

# Percepcija rukovoditeljskih praksi, dijeljenje znanja i inovativno radno ponašanje zaposlenika u IT sektoru

---

**Kuzmanovski, Aneta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:186:602121>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*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

Aneta Kuzmanovski

**Percepcija rukovoditeljskih praksi, dijeljenje znanja i inovativno radno ponašanje  
zaposlenika u IT sektoru**

Diplomski rad

Rijeka, 2022.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Aneta Kuzmanovski

**Percepcija rukovoditeljskih praksi, dijeljenje znanja i inovativno radno ponašanje  
zaposlenika u IT sektoru**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2022.

## **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, rujan, 2022.

## SAŽETAK

Inovativno radno ponašanje zaposlenika ključni je faktor postizanja konkurentske prednosti i osiguravanja dugoročnog opstanka organizacija u današnjem visoko konkurentnom poslovnom okruženju. Na inovativno radno ponašanje uvelike utječu ponašanja rukovoditelja te dijeljenje znanja među zaposlenicima. Cilj ovog istraživanja bio je istražiti odnose između percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja kod zaposlenika u IT sektoru. U istraživanju je sudjelovalo 207 zaposlenika IT sektora (141 muškarac i 64 žene). Najveći broj sudionika imao je između 26 i 30 godina, završen diplomski studij te ih je najviše na trenutnom radnom mjestu zaposleno do godinu dana. Istraživanje je provedeno pomoću *online* upitnika. Rezultati su pokazali da eksternalna ponašanja rukovoditelja i doniranje znanja značajno doprinose objašnjenju inovativnog radnog ponašanja. Dobiven je i djelomičan posredujući efekt dijeljenja znanja u međuodnosu percepcije rukovoditeljskih ponašanja i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Ovo istraživanje ukazuje na važnost eksternalnih ponašanja rukovoditelja i dijeljenja znanja u poticanju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika u IT sektoru. Predlažu se smjernice za daljnja istraživanja u ovom području, kao i za primjenu dobivenih nalaza u praksi razvoja ljudskih potencijala u IT sektoru.

*Ključne riječi:* inovativno radno ponašanje, percepcija rukovoditeljskih praksi, dijeljenje znanja

## **Perception of managerial practices, knowledge sharing and innovative work behavior of employees in the IT sector**

### **ABSTRACT**

Innovative work behavior of employees is a key factor in achieving competitive advantage and ensuring the long-term survival of organizations in today's highly competitive business environment. Innovative work behavior is greatly influenced by the managerial practices and knowledge sharing. The aim of this study was to investigate the relationships between the perception of managerial practices, knowledge sharing and innovative work behavior among employees in the IT sector. 207 employees of the IT sector (141 men and 64 women) participated in this study. Most respondents were between 26 and 30 years old, had completed master's degree and most participants had been employed in their current job for up to one year. The research was conducted using an online questionnaire. The results showed that the external managerial behaviors and the knowledge donating contribute significantly to the explanation of innovative work behavior. A partial mediating effect of knowledge sharing in the relationship between the perception of managerial behavior and the innovative work behavior of employees was also obtained. This study points to the importance of external managerial behavior and knowledge sharing in encouraging innovative work behavior of employees in the IT sector. Guidelines are proposed for further research in this area, as well as for the application of the obtained findings in the practice of human resources development in the IT sector.

*Key words:* innovative work behavior, perception of managerial practices, knowledge sharing

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Inovativno radno ponašanje.....	1
1.2. Rukovođenje i inovativno radno ponašanje .....	3
1.3. Sveobuhvatna taksonomija rukovoditeljskih praksi .....	4
1.3.1. Ponašanja orijentirana na zadatak .....	5
1.3.2. Ponašanja orijentirana na odnose .....	6
1.3.3. Ponašanja orijentirana na promjenu .....	8
1.3.4. Eksternalna ponašanja .....	9
1.4. Dijeljenje znanja .....	10
1.5. Povezanost rukovođenja, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja .....	11
1.6. Cilj istraživanja.....	13
<b>2. PROBLEMI I HIPOTEZE .....</b>	<b>13</b>
2.1. Problem(i) rada .....	13
2.2. Hipoteze.....	14
<b>3. METODA.....</b>	<b>15</b>
3.1. Ispitanici .....	15
3.2. Instrumentarij.....	15
3.2.1. Upitnik demografskih podataka.....	15
3.2.2. Upitnik rukovoditeljskih praksi.....	15
3.2.3. Upitnik dijeljenja znanja.....	18
3.2.4. Upitnik inovativnog radnog ponašanja.....	19
3.3. Postupak .....	19
<b>4. REZULTATI .....</b>	<b>20</b>
4.1. Deskriptivni podaci.....	20
4.2. Povezanost percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja.....	21
4.3. Doprinos podljestvica percepcije rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja.....	22
4.4. Medijacijski efekt odnosa dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja .....	24
<b>5. RASPRAVA.....</b>	<b>26</b>
5.1. Povezanost percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja.....	28

