja od svojih nadređenih te pronalaženje podrške i udruživanje s drugima. Uključivanjem drugih osiguravamo da i oni preuzmu odgovornost te da dobijemo potrebne informacije, resurse i podršku (Messmann i Mulder, 2012). Zadnja faza inovativnog radnog ponašanja odnosi se na implementaciju ideje (de Jong i den Hartog, 2010). U fazu implementacije ideje ulazi testiranje i modificiranje ideje te sve aktivnosti koje se odnose na pretvaranje inovacije u dio redovnog radnog procesa tj. planiranje i provođenje strateške integracije ideje u organizacijsku praksu (Messmann i Mulder, 2012).

Općenito, kada gledamo sve navedene procese inovativnog radnog ponašanja, u istraživanjima je dobivena pozitivna povezanost inovativnog radnog ponašanja i odnosa razmjene s rukovoditeljem (van Assen i Caniels, 2022), radne angažiranosti (Agarwal i sur., 2012), psihološke osnaženosti (Aldabbas i sur., 2021) te organizacijske pravednosti (Akram i sur., 2019) i identifikacije (Zhang i Wang, 2022). Uz to, stil rukovođenja igra važnu ulogu u poticanju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Rukovoditelji svakodnevno usmjeravaju zaposlenike i stvaraju njihov radni kontekst. Pri tome, važno je kako daju zadatke, u kojoj mjeri i na koji način pružaju resurse i informacije te kako procjenjuju njihov rad (de Jong i Den Hartog, 2007). Budući da ponizni rukovoditelji daju povratne informacije, brinu o razvoju sebe i svojih zaposlenika te modeliraju sklonost učenju (Owens i Hekman, 2013) nije čudno da je u istraživanjima dobivena pozitivna povezanost inovativnog radnog ponašanja i percipirane poniznosti u rukovođenju (Zhou i Wu, 2018; Jiang i sur., 2019; Yang i sur., 2019b; Ali i sur., 2020).

### 1.3. Odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem

Teorija o odnosu razmjene podređenog s rukovoditeljem (engl. *leader member exchange*; LMX) ranije je nazivana teorijom vertikalne dijadne povezanosti (engl. *vertical dyad linkage*; VDL Graen i Uhl-Bien, 1995). Ta se teorija temelji na teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964) te predlaže da rukovoditelji sa svakim pojedinačnim zaposlenikom razvijaju odnos jedinstvene kvalitete (Graen i Uhl-Bien, 1995). Drugim riječima, fokus je na dijadnom odnosu zaposlenika i rukovoditelja pri čemu se pretpostavlja da na radnom mjestu voditelji razvijaju različite odnose sa svojim zaposlenicima kroz različite interakcije sa svakim od njih ponaosob (van Assen i Caniëls, 2022). Iako su voditelji dominantni u određivanju kvalitete odnosa razmjene, podređeni također utječu na taj proces. To jest, voditelji i podređeni zajedno stvaraju kvalitetu odnosa razmjene u kojeg su uključeni (Dulebohn i sur., 2012). Kvaliteta se odnosi na to koliko je odnos pozitivan – povjerljiv, dobronamjerman i uzajamno koristan (Graen i Uhl-Bien, 1995). Visokokvalitetni odnos zaposlenika s rukovoditeljem karakterizira visoka razina povjerenja, česte interakcije, pružanje podrške te davanje formalnih i neformalnih nagrada (Dienesch i Liden, 1986). Takav odnos također uključuje razmjenu materijalnih i nematerijalnih dobara koja nadilazi ono što je dio formalnog opisa posla (Liden i sur., 1997). S druge strane, niskokvalitetni odnos karakteriziraju površne interakcije, nepovjerljivost, jednostranu korist te obavljanje posla u zamjenu za plaću tj. onako kako je određeno formalnim opisom posla (Blau, 1964; prema Dulebohn i sur., 2012). Kvaliteta odnosa može utjecati na različite stavove i ponašanja zaposlenika. Naime, visokokvalitetni odnosi razmjene pozitivno su povezani s pozitivnim ponašanjima i stavovima zaposlenika na radnom mjestu poput angažmana i psihološke otpornosti zaposlenika (Agarwal i sur., 2020), identifikacije s rukovoditeljem (Li i sur., 2018) te distributivne, interakcijske i proceduralne pravednosti rukovoditelja (Selvarajan i sur., 2018). Što se tiče veze stila rukovođenja i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, u istraživanju Qin i suradnika (2020) dobivena je pozitivna povezanost poniznosti u rukovođenju i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Također je dobiveno da odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem medijator u negativnom odnosu između poniznog rukovođenja i devijantnog radnog ponašanja.



#### **1.4. Percipirana pravednost rukovoditelja**

Pravednost je iznimno važan konstrukt u kontekstu rada unutar organizacije i odnosi se na zaposlenikovu percepciju pravednosti uz prateće ponašajne, kognitivne i emocionalne reakcije. Postoje tri glavne vrste pravednosti, a to su distributivna pravednost ili pravednost ishoda, interakcijska pravednost ili pravednost unutar odnosa te proceduralna pravednost ili pravednost postupka (Cohen-Charash i Spector, 2001). Distributivna pravednost je temeljena na zaposlenikovoju usporedbi svojih ulaganja i ishoda s ulaganjem i ishodima drugih zaposlenika tj. zaposlenik provjerava je li dobio istu kompenzaciju za jednako ili slično obavljen posao kao neki drugi zaposlenik (Ambrose i Arnaud, 2005). Proceduralna pravednost naglašava da se ne procjenjuje ishod sam po sebi, već da se pravednost procjenjuje gledajući i sam proces kojim se došlo do ishoda i ovisno o tome postoji li mogućnosti izražavanja mišljenja kada se odlučuje o ishodu (Karam i sur., 2018). Što se tiče interakcijske pravednosti, Greenberg (1993) je predložio da se ta vrsta pravednosti sastoji od dvije facete tj. informacijske i interakcijske pravednosti. Pri tome, interpersonalna pravednost se odnosi na percepciju pravednosti u načinu na koji se postupa s zaposlenicima, a informacijska na percepciju pravednosti vezanu za adekvatnost i istinitost objašnjenja koje zaposlenici dobivaju tj. komunikaciju procedura (Colquitt, 2001). Ipak, informacijska i interpersonalna pravednost se većinom gledaju kao jedan konstrukt interakcijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001). Štoviše, u jednom se trenu čak smatralo da postoje samo dvije vrste pravednosti - distributivna i proceduralna, dok se interakcijska pravednost smatrala društvenom formom proceduralne pravednosti (Moorman, 1991). Zaposlenici koji su pravedno tretirani, skloniji su pozitivnijim organizacijskim ponašanjima poput bolje izvedbe ili odgovornog organizacijskog ponašanja, dok su nepravedno tretirani zaposlenici skloni kontraproduktivnim ponašanjima i ponašanjima povlačenja poput izostajanja s radnog mjesta (Cohen-Charash i Spector, 2001).

Osim razlikovanja organizacijske pravednosti po vrsti, pravednost se razlikuje i po tome tko je odgovoran za pravedna ili nepravedna postupanja (Cropanzano i sur., 2001). Jedan izvor odgovornosti može biti organizacija u cjelini, dok drugi izvor može biti zaposlenikov neposredni rukovoditelj. Rukovoditelji su odgovorni za mnoge važne ishode koje se odnose na zaposlenike npr. povećanje plaće ili promaknuće, a pri tome ih zaposlenici mogu percipirati manje ili više pravednima (Jakopec i Sušanj, 2014). Tu možemo promatrati i kako su različiti stilovi rukovođenja

povezani s tim. Na primjeru stila s kojim se bavimo u ovom istraživanju, u istraživanju Wanga i suradnika (2019) dobivena je pozitivna povezanost percipirane interakcijske pravednosti i poniznosti u rukovođenju. U tom je istraživanju dobiveno i da percipirana interakcijska pravednost potpuno posreduje u negativnom odnosu između poniznosti u rukovođenju i kontraproduktivnog radnog ponašanja. Kada su rukovoditelji ponizniji, zaposlenici u većoj mjeri percipiraju i da su rukovoditelji interakcijski pravedniji te se manje uključuju u kontraproduktivna radna ponašanja, a to bi nas moglo navesti i na zaključak o češćem uključivanju zaposlenika u pozitivna ponašanja poput inovativnosti u radnom okruženju.

### **1.5. Osobna identifikacija s rukovoditeljem**

Identifikacija povezuje zaposlenike sa samom organizacijom, njezinom strategijom, vrijednostima, misijom i vizijom, zatim s timom, ali i s voditeljem (Van Dick, 2001). Ona oblikuje ponašanja – identifikacijom se internaliziraju ciljevi i vrijednosti onog s čim ili s kim se osoba identificira (Ashforth i Mael, 1989). Općenito, do identifikacije dolazi kada vjerovanja koje osoba ima o drugima postanu samodefinirajuća tj. počnu se odnositi na nju samu (Pratt, 1998). Identifikacija s organizacijom i timom se odnosi na kolektivnu identifikaciju, dok je identifikacija s rukovoditeljem drugačija budući da se ona odnosi na identifikaciju s pojedincem, a ne sa socijalnom grupom (Zhu i sur., 2012). Identifikacija s rukovoditeljem odnosi se na stupanj u kojem vjerovanja o rukovoditelju zaposlenici izjednačavaju s vjerovanjima o samom sebi. Kada se zaposlenici identificiraju s rukovoditeljem, tada dobrobit rukovoditelja gledaju kao vlastitu dobrobit te postaju osjetljiviji na njihova očekivanja (Kark i sur., 2003). U istraživanju Zhu i suradnika (2012) dobivena je povezanost identifikacije s rukovoditeljem s povećanom inovativnošću zaposlenika, organizacijskom odanošću te smanjenom namjerom za napuštanjem organizacije. Što se tiče istraživanja rukovođenja, a prije svega poniznog rukovođenja, u istraživanju Li i suradnika (2016) dobivena je pozitivna povezanost identifikacije s organizacijom i poniznosti u rukovođenju, dok je u istraživanju Chen i suradnika (2018) dobivena pozitivna povezanost poniznosti u rukovođenju i identifikacije s rukovoditeljem. Iako još nije provedeno istraživanje u kojem je identifikacija s rukovoditeljem bila medijator između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja, u istraživanju Chen i suradnika (2018) dobiveno je

da identifikacija s rukovoditeljem moderira medijacijski odnos između poniznosti u rukovođenju i proaktivnog radnog ponašanja putem psihološke osnaženosti.

## **1.6. Psihološka osnaženost**

Psihološka osnaženost je važan organizacijski faktor (Llorente-Alonso i sur., 2023). Odnosi se na iskazivanje unutarnje motivacije te se manifestira kroz četiri čimbenika aktivne orijentacije prema poslu. Ti čimbenici su značajnost, kompetentnost, autonomija i utjecaj. Oni se mogu javiti odvojeno ili zajedno – kada izostaju, tada se razina psihološke osnaženosti smanjuje, no još uvijek postoji. Točnije, psihološka osnaženost je kontinuirani konstrukt (Spreitzer, 1995). Čimbenik značajnosti odnosi se na podudaranje vrijednosti zaposlenika sa zahtjevima radnog mjesta, dok se čimbenik kompetentnosti odnosi na uvjerenje zaposlenika da može uspješno izvršiti radne zadatke. Čimbenik autonomije odnosi na percepciju osobe da može birati što će i kako raditi, a čimbenik utjecaja odnosi se na to misli li pojedinac da može utjecati na ono što radi i na ishode onog što radi (Spreitzer, 1996). Sve zajedno, psihološka osnaženost se odnosi na kognitivni, subjektivni i motivacijski proces kojim pojedinci percipiraju da imaju kapacitet, kompetentni su i mogu učinkovito izvesti određeni zadatak. Pri tome, zadatak vide značajnim i smislenim te osjećaju da (ako žele) mogu birati na koji način tj. kako će odraditi taj zadatak (Llorente-Alonso i sur., 2023). Psihološku osnaženost je najbolje gledati na individualnoj razini (Zimmerman, 1995), a možemo ju gledati u vidu procesa i u vidu ishoda. Kada gledamo psihološku osnaženost kao proces, onda govorimo o mehanizmu kroz koji pojedinci postaju osnaženiji, a možemo ju gledati i kao na ishod, a tada govorimo da je psihološka osnaženost posljedica drugih procesa tj. pojedinci postaju osnaženi zbog nečeg drugog (Zimmerman, 2000). U istraživanjima je dobiveno da psihološki osnaženiji pojedinci u manjoj mjeri namjeravaju napustiti posao (Islam i sur., 2016) te su zadovoljniji (Mathew i Nair, 2021). Također, osnaženiji zaposlenici imaju bolju izvedbu na poslu, u većoj se mjeri uključuju u odgovorna organizacijska ponašanja i proaktivniji su (Spreitzer, 2008). U istraživanjima je dobivena pozitivna povezanost poniznosti u rukovođenju i psihološke osnaženosti (Ali i sur., 2019; Chen i sur., 2018; Jeung i Yoon, 2018). Uz povezanost poniznosti u rukovođenju i psihološke osnaženosti, također je dobiveno da psihološka osnaženost potpuno posreduje odnos između poniznog rukovođenja i prosocijalnog izražavanja mišljenja (Jeung i

Yoon, 2018) te da djelomično posreduje u odnosu između poniznosti u rukovođenju i proaktivnog radnog ponašanja (Chen i sur., 2018).