5.2.	Doprinos podljestvica percepcije rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja .....	30
5.3.	Medijacijski efekt odnosa dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja .....	33
5.4.	Doprinosi, ograničenja i implikacije istraživanja .....	34
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>37</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>PRILOZI.....</b>	<b>49</b>



## 1. UVOD

### 1.1. Inovativno radno ponašanje

U današnjem kompetitivnom i dinamičnom okruženju inovativnost je ključan faktor za uspjeh organizacija (Škerlavaj i sur., 2019). Očekivanja kupaca i tržišne promjene sve su veće, stoga su organizacije primorane razviti inovativna rješenja kako bi odgovorile na novonastale probleme i izazove. Jedan od osnovnih načina da organizacije postanu inovativnije jest da potiču sposobnost svojih zaposlenika za stvaranjem inovacija (de Jong i den Hartog, 2007). Danas, inovativna radna ponašanja (IRP) zaposlenika igraju ključnu ulogu u usklađivanju poslovne vizije sa stalnim tehnološkim promjenama i turbulentnim radnim okruženjima (Muchiri i sur., 2020). Ovakve promjene u pogledu IRP-a posebice su vidljive u odjelima informacijskih tehnologija (IT), gdje IT igra značajnu ulogu u planiranju, izvođenju i podržavanju organizacijskih procesa i omogućuje krajnjim korisnicima da provode svoje aktivnosti na inovativan, učinkovit i produktivan način (Al-Shammari i Khalifa, 2019).

Koncept individualne inovativnosti u početku se smatrao karakteristikom ličnosti, dok se danas individualna inovativnost promatra kroz ponašanje pojedinaca (Kanter 1988; prema Becuwe, 2021), odnosno djelovanje i reagiranje pojedinca u radnoj situaciji (Becuwe, 2021). IRP se definira kao ponašanje pojedinca namijenjeno iniciranju novih korisnih ideja povezanih s procesima, proizvodima ili postupcima unutar radne uloge, grupe ili organizacije (de Jong i den Hartog, 2007). Prema Janssen (2000), IRP proizlazi iz sveobuhvatnog skupa ponašanja povezanih sa stvaranjem i provedbom ideja. S druge strane, de Jong i den Hartog (2010) daju širu definiciju i navode da je IRP složen i više stupanjski proces koji se sastoji od istraživanja, generiranja, promocije i implementacije ideja. Istraživanje ideja uključuje proces traženja novih ideja ili načina kako se postojeće proizvode i procese može poboljšati i unaprijediti. Generiranje ideja obuhvaća razvoj novih proizvoda, usluga ili trenutnih poslovnih procesa, proces ulaska na novo tržište ili razvoj rješenja za nastale probleme. Generiranje ideja je bihevioralni aspekt kreativnosti te je prisutan u svim istraživanjima inovativnog ponašanja zaposlenika (de Jong i den Hartog, 2010). Promocija ideja uključuje promicanje novih ideja u organizaciji te pronalaženje potpore za iste. Zaposlenici u organizacijama rijetko mogu sami implementirati ideje i često moraju dobiti dopuštenje od svojih nadređenih. Stoga je važan aspekt inovativnog ponašanja prenijeti ideju kolegama i rukovoditeljima kako bi se dobila njihova povratna informacija (Binnewies i sur., 2007). Nakon što je ideja odobrena, dodatni resursi kao što su vrijeme, novac i ljudi dodjeljuju se za početak procesa implementacije (Lukes

i Stephan, 2017). Implementacija ideja zadnji je stupanj procesa koji nastupa kada su nove ideje generirane i spremne za implementaciju (de Jong i den Hartog, 2007). Ona uključuje imenovanje ključne osobe ili tima koji preuzima odgovornost za provedbu ideje. Glavni izazov u fazi provedbe je prevladavanje prepreka, barijera i otpora (Howell i sur., 2005). To se postiže prilagodbom ideje ili planova provedbe sve dok se proizvod, usluga ili proces ne poboljšaju i koriste u organizaciji i, na taj način, postignu rezultati inovacije. Završne rezultate definiramo kao izvješća o postignutim promjenama, odnosno implementiranim novim idejama koje su promijenile proizvode, usluge ili procese u organizaciji (Lukes i Stephan, 2017).