### **1.7. Radna angažiranost**

Radna angažiranost je pozitivno i ispunjavajuće mentalno, afektivno i motivacijsko stanje. Odnosi se na bihevioralnu, emocionalnu i kognitivnu uključenost u radne aktivnosti, a karakterizira ju energičnost, posvećenost i udubljenost (Schaufeli i Bakker, 2004). Kada detaljnije gledamo tri glavne karakteristike radne angažiranosti, vidimo da energičnost karakterizira snaga i psihološka otpornost, spremnost na ulaganje napora i upornost u suočavanju s teškoćama. Posvećenost se odnosi na fokusiranost i uključenost u rad te na doživljavanje osjećaja značajnosti, entuzijazma, inspiracije te ponosa, dok je zadubljenost okarakterizirana potpunom koncentracijom na posao, osjećajem da vrijeme brzo prolazi dok osoba radi te da se teško odvaja od posla i stalno razmišlja o njemu (Schaufeli i sur., 2002). Ukratko, tri glavne karakteristike nam govore da su angažiraniji zaposlenici spremniji na rad, internalno im dolazi želja za radom te osjećaju da mogu biti učinkoviti i uspjeti u svojim radnim aktivnostima (Schaufeli i sur., 2008). Radna angažiranost je potpuna suprotnost izgaranju na poslu kod kojeg se javljaju izmorenost, cinizam i neproduktivnost (Maslach i sur., 1996). Tri dimenzije izgaranja na poslu su sasvim suprotne trima karakteristikama radne angažiranosti tj. energičnost je potpuno suprotna izmorenosti, posvećenost cinizmu i udubljenost neproduktivnosti. Sukladno tome, u istraživanjima Schaufeli i Salanova (2010) dobivena je negativna povezanost radne angažiranosti i izgaranja na poslu. Uz to, isto je tako važno odvojiti radnu angažiranost od konstrukta radoholizma. Radoholizam se odnosi na nekontroliranu potrebu za radom i, za razliku od radno angažiranih pojedinca, osobe koje imaju visoke rezultate na skali radoholizma nemaju aktivnosti u kojima uživaju izvan posla, osjećaju se krivo dok ne rade i ne smatraju svoj posao zabavnim (Gorgievski i sur., 2010). Općenito, poželjno je da su zaposlenici angažirani budući da su takvi zaposlenici učinkovitiji i u većoj se mjeri uključuju u odgovorno organizacijsko ponašanje (Bakker i sur., 2014). Osim toga, dobiveno je i da se identificiraju s rukovoditeljem u većoj mjeri (Erkutlu i Chafra, 2013) te da su psihološki osnaženiji (Tripathi i sur., 2021). Hoće li zaposlenici biti angažirani ovisi o osobnim karakteristikama i strategijama nošenja s problemima, ali i o radnim uvjetima – od kojih je jedan stil rukovođenja (Bakker i sur., 2014). U

istraživanjima je dobivena pozitivna povezanost poniznosti u rukovođenju i radne angažiranosti (Nguyen i sur., 2020; Owens i sur., 2013; Walters i Diab, 2016; Yang i sur., 2019b). Osim povezanosti poniznosti u rukovođenju i radne angažiranosti, također je dobiveno da je poniznost u rukovođenju pozitivno povezana s kreativnošću putem radne angažiranosti (Li i sur., 2021) te da radna angažiranost djelomično posreduje u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnosti zaposlenika (Yang i sur., 2019b).

Na temelju prethodno navedenog, ovo istraživanje ispituje izravne odnose poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem, percipiranom pravednošću rukovoditelja, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacijom s rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i radnom angažiranošću zaposlenika. Isto tako, ispituje neizravan odnos poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja putem identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti. Posebna se vrijednost ovog istraživanja nalazi u ispitivanju medijacijskog efekta psihološke osnaženosti i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. Ti će rezultati dodatno obogatiti prethodna istraživanja o ulozi poniznosti u rukovođenju unutar organizacija. Također, ovim će se radom proširiti količina literature vezane za odnos poniznosti u rukovođenju te percipirane pravednosti rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem te za odnos percipirane pravednosti rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem s ostalim varijablama koje su korištene u ovom istraživanju.

## **Cilj, problemi i hipoteze istraživačkog rada**

### **1.7.1. Cilj istraživačkog rada**

Cilj je ispitati odnos percepcije poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika, odnosom razmjene zaposlenika i rukovoditelja, percipiranom pravednošću rukovoditelja, identifikacijom zaposlenika s rukovoditeljem te psihološkom osnaženošću i radnom angažiranošću zaposlenika.

### **1.7.2. Problemi istraživačkog rada**

1. Ispitati stupanj povezanosti percepcije poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacijom zaposlenika s rukovoditeljem, percepcijom pravednosti rukovoditelja te radnom angažiranošću zaposlenika i psihološkom osnaženošću te njezinim komponentama.
2. Ispitati u kojoj mjeri percepcija poniznosti u rukovođenju objašnjava inovativno radno ponašanje zaposlenika povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije zaposlenika s rukovoditeljem i odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem te komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika.
3. Ispitati medijacijske efekte identifikacije zaposlenika s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti te radne angažiranosti zaposlenika u odnosu između percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika.

### **1.7.3. Hipoteze istraživačkog rada**

H1: Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost percipirane poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika, percipiranom pravednošću rukovoditelja, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacijom s rukovoditeljem, radnom angažiranošću zaposlenika te psihološkom osnaženošću i njezinim komponentama.

H2: Očekuje se da percipirana poniznost u rukovođenju statistički značajno objašnjava inovativno radno ponašanje zaposlenika povrh odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacije zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, radne angažiranosti zaposlenika te psihološke osnaženosti i njezinih komponenti.

H3: Očekuje se da će identifikacija s rukovoditeljem, radna angažiranost i psihološka osnaženost zaposlenika biti značajni medijatori u odnosu između percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika.

## **2. METODA**

### **2.1. Sudionici**

U ovom istraživanju je sudjelovao prigodan uzorak od 271 sudionika: 196 (72.3%) muških sudionika i 74 (27.3%) ženskih sudionika, dok se jedan sudionik nije izjasnio po pitanju spola. Svi sudionici su zaposlene osobe i većinom rade u IT i inženjerskom sektoru (92.9%) različitim organizacija. Sudionici većinom ne rade na rukovoditeljskim pozicijama tj. njih 200 (73.8%), dok preostali sudionici tj. njih 71 (26.2%) rade kao rukovoditelji. U prosjeku, radni staž sudionika je 11.93 godina. S neposrednim rukovoditeljem u prosjeku surađuju 4.81 godina. Drugi demografski podaci nisu prikupljeni, ponajprije kako bi se osigurala povjerljivost i anonimnost.

### **2.2. Instrumentarij**

#### **Skala poniznosti u rukovođenju (Owens i sur., 2013)**

Skala se sastoji od 9 čestica koje ispituju samosvijest, stupanj uvažavanja drugih i sklonost učenju kod rukovoditelja. Zadatak je ispitanika da, razmišljajući o svojem rukovoditelju, procijene koliko se slažu s tvrdnjama na skali od pet stupnjeva (od 1 ili *uopće se ne slažem* do 5 ili *u potpunosti se slažem*). Jedna od čestica u upitniku glasi: *Moj neposredni rukovoditelj aktivno traži povratne informacije, čak i kada uključuju kritiku*. Upitnik je jednodimenzionalan te se ukupni rezultat računa kao zbroj svih čestica. U istraživanju Yang i suradnika (2022) dobiveno je da pouzdanost ove skale iznosi .93. Za ovo istraživanje, korištena je metoda dvostrukog prijevoda te je napravljen prijevod s engleskog na hrvatski jezik.

#### **Upitnik o inovativnom radnom ponašanju zaposlenika (de Jong i den Hartog, 2010)**

Ovaj upitnik ima četiri podljestvice. Jedna se odnosi na istraživanje, druga na generiranje, treća na promociju i četvrta na implementaciju ideja. U originalnoj verziji ovog upitnika čestice su konstruirane tako da nadređeni procjenjuje svoje zaposlenike, a u ovom će istraživanju biti korištena verzija iz diplomskog rada Kuzmanovski (2022) u kojoj su čestice prilagođene za samoprocjenu zaposlenika i koja je s engleskog jezika prevedena na hrvatski jezik. Općenito, ovaj se upitnik sastoji od deset čestica (npr. *Koliko često tražite nove metode, tehnike ili instrumente?*)



na koje sudionici odgovaraju pomoću skale od *nikad* do *uvijek*. Kako bi skale svih upitnika koji će se koristiti u ovom istraživanju bile unificirane, sudionici će odgovarati na skali od najmanjeg (1) do najvećeg slaganja (5). Sukladno tome, i konstrukcija tvrdnji je bila malo promijenjena (npr. *Često obraćam pažnju na probleme koji nisu dio mog svakodnevnog posla*). Što se tiče ukupnog rezultata, preporuča se računanje zbroja procjena na svim česticama, a ne posebno za svaku subskalu. U prijašnjim je istraživanjima dobiveno da pouzdanost cjelokupnog upitnika iznosi .89 (Bin Saeed i sur., 2019).

### **Upitnik percipirane pravednosti rukovoditelja (Jakopec i Sušan, 2014)**

Ovaj upitnik ima 15 čestica koje mjere distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost rukovoditelja. Pri tome, unutar svake subskale nalazi se po 5 čestica. Sudionici odgovaraju na skali od pet stupnjeva, prvi stupanj označava najmanje slaganje, dok peti stupanj označava potpuno slaganje. Ukupni rezultat subskale je prosječna vrijednost svih čestica te subskale, dok je ukupni rezultat upitnika prosječna vrijednost svih čestica na cijelom upitniku tj. na sve tri subskale. U ovom će istraživanju biti korišten ukupni rezultat upitnika. Ovaj je upitnik na hrvatskom jeziku preuzet iz Upitnika pravednosti organizacije i rukovoditelja (Jakopec i Sušan, 2014) koji sveukupno sadrži 30 čestica. Ostalih 15 čestica u tom upitniku namijenjeno je mjerenju pravednosti organizacije na iste tri dimenzije. Pouzdanost cjelokupnog upitnika iznosi .96 (Sokić i Mandarić, 2020).

### **Upitnik odnosa razmjene rukovoditelja i podređenog (Graen i Uhl-Bien, 1995)**

Ovaj upitnik čini sedam čestica. Na čestice (npr. *U kojoj mjeri rukovoditelj razumije Vaše potrebe i probleme?*) sudionici odgovaraju na skali od pet stupnjeva, od *nimalo* do *u potpunosti*. U ovom istraživanju, čestice će biti malo promijenjene kako bi se na njih moglo odgovarati na skali slaganja tj. od (1) najmanjeg slaganja do (5) potpunog slaganja. Tako promijenjena čestica izgleda ovako: *Moj neposredni rukovoditelj razumije moje potrebe i probleme*. Upitnik je jednofaktorski te je ukupan rezultat zbroj procjena svih tvrdnji. Pouzdanost ovog upitnika iznosi .78 (Gerstner i Day, 1997). Upitnik je na hrvatski jezik prevela Matić (2021) za potrebe svog diplomskog rada.