Također, treba naglasiti i razliku između kreativnosti i inovativnosti koje se u istraživanjima često navode zajedno. Naime ova dva konstrukta fundamentalno se razlikuju (Hughes i sur., 2018), ali su međusobno povezani (Lee i sur., 2019). Kreativnost je uglavnom intrapersonalna aktivnost koja se bavi stvaranjem istinski novih ideja, dok je inovativnost uglavnom interpersonalna aktivnost koja se bavi uvođenjem novih ideja (koje mogu doći od bilo koga/bilo gdje), prikupljanjem podrške od drugih i konačnom implementacijom nove ideje (Hughes i sur., 2018). Također, na kreativnost i inovativnost utječu različiti faktori, pa će i različite karakteristike rukovoditelja imati drugačiji utjecaj na ova dva ishoda. Istraživanja sugeriraju da je zaposlenicima prilikom kreiranja potrebno psihološki sigurno i motivirajuće okruženje koje im omogućuje kognitivno fleksibilno razmišljanje. Nasuprot tome, kada inoviraju, zaposlenicima je potreban društveni utjecaj i legitimitet koji se mogu osigurati kroz podršku i odobravanje rukovoditelja (Perry-Smith i Mannucci, 2017).

Prema Battistelliju i Picciju (2008; prema Becuwe, 2021), IRP ima dvije vrste ishoda: ishode povezane s poslom te osobne ishode. Ishodi povezani s poslom odnose se na radnu ulogu, tj. poboljšanje kvantitete ili kvalitete individualne izvedbe, dok se osobni ishodi odnose na prilagodbu ulogi, tj. bilo koju pozitivnu emocionalnu i/ili kognitivnu procjenu koja se odnosi na sebe i proizlazi iz rada, kao što je npr. samopoštovanje. To implicira da angažiranjem u IRP-u unutar svoje uloge, zaposlenici uzimaju u obzir ne samo rezultate povezane sa zadatkom, već i rezultate na osobnoj razini.

Istraživanja su pokazala da organizacije koje ne uspiju uvesti inovacije potencijalno umanjuju svoju sposobnost u borbi protiv konkurencije i izlažu se riziku odlaska s tržišta (Shanker i sur., 2017). U skladu s time, znanstvenici se sve više okreću istraživanju novih načina promicanja inovativnog radnog ponašanja zaposlenika (Shanker i sur., 2017; Khan i sur., 2020). IRP je u velikoj mjeri uvjetovano individualnim čimbenicima kao što su razina znanja, vještine,

spособnosti i motivacija (Pieterse i sur., 2009). IRP zaposlenika može biti olakšano ili otežano i kontekstualnim čimbenicima. Trenutna istraživanja kreativnosti i inovacija sugeriraju da se IRP pokreće kombinacijom individualnih obilježja i radnog okruženja te načinom na koji su u interakciji (Munir i Beh, 2016; prema Munir i Beh, 2019). Najveći broj istraživanja kontekstualnih čimbenika koji olakšavaju IRP zaposlenika uglavnom se bave stilovima rukovođenja, obilježjima organizacije te organizacijskom kulturom (Lukes i Stephan, 2017).

## **1.2. Rukovođenje i inovativno radno ponašanje**

Istraživanja ukazuju da je rukovođenje jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na kreativnost i inovativnost kod zaposlenika (Gumusluoglu i Ilsev, 2009). Svijet je prošao kroz različite faze rukovođenja od početka 20. stoljeća. Danas se naglasak na produktivnosti sve češće zamjenjuje naglaskom na inovativnosti (Lenka i Gupta, 2019), stoga je potrebno promijeniti i način na koji rukovoditelji postupaju prema zaposlenicima. Potreba za usvajanjem stila rukovođenja koji je pogodniji za poticanje inovativnosti, posebno je važna kod rukovoditelja zaposlenih u IT sektoru. IT tvrtke, posebice one s relativno malim brojem zaposlenika, nalaze se pod većim pritiskom za iskorištavanje maksimuma inovativnog potencijala svojih zaposlenika (Khan i sur., 2020).