### **Upitnik o identifikaciji s rukovoditeljem (Mael i Ashforth, 1992)**

Ovaj upitnik je prilagođena verzija Upitnika organizacijske identifikacije (Mael i Ashforth, 1992) kojeg su na hrvatski jezik preveli Jakopec i suradnici (2013). Upitnik je u ovom obliku preuzet iz diplomskog rada (Žužić, 2019) u kojem je riječ „organizacija” zamijenjena riječju „moj neposredni rukovoditelj”. Takav se upitnik sastoji od 6 tvrdnji (npr. *Uspjeh mog neposrednog rukovoditelja smatram i vlastitim uspjehom*) na koje sudionici odgovaraju izražavanjem slaganja na pet stupnjeva, od jedan koji znači najmanje slaganje do pet koji znači najveće slaganje. Ukupan rezultat je zbroj procjena svih tvrdnji. Pouzdanost prilagođene verzije upitnika iznosi .79 (Žužić, 2019).

### **Upitnik o psihološkoj osnaženosti (Spreitzer, 1995)**

Ovaj upitnik mjeri četiri dimenzije psihološke osnaženosti: značaj, autonomiju, kompetentnost i utjecaj. Cjelokupni upitnik se sastoji od 12 čestica, a svaka subskala sadrži po tri čestice. Sudionici na čestice (npr. *Posao koji radim mi je važan*) odgovaraju na skali slaganja od pet stupnjeva gdje najniža vrijednost označava najmanje slaganje. Ukupni rezultat pojedinačne subskale je prosječna vrijednost procjena na svim česticama te subskale, a ukupni rezultat cijelog upitnika je prosječna vrijednost procjena svih čestica na svim subskalama. U prijašnjem je istraživanju dobiveno da se pouzdanost cjelokupnog upitnika kreće od .83 do .88, pouzdanost za subskalu značaja kreće se od .86 do .90, za subskalu autonomije od .81 do .84, za subskalu kompetentnosti od .89 do .92 te za subskalu utjecaja od .93 do .94 (Uner i Turan, 2010). Upitnik su na hrvatski preveli Jakopec i Sušanj (2016).

### **Skala radne angažiranosti (Schaufeli i sur., 2006)**

Ovaj se upitnik sastoji od 9 čestica, od kojih po 3 čestice mjere svaku od dimenzija radne angažiranosti koje se nazivaju: energija, posvećenost i udubljenost. U originalnoj verziji sudionici odgovaraju na skali čestine od šest stupnjeva (od *nikad* do *svaki dan*), a u ovom će istraživanju odgovarati na skali slaganja od pet stupnjeva (od najmanjeg do najvećeg slaganja). Na primjer, čestica u tom upitniku glasi: *Moj me posao inspirira*. Prosječna vrijednost svih čestica jedne subskale je ukupni rezultat te subskale, a ukupni rezultat cijelog upitnika je prosječna vrijednost svih čestica cijelog upitnika. U ovom će istraživanju biti korišten ukupni rezultat cijelog upitnika. U prijašnjim je istraživanjima dobiveno da pouzdanost cjelokupne skale od devet čestica iznosi od .85 do .92 (Schaufeli i sur., 2006). Hrvatski prijevod je preuzet iz rada Jakopec i Sušanj (2016).

### 2.3. Postupak

Prikupljanje podataka započelo je krajem travnja i trajalo je do početka lipnja. Sudionici su regrutirani preko studenata psihologije koji su dijelili upitnik te putem društvenih mreža (*Facebook, Instagram, LinkedIn*), a samom je istraživanju pristupano *online* putem. Točnije, sudionici su putem poveznice pristupali *Google* obrascu. Odmah su na početku obavješteni o svrsi istraživanja i osiguranoj anonimnosti, prenijeto im je da će njihovi rezultati biti analizirani isključivo kao dio grupe te da će biti korišteni samo u znanstvene svrhe. Uz to, dobili su i kontakt voditelja istraživanja u slučaju komentara, nejasnoća ili pitanja. Pritiskom na tipku *Dalje*, potvrdili su svoju suglasnost za sudjelovanje u istraživanju. Nakon toga, slijedila su pitanja o općim podacima – spolu, ukupnom radnom stažu i radnom stažu s neposrednim rukovoditeljem. Također su prikupljeni podaci o tome rade li u IT ili inženjerskom sektoru i rade li na rukovoditeljskoj poziciji. Zatim su slijedile čestice o stavovima i ponašanjima na poslu te odnosu s neposrednim rukovoditeljem. Točnije, u šest odjeljaka, nasumično su bile raspoređene čestice upitnika koji ispituju poniznost u rukovođenju, inovativno radno ponašanje, odnos razmjene zaposlenika i rukovoditelja, percipiranu pravednost rukovoditelja, identifikaciju s rukovoditeljem, psihološku osnaženost i radnu angažiranost. Ispunjavanje upitnika je trajalo petnaestak minuta. Na kraju je trebalo pritisnuti tipku *Podnesi* kako bi odgovori bili zabilježeni.

### 3. REZULTATI

Prikupljeni podaci obrađeni su koristeći IBM SPSS Statistics 26 (engl. *Statistical Package for the Social Sciences*; Statistički program za društvene znanosti). Ponajprije je izračunata deskriptivna statistika i pouzdanost tipa unutarne konzistencije za sve mjerne instrumente. Zatim su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije kako bi se provjerila povezanost svih mjerenih konstrukata, a izračunata je i hijerarhijska regresijska analiza. Hijerarhijskom regresijskom analizom je ispitano u kojoj mjeri poniznost u rukovođenju objašnjava inovativno radno ponašanje zaposlenika povrh ostalih mjerenih konstrukata. Uz to, promatran je medijacijski učinak identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti u odnosu percipirane poniznosti rukovoditelja i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. To se ispitalo metodom četiri koraka provjere medijacijskog efekta (Baron i Kenny, 1986) tj. provedene su tri regresijske analize po svakom ispitivanom medijacijskom učinku.

#### 3.1. Deskriptivni podaci

Izračunata je deskriptivna statistika za sve korištene mjere i njihove podljestvice tj. računane su sljedeće vrijednosti: aritmetička sredina, standardna devijacija, vrijednost simetričnosti i spljoštenosti te koeficijent pouzdanosti svih mjernih instrumenata. Navedeno, uz broj čestica i raspon (minimum i maksimum) svih korištenih mjera i dimenzija, može se vidjeti u Tablici 1.

Tablica 1. *Deskriptivni podaci i koeficijenti unutarnje konzistencije tipa Cronbach  $\alpha$  svih mjerenih varijabli (N=271)*

Varijabla	Broj čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Raspon	Simetričnost	Spljoštenost	Cronbach $\alpha$
<b>Percipirana poniznost rukovoditelja</b>	<b>9</b>	<b>3.80</b>	<b>0.83</b>	<b>1.00 – 5.00</b>	<b>-0.83</b>	<b>0.78</b>	<b>.94</b>
<b>Inovativno radno ponašanje</b>	<b>10</b>	<b>4.01</b>	<b>0.64</b>	<b>2.00 – 5.00</b>	<b>-0.43</b>	<b>-0.28</b>	<b>.90</b>
<b>Identifikacija s rukovoditeljem</b>	<b>6</b>	<b>2.90</b>	<b>0.91</b>	<b>1.00 – 5.00</b>	<b>0.04</b>	<b>-0.74</b>	<b>.83</b>
<b>LMX</b>	<b>7</b>	<b>3.89</b>	<b>0.76</b>	<b>1.00 – 5.00</b>	<b>-1.06</b>	<b>1.34</b>	<b>.90</b>
<b>Percipirana pravednost rukovoditelja</b>	<b>15</b>	<b>3.84</b>	<b>0.87</b>	<b>1.00 – 5.00</b>	<b>-1.03</b>	<b>0.93</b>	<b>.97</b>
<b>Radna angažiranost</b>	<b>9</b>	<b>3.77</b>	<b>0.76</b>	<b>1.33 – 5.00</b>	<b>-0.82</b>	<b>0.10</b>	<b>.92</b>
<b>Psihološka osnaženost</b>	<b>12</b>	<b>3.95</b>	<b>0.62</b>	<b>2.17 – 5.00</b>	<b>-0.95</b>	<b>0.86</b>	<b>.88</b>
1. Značaj	3	4.05	0.80	1.00 – 5.00	-1.14	1.33	.83
2. Kompetentnost	3	4.31	0.65	1.33 – 5.00	-0.68	0.39	.82
3. Autonomija	3	4.09	0.76	1.33 – 5.00	-0.42	-0.38	.84
4. Utjecaj	3	3.37	0.10	1.00 – 5.00	-0.87	0.53	.94

U Tablici 1. je vidljivo da se vrijednosti simetričnosti mjernih instrumenata kreću unutar raspona od -2 do 2, dok se vrijednosti spljoštenosti kreću unutar raspona od -7 do 7. To nam govori da je distribucija varijabli normalna. Sukladno tome, uvjet za korištenje parametrijske statistike je zadovoljen (Tabachnick i Fidell, 2013).

Isto tako možemo iščitati da Cronbach alfa koeficijenti pokazuju zadovoljavajuću pouzdanost svih korištenih mjernih instrumenata i njihovih podljestvica, pri čemu najvišu pouzdanost ima ljestvica percipirane pravednosti rukovoditelja koja iznosi .97, dok najnižu pouzdanost ima mjera kompetentnosti (podljestvica psihološke osnaženosti) te ona iznosi .82.

Također, u Tablici 1. možemo vidjeti da su, među mjerenim konstruktima, sudionici najnižom procjenjivali identifikaciju s rukovoditeljem ( $M = 2.90$ ,  $SD = 0.91$ ), dok su najvišim procjenjivali

inovativno radno ponašanje ( $M = 4.01$ ,  $SD = 0.64$ ). Pri tome, na ljestvici percipirane poniznosti rukovoditelja, sudionici su davali umjereno visoke procjene ( $M = 3.80$ ,  $SD = 0.83$ ). Što se tiče podljestvica, kod ljestvice psihološke osnaženosti sudionici su najvišom procjenjivali kompetentnost ( $M = 4.31$ ,  $SD = 0.65$ ), a najnižom podljestvicu utjecaja ( $M = 3.37$ ,  $SD = 0.10$ ).

### **3.2. Povezanost poniznosti u rukovođenju, inovativnog radnog ponašanja zaposlenika, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika**

Kako bi se provjerila povezanost percepcije poniznosti u rukovođenju, inovativnog radnog ponašanja, LMX-a, identifikacije s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti i njezinih komponenti te radne angažiranosti, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Također, isto je izračunato za sve preostale konstrukte kako bi unaprijed vidjeli postoji li multikolinearnost tj. visoka korelacija između prediktorskih varijabli (što nam je potrebno za daljnje analize) te kako bi provjerili korelaciju kompozita psihološke osnaženosti i dimenzija. Tablica 2. prikazuje međusobnu povezanost svih korištenih konstrukta.

Tablica 2. Pearsonovi koeficijenti povezanosti percepcije poniznosti u rukovođenju, inovativnog radnog ponašanja, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacije s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, radne angažiranosti te psihološke osnaženosti zaposlenika i njezinih komponenti

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	7a.	7b.	7c.	7d.
<b>1. PUR</b>	1										
<b>2. IRP</b>	.33**	1									
<b>3. ID</b>	.49**	.39**	1								
<b>4. LMX</b>	.87**	.29**	.53**	1							
<b>5. PPR</b>	.86**	.32**	.53**	.90**	1						
<b>6. RA</b>	.41**	.58**	.56**	.51**	.52**	1					
<b>7. PO</b>	.46**	.72**	.50**	.52**	.51**	.74**	1				
<b>7a. PO_ZN</b>	.31**	.54**	.46**	.36**	.37**	.80**	.71**	1			
<b>7b. PO_KO</b>	.21**	.53**	.23**	.28**	.24**	.44**	.67**	.33**	1		
<b>7c. PO_AU</b>	.51**	.47**	.31**	.51**	.48**	.45**	.75**	.35**	.39**	1	
<b>7d. PO_UT</b>	.35**	.60**	.45**	.41**	.42**	.52**	.85**	.43**	.42**	.52**	1

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p > .05$

Napomena: **PUR** – Poniznost u rukovođenju, **IRP** – Inovativno radno ponašanje, **ID** – Identifikacija s rukovoditeljem, **LMX** – Odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, **PPR** – Percipirana pravednost rukovoditelja, **RA** – Radna angažiranost, **PO** – Psihološka osnaženost, **PO\_ZN** – Psihološka osnaženost: Značaj, **PO\_KO** – Psihološka osnaženost: Kompetencija, **PO\_AU** – Psihološka osnaženost: Autonomija, **PO\_UT** – Psihološka osnaženost: Utjecaj

Tablica 2. pokazuje da su svi mjereni konstrukti pozitivno povezani, uključujući i percipiranu poniznost u rukovođenju s drugim skalama i subskalama, a to nam govori da je hipoteza H1 potvrđena.

Percipirana poniznost u rukovođenju u najvećoj je mjeri povezana s LMX – om ( $r = .87, p < .01$ ), dok je u najmanjoj mjeri povezana s konstruktom inovativnog radnog ponašanja ( $r = .33, p < .01$ ). Osim s LMX – om, poniznost u rukovođenju je također visoko povezana s percipiranom pravednošću rukovoditelja ( $r = .86, p < .01$ ). Umjereno do nisko je povezana sa psihološkom osnaženošću zaposlenika ( $r = .46, p < .01$ ). Glede dimenzija psihološke osnaženosti, percipirana

poniznost u rukovođenju ima najvišu povezanost s dimenzijom autonomije ( $r = .51, p < .01$ ), a najnižu povezanost s dimenzijom kompetentnosti ( $r = .21, p < .01$ ).

Uz to, visoka povezanost dobivena je između LMX – a i percipirane pravednosti rukovoditelja ( $r = .90, p < .01$ ). S druge strane, najniža korelacije dobivena je između LMX – a i inovativnog radnog ponašanja ( $r = .29, p < .01$ ). Što se tiče povezanosti između dimenzija psihološke osnaženosti međusobno, tu su dobivene umjerene do niske korelacije. Još je korisno napomenuti da je između dimenzije značaja i radne angažiranosti dobivena visoka korelacija ( $r = .80, p < .01$ ). Zaključno, valja izdvojiti da su dobivene visoke korelacije između LMX – a i poniznosti u rukovođenju, percipirane pravednosti rukovoditelja i poniznosti u rukovođenju, percipirane pravednosti rukovoditelja i LMX – a te značaja (dimenzije psihološke osnaženosti) i radne angažiranosti. Navedeno je biti bitno za interpretaciju rezultata u daljnjim postupcima.

### **3.3. Doprinosa poniznosti u rukovođenju, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika**

Da bi se ispitalo u kojoj mjeri poniznost u rukovođenju objašnjava izmjereno inovativno radno ponašanje zaposlenika povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, dimenzija psihološke osnaženosti te radne angažiranosti zaposlenika, provedena je hijerarhijska analiza regresije u tri koraka.

No, prije provedbe regresijskih analiza, provjereno je postoji li problem multikolinearnosti (i singularnosti). U tu svrhu, promatrane su vrijednosti tolerancije i faktori povećanja varijance (VIF) za sve mjerene konstrukte. U ovom istraživanju, vrijednosti tolerancije se kreću od .15 do .72, a vrijednosti faktora povećavanja varijance kreću se od 1.39 do 6.80. Prema blažem kriteriju, gledajući da vrijednosti tolerancije trebaju biti veće od .10, a vrijednosti faktora povećavanja varijance ne smiju prelaziti 10 (Kim, 2019), možemo zaključiti da je preduvjet izostanka problema multikolinearnosti (i singularnosti) zadovoljen. No, prema strožem kriteriju, vrijednosti tolerancije ne smiju biti manje od .20, dok vrijednosti faktora povećavanja varijance ne smiju prelaziti 5. Mjereni konstrukti koji imaju vrijednosti faktora povećavanja varijance veće od 5 su LMX i



percipirana pravednost rukovoditelja, dok poniznost u rukovođenju ima vrijednost faktora povećavanja varijance malo ispod vrijednosti 5 tj. 4.96. Isto je i za vrijednosti tolerancije, pri tome LMX i percipirana pravednost rukovoditelja imaju vrijednosti manje od .20, a poniznost u rukovođenju ima vrijednost faktora povećavanja varijance koji iznosi .20. Ovome treba pridodati i da su ranije dobivene visoke korelacije između prediktora (pogledaj Tablicu 2.) koje također dovode u pitanje opravdanost analize. Zbog svega navedenog, valja biti oprezan pri daljnjoj interpretaciji rezultata.

Kod provođenja hijerarhijske regresijske analize, inovativno radno ponašanje zaposlenika uzeto je kao kriterij. U prvom su koraku uvrštene percipirana pravednost rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem te odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem. U drugom su koraku dodane podljestvice psihološke osnaženosti – autonomija, značaj, kompetentnost i utjecaj te radna angažiranost. Povrh ovih konstrukata, u trećem je koraku dodana ljestvica percipirane poniznost u rukovođenju. U Tablici 3. se nalaze rezultati dobiveni provođenjem hijerarhijske analize regresije.

Tablica 3. *Rezultati hijerarhijske regresijske analize s kriterijskom varijablom inovativnog radnog ponašanja te percipiranom poniznošću rukovoditelja, identifikacijom s rukovoditeljem, LMX – om, percipiranom pravednošću rukovoditelja, radnom angažiranošću i podljestvicama psihološke osnaženosti kao prediktorskim varijablama*

	$\beta$	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$	$\Delta F$
<b>1. korak</b>		<b>.42</b>	<b>.17</b>	<b>.17</b>	<b>18.56**</b>	<b>18.56**</b>
Percipirana pravednost rukovoditelja	.16					
Identifikacija s rukovoditeljem	.22**					
Odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem	-.06					
<b>2. korak</b>		<b>.74</b>	<b>.54</b>	<b>.37</b>	<b>38.97**</b>	<b>42.56**</b>
Percipirana pravednost rukovoditelja	.08					
Identifikacija s rukovoditeljem	.06					
Odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem	-.21*					
Autonomija	.12**					
Značaj	.15*					
Kompetentnost	.26**					
Utjecaj	.17**					
Radna angažiranost	.10					
<b>3. korak</b>		<b>.75</b>	<b>.57</b>	<b>.03</b>	<b>38.13**</b>	<b>14.86**</b>
Percipirana pravednost rukovoditelja	-.03					
Identifikacija s rukovoditeljem	.04					
Odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem	-.34**					
Autonomija	.09					
Značaj	.13*					
Kompetentnost	.27**					
Utjecaj	.18**					
Radna angažiranost	.15*					
Percipirana poniznost u rukovođenju	.27**					

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p > .05$

Tablica 3. nam pokazuje da, u prvom koraku, percipirana pravednost rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem i odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem objašnjavaju 17% varijance inovativnog radnog ponašanja zaposlenika ( $F_{3,267} = 18.56, p < .01$ ). Kao značajan pozitivan prediktor pokazala se identifikacija s rukovoditeljem. U sljedećem koraku, povrhu percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, podljestvice psihološke osnaženosti (autonomija, značaj, kompetentnost, utjecaj) i radna angažiranost objasnile su još 37% varijance inovativnog radnog ponašanja zaposlenika ( $F_{5,262} = 38.97, p < .01$ ). Pozitivnim značajnim prediktorima pokazale su se sve podljestvice psihološke osnaženosti (autonomija, značaj, kompetentnost i utjecaj), dok se

značajnim negativnim prediktorom pokazao odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem. U zadnjem koraku dodana je percipirana poniznost rukovoditelja te je ona, povrh svega navedenog, objasnila još 3% ( $F_{1,261} = 38.13, p < .01$ ). Točnije, sveukupno je objašnjeno 57% varijance inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. U tom se koraku odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem pokazao kao značajan negativan prediktor, dok su se značajnim pozitivnim prediktorom pokazale radna angažiranost i tri od četiri podljestvice psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost i utjecaj). Naravno, uz navedene se značajnim pozitivnim prediktorom pokazala i percipirana poniznost u rukovođenju. Možemo primijetiti da se odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, za koji je dobivena pozitivna povezanost s inovativnim radnim ponašanjem (vidi Tablicu 2.), sada pokazao kao negativan prediktor inovativnog radnog ponašanja, o čemu će više riječi biti u raspravi. Sve zajedno, možemo zaključiti da je hipoteza H2 potvrđena – poniznost u rukovođenju objašnjava inovativno radno ponašanje povrh ostalih konstrukata. Nadalje, usporedbom standardiziranih koeficijenata, najboljim prediktorom inovativnog radnog ponašanja zaposlenika pokazao se odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem (u negativnom smjeru), a odmah poslije njega i percipirana poniznost u rukovođenju te kompetentnost – podljestvica psihološke osnaženosti (u pozitivnom smjeru).

### **3.4. Medijacijski efekti identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja**

U svrhu ispitivanja treće hipoteze, prateći metodu testiranja medijacije Barona i Kennya (1986) koja se provodi u četiri koraka, provedene su po tri regresijske analize za svaki ispitani medijacijski efekt. Sveukupno je provedeno devet regresijskih analiza za medijacijske efekte identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti zaposlenika u odnosu između percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Prvim dvjema regresijskim analizama ispituje se je li prediktorska varijabla značajan prediktor medijatorskoj varijabli te je li prediktorska varijabla značajan prediktor kriterijskoj varijabli. Tu je posebno važno da nam rezultati ukažu na značajnu povezanost između prediktora i kriterija budući da je to osnovni preduvjet medijacije. Ukoliko prediktor i kriterij nisu povezani, tada gledanje medijacijskih

učinaka nije ni potrebno jer nemamo značajnu povezanost kod koje bi promatrali medijaciju tj. tada nema smisla promatrati kojim mehanizmom dolazi do te povezanosti jer ona ne postoji. Trećom regresijskom analizom provjerava se jesu li prediktorska i medijatorska varijabla prediktori kriterijske varijable (Baron i Kenny, 1986). Kako bi treći uvjet bio ispunjen, medijator treba biti značajan prediktor kriterijske varijable. Za provjeravanje četvrtog uvjeta, potrebno je usporediti učinke prediktora na kriterij kontrolirajući medijatorsku varijablu s učinkom prediktora na kriterij bez kontrole medijatorske varijable. Na taj se način provjerava učinak medijatora. Na njega upućuje ako dolazi do smanjenja povezanosti između prediktorske i kriterijske varijable nakon što se kontrolira medijatorska varijabla. Pri tome, postoje dvije vrste medijacijskog učinka: djelomična i potpuna medijacija. Značajan, ali smanjeni efekt prediktora ukazuje na djelomičnu medijaciju, a potpuni gubitak značajnosti efekta prediktora ukazuje na potpunu medijaciju (Shrout i Bolger, 2002).

#### **3.4.1. Identifikacija s rukovoditeljem kao medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika**

Provedene su tri regresijske analize u svrhu ispitivanja medijacijskog učinka identifikacije s rukovoditeljem između percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. U Tablici 6. se mogu vidjeti rezultati regresijskih analiza.

Tablica 6. Rezultati regresijskih analiza kojim se provjerila medijacijska uloga identifikacije s rukovoditeljem u odnosu percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja

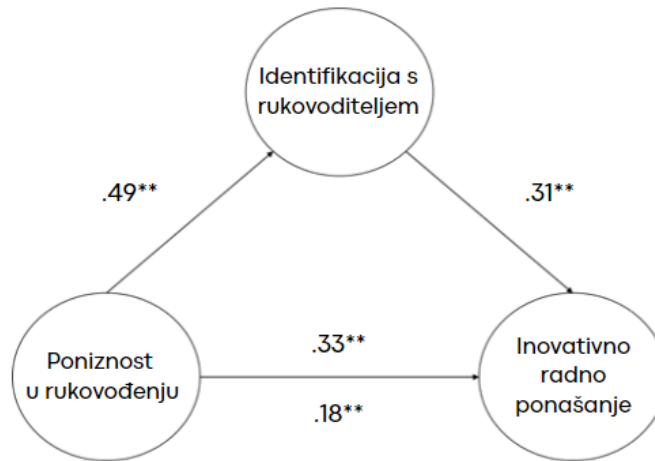
	Prediktor	Kriterij	R	R <sup>2</sup>	β
Prva regresijska analiza	PUR	ID	.49	.24**	.54**
Druga regresijska analiza	PUR	IRP	.33	.11**	.25**
Treća regresijska analiza	ID	IRP	.42	.18	.21**
	PUR				.14**

\*\*  $p < .01$

Napomena: **PUR** – Poniznost u rukovođenju, **IRP** – Inovativno radno ponašanje, **ID** – Identifikacija s rukovoditeljem

U Tablici 6. možemo vidjeti rezultate triju regresijskih analiza koje su provedene u svrhu ispitivanja medijacijske uloge identifikacije s rukovoditeljem između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. Uvjeti metode testiranja medijacije (Baron i Kenny, 1986) su ispunjeni. Prvom regresijskom analizom pokazalo se da poniznost u rukovođenju značajno predicira identifikaciju s rukovoditeljem ( $F_{1,269} = 82.86, p < .01$ ). Drugom se regresijskom analizom pokazalo da poniznost u rukovođenju značajno predicira inovativno radno ponašanje ( $F_{1,269} = 32.43, p < .01$ ). Ono što se pokazalo trećom regresijskom analizom jest da je identifikacija s rukovoditeljem značajan prediktor inovativnog radnog ponašanja. Tom je analizom također pokazano da, kada se identifikacije s rukovoditeljem tj. medijator uvede u odnos između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja, tada je efekt poniznosti u rukovođenju na inovativno radno ponašanje smanjen, ali još uvijek značajan ( $F_{2,266} = 29.23, p < .01$ ). To nam govori da je identifikacija s rukovoditeljem djelomičan medijator u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. Dodatno je izračunat Sobelov test za provjeravanje značajnosti djelomične medijacije. Dobivena je potvrda o značajnosti navedene medijacije (Sobelov test = 4.26,  $p < .01$ ). Navedeni rezultati su u skladu s hipotezom H3. Na Slici 1. je prikazan navedeni medijacijski efekt identifikacije s rukovoditeljem u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja sa standardiziranim koeficijentima (beta ponderima) svih odnosa uključenih u ispitivanje tog medijacijskog efekta.