Rukovoditelji imaju sposobnost prilagodbe promjenama u okruženju, poticanja intrinzične motivacije i utjecaja na kreativnost podređenih osiguravanjem resursa i povoljnog radnog okruženja (Paais i Pattiruhu, 2020). Denti i Hemlin (2012) navode dvije ključne uloge rukovoditelja u promicanju inovativnosti u organizacijama. Prvo, rukovoditelj pruža podršku timovima i pojedincima dok pretvaraju svoje kreativne ideje u inovacije (vođa kao facilitator), te drugo, upravlja ciljevima i aktivnostima usmjerenima na stvaranje inovacija (vođa kao menadžer).

Dosadašnja istraživanja rukovođenja usmjerila su se na pronalaženje najučinkovitijih stilova u poticanju IRP-a, usmjeravajući se pritom najčešće na pozitivne oblike rukovođenja (Schyns i Schilling, 2013). Najčešće istraženi stilovi rukovođenja su demokratsko, transformacijsko i transakcijsko rukovođenje (Gandolfi i Stone, 2018). Meta-analiza Lee i suradnika (2019) pokazala je pozitivne korelacije između stilova rukovođenja poput autentičnog i transformacijskog stila rukovođenja te rukovođenja osnaživanjem i služenjem sa kreativnosti, inovativnosti ili njihovom kombinacijom. Istraživanja su pokazala da je rukovođenje osnaživanjem imalo jači efekt od transformacijskog rukovođenja (Lee i sur., 2017) te da je

rukovođenje služenjem (Lee i sur., 2019) imalo jači efekt od transformacijskog, etičkog ili autentičnog rukovođenja na kreativnost i inovativnost. Choi i suradnici (2017) dobili su pozitivnu povezanost između inkluzivnog rukovođenja i inovativnog radnog ponašanja kod zaposlenika u telekomunikacijskim tvrtkama. Schuckert i suradnici (2018) otkrili su da rukovođenje ima potencijal za promicanje inovativnog radnog ponašanja motivacijom zaposlenika, stvaranjem poticajne atmosfere i promicanjem kreativnosti i inovativnosti, što rezultira konkurentskom prednošću za organizaciju. Navedena istraživanja ukazuju na to da različita ponašanja rukovoditelja mogu dovesti do IRP-a kod zaposlenika.

### **1.3. Sveobuhvatna taksonomija rukovoditeljskih praksi**

Prethodno navedena istraživanja ne pružaju sveobuhvatan okvir kategorija ponašanja budući da su navedeni stilovi pojednostavljeni i sastoje se od nekoliko mogućih oblika ponašanja kod kojih nerijetko dolazi i do preklapanja (Behrendt i sur., 2017). Različiti izrazi koriste se za označavanje iste vrste ponašanja ili se isti izrazi koriste za označavanje različitih oblika ponašanja (Yukl, 2012). Visoke interkorelacije za različite stilove rukovođenja ( $r = .70$ ) dovode u pitanje vrijednost aktualnih teorija o stilovima rukovođenja (Behrendt i sur., 2017). Yukl (2012) navodi da su specifične komponente ponašanja mnogo korisnije od meta-kategorija za razvoj boljih objašnjenja nepredvidivih situacija i praktičnih smjernica za rukovoditelje. Istraživanje Michela i suradnika (2011) sugerira da je za bolje razumijevanje učinkovitog rukovođenja u sve turbulentnijem i kompetitivnom okruženju važno uzeti u obzir širu perspektivu o ponašanju rukovoditelja i integrirati različite paradigme vodstva zajedno kako bi se formirao sveobuhvatan model. Van Knippenberg i Sitkin (2013) istaknuli su dva glavna problema kod trenutnih teorija rukovođenja koja ugrožavaju valjanost mnogih prethodnih nalaza: 1) nedostatak jasnih konceptualnih definicija, što rezultira značajnim preklapanjima, i 2) nedostatak koherentnih kauzalnih modela koji uključuju specifične procese medijacije i moderacije.

S obzirom na nedostatke prethodnih stilova rukovođenja, nekoliko je autora predložilo sveobuhvatne taksonomije percepcije