Slika 1. Medijacijski efekt identifikacije s rukovoditeljem u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja s prikazanim beta ponderima



Napomena: \*\*  $p < .01$

### 3.4.2. Radna angažiranost kao medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika

Za provjeru medijacijskog efekta radne angažiranosti u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja, izračunate su tri regresijske analize. U Tablici 6. mogu se vidjeti rezultati regresijskih analiza.

Tablica 7. Rezultati regresijskih analiza kojim se provjerila medijacijske uloge radne angažiranosti u odnosu percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja

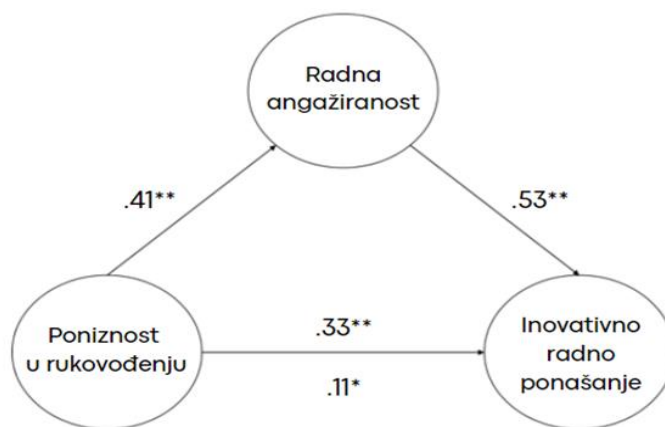
	Prediktor	Kriterij	R	R <sup>2</sup>	β
Prva regresijska analiza	PUR	RA	.41	.17**	.38**
Druga regresijska analiza	PUR	IRP	.33	.11**	.25**
Treća regresijska analiza	RA	IRP	.58	.34**	.45**
	PUR				.08*

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Napomena: **PUR** – Poniznost u rukovođenju, **IRP** – Inovativno radno ponašanje, **RA** – Radna angažiranost

U Tablici 7. možemo vidjeti da je prva regresijska analiza pokazala da poniznost u rukovođenju značajno predicira radnu angažiranost ( $F_{1,269} = 55.51, p < .01$ ), a drugom regresijskom analizom je dobiveno da poniznost u rukovođenju značajno predicira inovativno radno ponašanje ( $F_{1,269} = 32.43, p < .01$ ). Trećom regresijskom analizom je dobiveno da je radna angažiranost značajan prediktor inovativnog radnog ponašanja. Također, kada je radna angažiranost kontrolirana, povezanost odnosa poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja je manja, ali je još uvijek značajna ( $F_{2,268} = 69.45, p < .01$ ). Navedeno upućuje na to da je medijacija djelomična. Nadalje, izračunat je Sobelov test kako bi se izračunala značajnost djelomične medijacije te je on ukazao na to da radna angažiranost ima značajan medijacijski efekt u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja (Sobelov test = 5.91,  $p < .01$ ). To je u skladu s hipotezom H3 budući da je i očekivano da će radna angažiranost imati medijacijski efekt u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog ponašanja zaposlenika na radnom mjestu. Medijacijski efekt radne angažiranosti sa standardiziranim koeficijentima (beta ponderima) svih odnosa uključenih u ispitivanje tog medijacijskog efekta prikazan je na Slici 2.

Slika 2. Medijacijski efekt radne angažiranosti u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja s prikazanim beta ponderima



Napomena: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

### 3.4.3. Psihološka osnaženost kao medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika

Još jednom su izračunate tri regresijske analize u svrhu provjeravanja medijacijskog efekta, ali ovaj put ukupne psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog ponašanja zaposlenika. Tablica 8. prikazuje rezultate regresijskih analiza.

Tablica 8. *Rezultati regresijskih analiza kojim se provjeravala medijacijska uloga psihološke osnaženosti u odnosu percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja*

	Prediktor	Kriterij	R	R <sup>2</sup>	β
Prva regresijska analiza	PUR	PO	.46	.21**	.35**
Druga regresijska analiza	PUR	IRP	.33	.11**	.25**
Treća regresijska analiza	PO	IRP	.72	.51**	.77**
	PUR				-.00

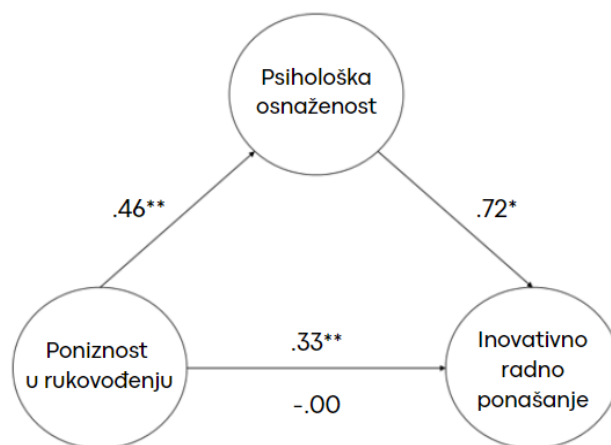
\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Napomena: **PUR** – Poniznost u rukovođenju, **IRP** – Inovativno radno ponašanje, **PO** – Psihološka osnaženost

U Tablici 8. možemo vidjeti da je prvom regresijskom analizom potvrđeno da je poniznost u rukovođenju značajan prediktor psihološke osnaženosti ( $F_{1,269} = 72.82, p < .01$ ). Zatim, drugom regresijskom analizom je dobiveno da poniznost u rukovođenju značajno predicira inovativno radno ponašanje ( $F_{1,269} = 32.43, p < .01$ ). Trećom regresijskom analizom je dobiveno da psihološka osnaženost značajno predicira inovativno radno ponašanje. Kada je psihološka osnaženost kontrolirana, povezanost između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja se smanjuje i postaje neznačajna ( $F_{1,269} = 140.34, p < .01$ ). Iz toga možemo zaključiti da je riječ o potpunom medijacijskom efektu. To je u skladu s hipotezom H3 budući da je očekivana medijacija psihološke osnaženosti u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. Na Slici 3. može se vidjeti medijacijski efekt psihološke osnaženosti sa standardiziranim koeficijentima (beta ponderima) svih odnosa uključenih u ispitivanje tog medijacijskog efekta.



Slika 3. Medijacijski efekt psihološke osnaženosti u odnosu poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja s prikazanim beta ponderima



Napomena: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Za kraj, svi dobiveni rezultati vezani za medijacijske efekte su u skladu s postavljenom hipotezom H3. Sve zajedno, možemo zaključiti da je navedena hipoteza potvrđena.

## 4. RASPRAVA

U ovom je istraživanju ispitivan odnos poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipiranom pravednošću rukovoditelja, identifikacijom s rukovoditeljem te psihološkom osnaženošću i radnom angažiranošću. Pretpostavljeno je da će svi navedeni konstrukti biti povezani s poniznošću u rukovođenju. Zatim, pretpostavljeno je da će poniznost u rukovođenju objasniti varijancu inovativnog radnog ponašanja povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacije s rukovoditeljem te komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika. Također, očekivano je da će identifikacija s rukovoditeljem, radna angažiranost i psihološka osnaženost zaposlenika biti statistički značajni medijatori u odnosu percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja.

Kao što je već ranije definirano, poniznost u rukovođenju je horizontalni stil rukovođenja čije su glavne karakteristike samosvijest, iskreno uvažavanje tuđih doprinosa te modeliranje sklonosti učenju (Owens i Hekman, 2012). To je moralno orijentiran pristup rukovođenju koji se teorijski preklapa s drugim stilovima, no usprkos teorijskim preklapanjima, možemo reći da je to jedinstven stil vođenja (Kelemen i sur., 2022). Mnoga su se istraživanja usmjerila na posljedice poniznosti u rukovođenju na zaposlenike. U njima je dobivena pozitivna povezanost poniznosti rukovoditelja s konstruktima poput odgovornog organizacijskog ponašanja (Qian i sur., 2020b), kreativnosti (Wang i sur., 2018) te produktivnosti zaposlenika (Diao i sur., 2019), ali i s dobrobiti (Zhang i Song, 2020) te psihološkom otpornošću (Zhu i sur., 2019).

### **4.1. Povezanost poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipiranom pravednošću rukovoditelja i njezinim komponentama, identifikacijom s rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i njezinim komponentama te radnom angažiranošću**

Prvi problem ovog istraživanja odnosi se na ispitivanje povezanosti percepcije poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipiranom pravednošću rukovoditelja, identifikacijom zaposlenika s

rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i njezinim komponentama te radnom angažiranošću zaposlenika. Pretpostavljena hipoteza H1 je potvrđena.

Dobivena je značajna pozitivna povezanost percipirane poniznosti u rukovođenju s inovativnim radnim ponašanjem zaposlenika, odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipiranom pravednošću rukovoditelja, identifikacijom s rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i njezinim komponentama te radnom angažiranošću.

Dobiveni rezultati su u skladu s otprije provedenim istraživanjima. Naime, u istraživanju Yang i suradnika (2019b) dobivena je pozitivna povezanost percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika, a ta je povezanost dobivena i u istraživanjima Zhou i Wu (2018), Jiang i suradnika (2019) te Ali i suradnika (2020). Nadalje, pozitivna povezanost percipirane poniznosti u rukovođenju i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem dobivena je u istraživanju Qin i suradnika (2020) te je u istraživanju Chen i suradnika (2018) isto tako dobivena pozitivna povezanost percipirane poniznosti u rukovođenju i identifikacije s rukovoditeljem. U nekoliko je istraživanja dobivena pozitivna povezanost percipirane poniznosti u rukovođenju sa psihološkom osnaženošću (Ali i sur., 2019; Chen i sur., 2018; Jeung i Yoon, 2018) i radnom angažiranošću (Nguyen i sur., 2020; Owens i sur., 2013; Walters i Diab, 2016; Yang i sur., 2019b). S druge strane, što se tiče povezanosti percipirane pravednosti rukovoditelja i poniznosti u rukovođenju, u jednom je prijašnjem istraživanju dobivena povezanost jedne od komponenti pravednosti rukovoditelja tj. interakcijske pravednosti s poniznošću u rukovođenju (Wang i sur., 2019).

Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da zaposlenici koji se u većoj mjeri uključuju u inovativna radna ponašanja, ujedno percipiraju svojeg rukovoditelja poniznijim. Također, kada percipiraju svog rukovoditelja poniznijim, percipiraju da imaju kvalitetniji odnos razmjene s rukovoditeljem te ga percipiraju pravednijim. Što se tiče LMX – a i percipirane pravednosti rukovoditelja, ponizni rukovoditelj pruža razumijevanje, poštovanje i podršku, omogućuje zaposlenicima da se osjećaju korisno te daje prilike za učenje i razvoj, na što se pretpostavlja da zaposlenici pozitivno odgovaraju, a to dovodi kvalitetnijeg odnosa razmjene (Qin i sur., 2020). Također, pretpostavlja se da ponizni rukovoditelji tretiraju sve zaposlenike jednako, odmjereno postupaju i ne iskorištavaju druge (Owens i Hekman, 2012). Uz takva ponašanja rukovoditelja, zaposlenici osjećaju poštovanje i brigu te, kao rezultat, percipiraju da su rukovoditelji pravedniji

(Wang i sur., 2019). Naravno, ta su objašnjenja jednostrana te je navedene odnose moguće objasniti i obrnuto jer nam korelacijske metode ne daju mogućnost uzročno-posljedičnog zaključivanja. Nastavno na dobivene rezultate, također je dobiveno da zaposlenici čiji su rukovoditelji ponizniji, u većoj se mjeri identificiraju s njima, osjećaju se psihološki osnaženije i angažiraniji su na poslu.

Valja prokomentirati i da je dobivena značajna pozitivna povezanost inovativnog radnog ponašanja zaposlenika s odnosom razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipiranom pravednošću rukovoditelja, identifikacijom s rukovoditeljem, psihološkom osnaženošću i njezinim komponentama te radnom angažiranošću. To nam je bitno za daljnje analize.

U prijašnjim je istraživanjima također dobivena povezanost inovativnog radnog ponašanja i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (van Assen i Caniels, 2022) te je također dobivena pozitivna povezanost inovativnog radnog ponašanja s radnom angažiranošću (Agarwal i sur., 2012) i psihološkom osnaženošću (Aldabbas i sur., 2021). Ranije nisu provedena istraživanja koja bi ispitivala odnos inovativnog radnog ponašanja s percipiranom pravednošću rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem, no dobivena je povezanost inovativnog radnog ponašanja s organizacijskom pravednošću (Akram i sur., 2019) i identifikacijom s organizacijom (Zhang i Wang, 2022).

Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da se zaposlenici koji percipiraju da imaju kvalitetniji odnos s rukovoditeljem, uključuju u inovativno radno ponašanje u većoj mjeri. Također, kada se zaposlenici identificiraju s rukovoditeljem u većoj mjeri, tada se inovativnije ponašaju na radnom mjestu. Isto vrijedi i za zaposlenike koji percipiraju svojeg rukovoditelja pravednijim, radno su angažiraniji i psihološki osnaženiji – oni se također više uključuju u inovativno radno ponašanje.

Uz to, valja spomenuti da je dobivena značajna pozitivna povezanost između svih preostalih konstrukata međusobno tj. odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, osobne identifikacije s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i radne angažiranosti.

Navedeno je na sličan način dobiveno u prošlim istraživanjima. Dobiveno je da odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem pozitivno korelira s radnim angažmanom (Agarwal i sur., 2020), identifikacijom s rukovoditeljem (Li i sur., 2018) te distributivnom, interakcijskom i proceduralnom pravednošću rukovoditelja (Selvarajan i sur., 2018). Uz to, dobiveno je i da se npr.

radno angažiraniji zaposlenici, u većoj mjeri identificiraju s rukovoditeljem (Erkutlu i Chafra, 2013) te da su psihološki osnaženiji (Tripathi i sur., 2021).

Tu je važno napomenuti da je dobivena vrlo visoka povezanost percipirane pravednosti rukovoditelja i odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem. Iako su ova dva konstrukta međusobno visoko povezana, moramo naglasiti da su ti konstrukti sadržajno ipak različiti. Naime, pravednost rukovoditelja se odnosi na percepciju pravednosti postupanja rukovoditelja vezano za odluke, proces raspodjele i općenite interakcije, dok se odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem fokusira na kvalitetu individualnog odnosa rukovoditelja sa svakim pojedinačnim zaposlenikom (Masterson i Lensges, 2016). Zbog vrijednosti koju ova dva konstrukta mogu zasebno donijeti ovom istraživanju, korisno je zadržati oba i provjeriti njihov odnos s ostalim varijablama. Isto vrijedi i za poniznost u rukovođenju, za koju je također dobivena visoka povezanost s ova dva konstrukta. Poniznost u rukovođenju se odnosi na percepciju osobina voditelja (Owens i Hekman, 2012), LMX se odnosi na percepciju kvalitete odnosa (Graen i Uhl-Bien, 1995), dok se pravednost odnosi na percepciju ponašanja rukovoditelja tj. strategija i načina na koje on postupa prema zaposlenicima, a što je prvobitno vezano za donošenje odluka (Cohen-Charash i Spector, 2001).

#### **4.2. Doprinos percipirane poniznosti u rukovođenju povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika**

Inovativno radno ponašanje zaposlenika je bitan element kojim organizacije stječu i zadržavaju svoje mjesto u visoko konkurentnom poslovnom okruženju (Getz i Robinson, 2003). Inovativnost je fundamentalna za poboljšanje unutarnjih i vanjskih proizvoda i procesa te je itekako bitna za sveukupno poslovanje organizacije (AlEsa i Durugbo, 2021; Kessel i sur., 2012; Yuan i Woodman, 2010). Posebno je važno za inženjersku i IT industriju jer tamo postoji stalna potreba za razvojem novih i učinkovitih tehnoloških rješenja (Xu i Suntrayuth, 2022). No, inovativnost obično nije dio opisa posla te se prosječni zaposlenik ne upušta često u osmišljavanje novih ideja

(Felstead i sur., 2020). Zbog toga je bitno utvrditi faktore unutar organizacije koji potiču zaposlenike na inovativnost.

Drugi se problem ovog rada odnosi na utvrđivanje objašnjava li poniznost u rukovođenju inovativno radno ponašanje zaposlenika povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika. Dobiveni su rezultati potvrdili postavljenu hipotezu budući da percipirana poniznost u rukovođenju značajno doprinosi inovativnom radnom ponašanju zaposlenika povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti.

Uz percipiranu poniznost u rukovođenju, u zadnjem su koraku značajni pozitivni prediktori inovativnog radnog ponašanja zaposlenika još bile i komponente psihološke osnaženosti: značaj, kompetentnost i utjecaj te radna angažiranost, dok je značajan negativni prediktor bio odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem. Uz to, u prvom koraku se identifikacija s rukovoditeljem pokazala kao značajan pozitivan prediktor, no nakon uvođenja komponenti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti, ona prestaje biti značajan prediktor. Također, u drugom koraku, autonomija je bila značajan pozitivan prediktor, no nakon uvođenja poniznosti u rukovođenju, ona prestaje biti značajan prediktor.

Dobiveni rezultati nam govore sljedeće. Kada zaposlenici percipiraju svoj posao značajnim, vjeruju da posjeduju potrebna znanja i vještine za obavljanja svog posla, percipiraju da mogu djelovati i djeluju na radne ishode, angažiraniji su i predani postizanju ciljeva, imaju manje kvalitetan odnos sa svojim rukovoditeljem koji je proizašao iz njihovih međusobnih interakcija te kada percipiraju svojeg rukovoditelja kao samosvjesnog, sklonog učenju i uvažavanju drugih, tada su skloniji osmišljavanju i implementiranju novih rješenja. Kada je sve navedeno zadovoljeno, tada autonomija u izvršavanju vlastitih zadataka koju percipiraju zaposlenici, njihov stupanj identifikacije s rukovoditeljem te njihova percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja značajno ne doprinose njihovom inovativnom radnom ponašanju.

Iako je dobiveno da odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem pozitivno korelira s inovativnim radnim ponašanjem, taj je konstrukt postao negativni prediktor unutar regresijskog modela gdje je inovativno radno ponašanje bio kriterij. U nekim od prijašnjih istraživanja dobivena je pozitivna povezanost visokokvalitetnog odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem i

inovativnog ponašanja (Janssen i Van Yperen, 2004), a u nekim od njih uopće nije dobivena povezanost između ta dva konstrukta (Schermuly i sur., 2013; Taştan i Davoudi, 2015). Kada promatramo pozitivan odnos koji je dobiven u prijašnjim istraživanjima, objašnjenje za njega je sljedeće. Kada zaposlenici imaju visokokvalitetan odnos s rukovoditeljem te prepoznaju da je klima takva da se inovacije cijene, zaposlenici na taj odnos odgovaraju češćim upuštanjem u inovativno radno ponašanje. To je tako jer zaposlenici tada više vremena provode s rukovoditeljem, mogu više razgovarati o novim idejama, imaju više prilika za dobivanje povratnih informacija i posljedično veću šansu za učenjem stručnih znanja od rukovoditelja. Više informacija i podrške dovodi do toga da se ispitanici češće upuštaju u inovativna radna ponašanja te da se te ideje češće implementiraju, makar bile rizične (Schermuly i sur., 2013). Budući da se dobiveni rezultati ne mogu jasno opisati teorijski – jedino kada bi se radilo o neinovativnoj klimi i kulturi organizacija u kojima je provedeno istraživanje (što vjerojatno nije slučaj budući da je na varijabli IRP – a dobivena najveća vrijednost aritmetičke sredine od svih mjerenih varijabli), ali i samim time što ne smijemo ignorirati visoke korelacije između nekih prediktora i neobičan obrazac dobivenih rezultata, umjesto teorijski, navedeno je moguće opisati posebnom vrstom supresije tj. negativnom supresijom. O negativnoj supresiji možemo govoriti kada dobijemo negativan prediktor unutar provedene regresijske analize (s više prediktora) pod uvjetom da je taj prediktor, kada gledamo Pearsonov koeficijent korelacije, bio pozitivno povezan s kriterijem (Conger, 1974; Darlington, 1986). Drugim riječima, do negativne supresije dolazi kada neka (ili neke) od varijabla postane negativni prediktor nakon uključivanja u regresijsku analizu, a prije toga su sve varijable pozitivno korelirale s kriterijem. Uz naziv negativna supresija, ova vrsta supresije se još naziva mrežnom (engl. *net*) supresijom (Cohen i sur., 2003). Varijable supresiraju nepovezanu varijancu varijable koja postaje negativni prediktor i tako odnos te varijable i kriterija postaje izraženiji. Vrlo je vjerojatno da se ova vrsta supresije dogodila i u ovom istraživanju. Pri tome je teško pronaći točnu supresorsku varijablu, a to je uobičajeno kada imamo više prediktora uključenih u regresijsku analizu. Tzelgov i Henik (1991) su to čak nazvali supresorskom situacijom budući da su odnosi tako složeni da je nemoguće pronaći jednu supresorsku varijablu. Prediktorske varijable zajedno supresiraju irelevantnu varijancu te povećavaju objašnjenu varijancu kriterija.

Kada promatramo psihološku osnaženost kao pozitivan prediktor IRP – a, ovaj nalaz možemo smatrati potvrdom dosadašnjih istraživanja. Naime, meta-analizom Seibert i suradnika (2011) pokazalo se da je psihološka osnaženost antecedent različitih pozitivnih ishoda na poslu, pa i

inovativnog ponašanja na radnom mjestu. Što se tiče inovacije na radnom mjestu, psihološka osnaženost omogućuje zaposlenicima da budu inovativniji. Što se tiče komponenti psihološke osnaženosti, pretpostavlja se da zbog komponente utjecaja zaposlenici osjećaju veću slobodu za upuštanje u inovativno radno ponašanje i za testiranje novih ideja. Isto tako, kompetentniji zaposlenici su samopouzdaniji i uspješniji u traženju podrške za nove ideje i perzistiraju u njihovoj implementaciji. Zaposlenici koji u većoj mjeri osjećaju značajnost posla kojeg obavljaju su intrinzično motiviraniji te lakše prelaze preko teškoća do kojih dolazi u inovacijskom procesu (Schermuly i sur., 2013).

Nadalje, što se tiče pozitivne predikcije poniznosti u rukovođenju, dobiveni rezultati se mogu objasniti na sljedeći način. Kada promatramo karakteristike poniznog rukovoditelja, pretpostavlja se da priznavanje vlastitih ograničenja rukovoditelja dovodi do toga da se zaposlenici osjećaju slobodnije i sigurnije, uvijek preispituju što bi mogli napraviti bolje i spremniji su preuzeti rizik za poboljšanje navedenog. Karakteristika uvažavanja jakih strana i doprinosa drugih pomaže zaposlenicima da izgrade samopouzdanje, dok rukovoditeljeva sklonost učenju potiče zaposlenike da i oni uče i traže alternativna rješenja, ali i da lakše toleriraju nesigurnost (Zhou i Wu, 2018; Jiang i sur., 2019; Yang i sur., 2019b; Ali i sur., 2020). Sve od navedenog vodi zaposlenike k tome da se u većoj mjeri ponašaju inovativno te čak možemo reći da su ponizni rukovoditelji stimulatori inovativnog radnog okruženja (Yang i sur., 2019b).

#### **4.3. Medijacijski efekti identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja**

Treći se problem odnosi na ispitivanje medijacijskih efekata identifikacije s rukovoditeljem, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. Dobiveni su rezultati potvrdili postavljene hipoteze. Očekivano je da će identifikacija s rukovoditeljem, psihološka osnaženost i radna angažiranost biti medijatori u odnosu percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Pokazalo se da identifikacija s rukovoditeljem i radna angažiranost djelomično, a psihološka osnaženost u potpunosti posreduju odnos između percipirane poniznosti u rukovođenju i



inovativnog radnog ponašanja. Navedeni nalazi su vrlo bitni i mogu objasniti neke procese u podlozi efekta poniznosti u rukovođenju na inovativno radno ponašanje.

Prvo, potpuni medijacijski učinak psihološke osnaženosti zaposlenika nam govori da psihološka osnaženost ima važnu ulogu u tome hoće li se zaposlenici upustiti u inovativna ponašanja na poslu. Psihološka osnaženost se odnosi na iskazivanje unutarnje motivacije s pomoću četiri kognitivna čimbenika koja su značajnost, kompetentnost, autonomija i utjecaj (Spreitzer, 1995). Naime, dobiveno je da, kada se kontrolira medijator tj. psihološka osnaženost, tada je efekt poniznosti u rukovođenju na inovativno radno ponašanje neznačajan. To znači da psihološka osnaženost u potpunosti objašnjava odnos poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. To jest, zaposlenici se ponašaju inovativno na poslu ako je njihov rukovoditelj ponizan, ali samo zato što su psihološki osnaženi. Iako u ranijim istraživanjima nije dobiveno da psihološka osnaženost posreduje odnos između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja, ovaj rezultat možemo usporediti s onima dobivenima za druge pozitivne organizacijske konstrukte. U prijašnjim je istraživanjima dobiveno da psihološka osnaženost potpuno posreduje odnos između poniznog rukovođenja i prosocijalnog izražavanja mišljenja (Jeung i Yoon, 2018) te da djelomično posreduje u odnosu između poniznosti u rukovođenju i proaktivnog radnog ponašanja (Chen i sur., 2018). Kada se vratimo na objašnjenje odnosa dobivenog u ovom istraživanju, moguće je da do većeg upuštanja u inovativno radno ponašanje zaposlenika dolazi jer ponizni rukovoditelj cijeni doprinose i sugestije svojih zaposlenika, želi čuti nove ideje i time daje do znanja da su mu one važne, sluša povratne informacije svojih zaposlenika i nad njima ne postavlja strogi autoritet, naglašava bitnost uloga u ostvarenju ciljeva organizacije i tretira zaposlenike s poštovanjem i suosjećanjem (Ali i sur., 2020; Chen i sur., 2018; Jeung i Yoon, 2018). Tako psihološki osnaženi pojedinci za sebe smatraju da su kompetentni, da mogu utjecati na svoje radne zadatke i okolinu te vide smisao u svom poslu, a to im omogućava da budu proaktivniji, pokazuju inicijativu i budu samostalni u poslu, a time i da osmišljavaju i implementiraju nove ideje i rješenja (Spreitzer, 1995).

Nadalje, u ovom se istraživanju radna angažiranost pokazala kao djelomičan medijator u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja. Radna angažiranost je mentalno stanje vezano za posao koje je okarakterizirano energijom, otpornošću i ustrajnošću, posvećenošću ili uključenošću te udubljenosti i visokom koncentracijom (Keyko, 2014). Ovi rezultati nam govore da, uz to što poniznost u rukovođenju ima izravan učinak na inovativno radno

ponašanje zaposlenika, ima i neizravan, i to putem radne angažiranosti. Možemo reći da percepcija poniznosti u rukovođenju prouzrokuje radnu angažiranost zaposlenika, a to ima učinak na njihovo inovativno radno ponašanje pri čemu je izravan učinak poniznosti u rukovođenju održan. Zaposlenici, čiji su rukovoditelji ponizniji, radno su angažiraniji. Moguće objašnjenje dobivenog je to što ponizni rukovoditelj sluša sugestije zaposlenika (Owens i Hekman, 2012). Tako povećava njihov osjećaj osobne vrijednosti, ali i angažiranost. Kod osmišljavanja i implementiranja novih ideja, zaposlenici trebaju ulagati vrijedne resurse i veliku količinu truda tj. trebaju biti radno angažirani (Yang i sur., 2019b). Kako bi u tome mogli biti uspješni, važno je da su pozitivno emocionalno nastrojani – koncentrirani i zaokupljeni svojim poslom, da su mentalno otporni i uporni u premošćivanju prepreka na koje nailaze te da su entuzijastični i ponosni na svoj rad (Salas-Vallina i sur., 2018). Kada zaposlenici surađuju s poniznim rukovoditeljem, to ih potiče da budu radno angažiraniji tj. da više ulažu osobnu energiju i resurse. Posljedično, kod zaposlenika se stvara motivacija i želja da kreiraju nove ideje i da isprobavaju iste. Ukratko, za kreativnost i inovativnost na radnom mjestu, bitna je energičnost, posvećenost i udubljenost, a to su sve komponente radne angažiranosti (Yang i sur., 2019b; Li i sur., 2021).

Također, rezultati su pokazali da identifikacija s rukovoditeljem djelomično posreduje odnos između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja te sukladno tome možemo reći da je dobiveno sve ono što je očekivano hipotezom H3. Identifikacija s rukovoditeljem odnosi se na stupanj u kojem vjerovanja zaposlenika o rukovoditelju izjednačavaju s vjerovanjima zaposlenika o samom sebi. Kada se zaposlenici u velikoj mjeri identificiraju s rukovoditeljem, tada dobrobit rukovoditelja gledaju kao vlastitu dobrobit te postaju osjetljiviji na očekivanja rukovoditelja (Kark i sur., 2003). Čini se kako je, uz izravan učinak poniznosti u rukovođenju na inovativno radno ponašanje, dobiven i neizravan efekt poniznosti u rukovođenju na inovativno ponašanje zaposlenika – budući da je posredovan identifikacijom s rukovoditeljem. Ranije nisu provedena istraživanja u kojem bi identifikacija s rukovoditeljem bila medijator u odnosu poniznog rukovođenja i inovativnog radnog ponašanja, ali je u istraživanju Chen i suradnika (2018) dobivena da identifikacija s rukovoditeljem moderira medijacijski odnos između poniznosti u rukovođenju i proaktivnog radnog ponašanja putem psihološke osnaženosti. Samim time što je ponizno rukovođenje *bottom – up* i topliji stil rukovođenja (Owens i Hekman, 2012), moguće je da karakteristična pozitivna ponašanja poniznog rukovoditelja i pokazivanje ljudske strane dovode do

toga da se zaposlenici u većoj mjeri identificiraju s rukovoditeljem te rade za svoju i rukovoditeljevu dobrobit tj. pokazuju poželjnija radna ponašanja.

Sveukupno gledajući dobivene rezultate vezane za medijacijsku uloge varijabli, možemo zaključiti da poniznost u rukovođenju ima efekt na inovativno radno ponašanje koji je jednim dijelom posredovan identifikacijom s rukovoditeljem i radnom angažiranošću. Nadalje, rezultati su također pokazali da poniznost u rukovođenju ima učinak na inovativno radno ponašanje koji je u potpunosti posredovan psihološkom osnaženošću. Zaključno, dobiveni rezultati potvrđuju postavljenu hipotezu H3.

#### **4.4. Prednosti, ograničenja i prijedlozi za naredna istraživanja**

Glavna prednost ovog istraživanja je ispitivanje odnosa percipirane poniznosti u rukovođenju s drugim konstruktima koji se odnose na stavove i ponašanja zaposlenika, posebno jer se poniznost u rukovođenju nije istraživala na hrvatskom govornom području. Također, još nije provedeno istraživanje koje bi ispitalo medijacijski učinak identifikacije s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti u odnosu između poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja.

Osim prednosti, ovo istraživanje također ima određene nedostatke. Uzorak ispitanika je prigodan te se većinski sastoji samo od zaposlenih u IT ili inženjerskom sektoru. Takav uzorak nije reprezentativan za opću populaciju zbog čega je vanjska valjanost i mogućnost generalizacije ograničena. Zbog toga bi u budućim istraživanjima trebalo generalizirati rezultate na širu populaciju tj. uključiti veći broj zaposlenika iz drugih sektora. Pri tome, upitno je mogu li se ovi rezultati generalizirati na druga, manje kreativna okruženja.

Još jedan nedostatak ovog istraživanja odnosi se na izostanak kontrole veličine organizacije, vrste djelatnosti, strukture organizacije tj. hijerarhijskog tipa te organizacijske klime i kulture. Na to bi trebalo obratiti pažnju pri sljedećim istraživanjima.

Nadalje, istraživanje je provedeno *online* putem. Kada se istraživanje provodi *online*, tada se javlja problem nedostatka kontrole nad uvjetima u kojima sudionici ispunjavaju upitnik. Svaki je sudionik ispunjavao upitnik u drugačijem okruženju. Moguće je da su neki sudionici bili ometani za vrijeme ispunjavanja upitnika ili su obavljali nekoliko zadataka u isto vrijeme pa je moguće da

nisu bili posve pažljivi. Uz to, kada se istraživanje izvodi *online* putem, tada sudionici ne mogu pitati za nejasnoće i dobiti odgovore, a ispitivač ne može biti siguran da sudionici razumiju upute i čestice u upitniku. To može negativno utjecati na angažman ispitanika i posljedično kvalitetu odgovora, a tu je moguća i neozbiljnost ispitanika. U buduće, bilo bi dobro provesti istraživanje uživo.

Treba obratiti pažnju i na nedostatke koji proizlaze iz korištenja mjera samoprocjene. Mogući nedostaci koji proizlaze iz toga su pristranosti u odgovaranju (na primjer, biranje samo umjerenih odgovora ili slaganje s česticama neovisno o njihovom sadržaju). Još jedan nedostatak je davanje socijalno poželjnih odgovora tj. davanje pretjerano pozitivnih opisa sebe ili rukovoditelja. Taj se nedostatak posebno često javlja kada se istraživanje provodi *online* putem, kada se radi o osjetljivim temama i kada sudionici u potpunosti ne vjeruju u anonimnost istraživanja. Isto tako, uz subjektivne interpretacije čestica od strane ispitanike, moguće je da su neki sudionici puno stroži, a neki puno blaži prema sebi ili svome rukovoditelju. Sudionici mogu biti manje ili više strogi zbog osobnih karakteristika, organizacijske kulture, straha da će netko vidjeti njihove procjene itd. Uz to, na procjenu rukovoditelja može utjecati kvaliteta odnosa zaposlenika i rukovoditelja i npr. čestina interakcija (koja može biti rjeđa ako zaposlenik radi od kuće). Sve navedene nedostatke bi bilo dobro kontrolirati ukoliko će se provoditi slična istraživanja.

U istraživanju nije direktno mjereno ponašanje, nego percepcija vlastitog ponašanja ili ponašanja rukovoditelja od strane zaposlenika. Umjesto toga, moguće je koristiti objektivnije mjere poput arhivskih podataka o prihodu organizacije ili mjerenju i praćenju uspješnosti zaposlenika. Takve objektivnije mjere smanjuju pristranost i povećavaju objektivnost u istraživanjima do kojih dolazi kada se koriste samo mjere procjene (Kelemen i sur., 2022). Što se tiče procjenjivanja ponašanja rukovoditelja, umjesto skala procjena, mogle bi se koristiti bihevioralne metode poput opažanja. Isto tako, ako se ostaje pri korištenju samoprocjena, bilo bi dobro koristiti procjene iz različitih izvora npr. kolege, podređeni i nadređeni. Što se tiče interpretacije rezultata, važno je napomenuti da ne možemo zaključivati o uzročno-posljedičnim odnosima. Također, još je važno naglasiti da je interpretacija rezultata ograničena zbog suspekcije na multikolinearnost i supresiju.

Zaključno, budući da u Hrvatskoj ranije nije bio istraživani konstrukt poniznosti u rukovođenju te je konceptualizacija poniznog stila rukovođenja još uvijek u začetku, važno je nastaviti provoditi ovakva istraživanja. Uz već ranije navedene sugestije, u budućim bi istraživanjima također trebalo

obratiti veću pozornost na to kako poniznost djeluje na samog rukovoditelja, istražiti antecedente poniznog rukovođenja, usporediti ponizno rukovođenje s drugim stilovima rukovođenja te dodatno razjasniti je li poniznost situacijska ili dispozicijska karakteristika (Kelemen i sur., 2022). Također, bilo bi korisno obratiti pozornost na pojedinačne karakteristike tj. facete poniznosti u rukovođenju i umjesto upitnika poniznosti u rukovođenju koji je korišten u ovom istraživanju, radije koristiti rjeđe korištene višedimenzionalne skale poniznosti u rukovođenju (Ou i sur., 2014; Oc i sur., 2015).

## 5. ZAKLJUČAK

Ovo je istraživanje imalo za cilj ispitati odnos percepcije poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika, odnosa razmjena zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja i identifikacije zaposlenika s rukovoditeljem te psihološke osnaženosti i radne angažiranosti zaposlenika.

Dobivena je značajna pozitivna povezanost poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja, odnosa razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, percipirane pravednosti rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i njezinih komponenti te radne angažiranosti, kao i značajne povezanosti navedenih varijabli međusobno. Hijerarhijskom regresijskom analizom je dobiveno da komponente psihološke osnaženosti (značaj, utjecaj, autonomija, kompetentnost), radna angažiranost, odnos razmjene zaposlenika s rukovoditeljem, identifikacije s rukovoditeljem, percipirana poniznost u rukovođenju i poniznost u rukovođenju sveukupno objašnjavaju 57% varijance inovativnog radnog ponašanja zaposlenika pri čemu poniznost u rukovođenju objašnjava 3% povrh ostalih varijabli. Nadalje, koristeći metodu testiranja medijacije Barona i Kennyja (1986), psihološka osnaženost pokazala se kao potpuni medijator, dok su se radna angažiranost i identifikacija s rukovoditeljem pokazali kao djelomični medijatori u odnosu između percipirane poniznosti u rukovođenju i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Navedenim rezultatima su potvrđene sve postavljene hipoteze.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju pozitivne efekte poniznosti u rukovođenju na inovativno radno ponašanje, kao i na druge stavove i ponašanja zaposlenika. Ovo nam istraživanje govori da je poniznost u rukovođenju efikasan stil rukovođenja te nam to implicira da bi bilo korisno provoditi intervencije ili treninge u kojima bi se poticala samosvijest rukovoditelja, njihova prijemčivost na ideje zaposlenika i povratne informacije, percepcija i isticanje pozitivnih strana zaposlenika te njihovo modeliranje želje za učenjem. Takvim isticanjem poniznog ponašanja, dolazi do pozitivnih efekata na različite stavove i ponašanja zaposlenika, a to je posebno korisno u kreativnim okruženjima poput IT ili drugih inženjerskih sektora. Navedeno spada pod praktične implikacije, dok se teorijske implikacije odnose na nužnost daljeg istraživanja ovog praktično i teorijski važnog područja.

## 6. LITERATURA

Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. i Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>

AlEssa, H.S. i Durugbo, C.M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72, 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>

Aldabbas, H., Pinnington, A. i Lahrech, A. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between knowledge sharing and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(02), 2150014. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>

Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S. i Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 41, 349–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. i Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>

Ambrose, M. L. i Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct?. U J. Greenberg i J. A. Colquitt (ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 59–84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ashford, S. J., Wellman, N., de Luque, M. S., De Stobbeleir, K. E. M. i Wollan, M. (2018). Two roads to effectiveness: CEO feedback seeking, vision articulation, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 82–95. <https://doi.org/10.1002/job.2211>

Ashforth, B. E. i Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>

Ashton, M. C., Lee, K. i de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, agreeableness, and emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>

Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S. i Lowe, K. B. (2019). Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3925-z>

Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A. i Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. i Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L. i Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 26–339. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>

Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L. i Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(2), 169–184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>



Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. i Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Collins, J. C. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79, 67–76.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Conger, A.J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 35–46. <https://doi.org/10.1177/001316447403400105>

Darlington, R.B. (1968) Multiple Regression in Psychological Research and Practice. *Psychological Bulletin*, 69(3), 161–182. <https://doi.org/10.1037/h0025471>

de Jong, J. P i den Hartog, D. N. (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. i 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>

Deng, X., Gao, B. i Li, G. (2019). The effects of dynamic work environments on entrepreneurs' humble leader behaviors: Based on uncertainty reduction theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 2732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02732>

Diao, H., Song, L. J., Wang, Y. i Zhong, J. (2019). Being passionate to perform: The joint effect of leader humility and follower humility. *Frontiers in Psychology*, 10, 1059. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01059>

Dienesch, R. M. i Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. i Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Erkutlu, H. i Chafra, J. (2013). Empowering leadership and work engagement: the roles of self-efficacy and identification with leader. U V. Surgelas, I. Arhipova i V. Pukite (ur.), *2nd Multidisciplinary Academic Conference* (str. 6–7). Czech University of Life Sciences. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2541.0645>

Felstead, A., Gallie, D., Green, F. i Henseke, G. (2020). Getting the Measure of Employee-Driven Innovation and Its Workplace Correlates. *British Journal of Industrial Relations*, 58(4), 904–935. <https://doi.org/10.1111/bjir.12528>

Gerstner, C. R. i Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlations and constructs. *Journal of Applied Psychology*, 82, 837–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Getz, I. i Robinson, A.G. (2003), Innovate or Die: Is that a Fact?. *Creativity and Innovation Management*, 12, 130–136. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00276>

Graen, G. B. i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103. <http://doi.org/b5jp2m>

Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. i Schaufeli, W. B. (2010) Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>

Islam, T., Khan, M. M. i Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The learning organization*, 23(2/3), 156–169. <http://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305–325.

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2016). Uloga psihološke osnaženosti u odnosu doživljene pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja tima. U A. Kurtović, A. Jakopec, D. Krupić i I. Anić (ur.), *VI. znanstveno-stručni skup: Osnaživanje potencijala za preventivne aktivnosti u zajednici* (str. 51). Sveučilište u Osijeku, Filozofski fakultet Osijek.

Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185–201.

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. i Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.2307/20159587>

Jeung, C. W. i Yoon, H. J. (2018). When leadership elicits voice: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 24, 40–61. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017>

Jiang, H., Liu, W. i Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11, 5448. <https://doi.org/10.3390/su11195448>

Kanter, R.M. (1988) When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.

- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E. i Scott DeRue, D. (2018). Illuminating the “face” of justice: a meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56, 134–171. <https://doi.org/10.1111/joms.12402>
- Kark, R., Shamir, B. i Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J. i Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Kessel, M., Hannemann-Weber, H. i Kratzer, J. (2012). Innovative work behavior in healthcare: the benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases. *Health policy*, 105(2-3), 146–153. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.02.010>
- Keyko, K. (2014). Work engagement in nursing practice: a relational ethics perspective. *Nursing ethics*, 21(8), 879–889. <https://doi.org/10.1177/0969733014523167>
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558–569. <https://doi.org/10.4097/kja.19087>
- Kuzmanovski, A. (2022). *Percepcija rukovoditeljskih praksi, dijeljenje znanja i inovativno radno ponašanje zaposlenika u IT sektoru*. (Neobjavljeni diplomski rad). Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet.
- Lee, K. i Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902\\_8](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8)
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. i Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. i Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

- Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M. i Blume, B. D. (2018). Leader-member exchange and leader identification: Comparison and integration. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 122–141. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2017-0220>
- Li, J., Liang, Q. Z. i Zhang, Z. Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1145-1156. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i4.9727>
- Li, Y., Wei, F., Chen, S. i Yan, Y. (2020). Effects of CEO humility and relationship conflict on entrepreneurial performance. *International Journal of Conflict Management*, 31, 489–508. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0154>
- Li, X., Xue, J. i Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(6), e10358. <https://doi.org/10.2224/sbp.10358>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. i Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. U G. R. Ferris (ur.), *Research in personnel and human resources management* (str. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- Lin, X., Chen, Z. X., Herman, H. M., Wei, W. i Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937–950. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3704-2>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C. i Topa, G. A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 2023, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y. i Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 13, 980322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
- Luu, T. T. (2020). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation. *Personnel Review*, 50, 789–811. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0701>

Mael, F. i Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Maslach, C., Jackson, S. E. i Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. CPP, Inc.

Mathew, J. i Nair, S. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision The Journal of Business Perspective*, 26(4), 431–440. <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>

Masterson, S. S. i Lensges, M. L. (2016). Leader-Member Exchange and Justice. U T. N. Bauer & B. Erdogan (ur.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (str. 67–84). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0012>

Matić, I. (2021). *Efekti rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije*. (Neobjavljeni diplomski rad). Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet.

McCrae, R. R. i Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710–721. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.710>

Messmann, G. i Mulder, R.H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct, *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.646894>

Morris, J. A., Brotheridge, C. M. i Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58, 1323–1350.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Murrell, K. L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15(3), 35–42.

Nguyen, D., Teo, S., Halvorsen, B. i Staples, W. (2020). Leader Humility and Knowledge Sharing Intention: A Serial Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 11, 560704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704>

Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J. i Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.005>

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. i Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>

Owens, B. P., Johnson, M. D. i Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

Owens, B. P. i Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>

Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M. i Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27, 329–339. <https://doi.org/10.1177/1548051820952402>

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. U D. A. Whetten i P. C. Godfrey (ur.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (str. 171–207). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>

Qian, S., Liu, Y. i Chen, Y. (2020a). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41, 1348–1360. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00663-x>

Qian, X., Zhang, M. i Jiang, Q. (2020b). Leader Humility, and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Exploring the Mediating Mechanisms of Subordinates' Psychological Capital. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2544. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072544>

Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M. i Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693–712. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>

Salas-Vallina, A., Alegre, J. i Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>

Seibert, S. E., Wang, G. i Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>

Selvarajan, T. T., Singh, B. i Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

Schaufeli, W. i Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>



Schermuly, C. C., Meyer, B. i Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132–142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>

Scott, S. G. i 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>

Shrout, P. E. i Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>

Sokić, K. i Mandarić, M. (2020). Ispitivanje povezanosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti. *FIP - Financije i pravo*, 8(1), 7–33.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504. <https://doi.org/10.2307/256789>

Spreitzer, G.M. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. U C. Cooper i J. Barling (ur.), *Handbook of organizational behavior* (str. 54–73). Sage.

Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th Edition)*. Pearson.

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>

Taştan, S. B. i Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.862>

- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V. i Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.007>
- Tzelgov, J. i Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524–536. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.109.3.524>
- Uner, S. i Turan, S. (2010). The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer's psychological empowerment scale. *BMC Public Health*, 10, 1–8. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-117>
- van Assen, M.F. i Caniëls, M.C.J. (2022). Economic and social LMX and innovative work behaviour: the moderating effect of paradox mindset. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1057–1075. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0234>
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>
- Vera, D. i Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Walters, K. N. i Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10, 7–18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J. i Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019–1038. <https://doi.org/10.1037/apl0000314>
- Wang, Y., Luo, W., Zhang, J. i Guo, Y. (2019). More humility, less counterproductive work behaviors? The role of interpersonal justice and trust. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0069-7>

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>

Xu, Z. i Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in psychology*, 13, 1017121. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>

Yang, B., Shen, Y. i Ma, C. (2022). Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor-Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. *Frontiers in Psychology*, 13, 936842. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936842>

Yang, J., Zhang, W. i Chen, X. (2019a). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 1925. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01925>

Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. i Luo, Z. (2019b). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27, 1801–1808. <https://doi.org/10.1111/jonm.12879>

Yu, H., Jiang, S. i Land, K. C. (2015). Multicollinearity in hierarchical linear models. *Social Science Research*, 53, 118–136. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2015.04.008>

Yuan, F. i 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>

Zhang, Z. i Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on Employees' work well-being: The roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 3150. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>

Zhang, G. i Wang, Y. (2022). Organizational identification and employees' innovative behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1108–1123. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2021-0294>

Zhou, F. i Wu, Y.J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375–387. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181>

Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. i Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186–212. <https://doi.org/10.21818/001c.17899>

Zhu, Y., Zhang, S. i Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673>

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. U J. Rappaport i E. Seidman (ur.), *Handbook of community psychology* (str. 43–63). Kluwer Academic Publishers. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2)

Žužić, I. (2019). *Odnos autentičnog rukovođenja, stavova prema radu i percepciji rukovoditelja*. (Neobjavljeni diplomski rad). Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet.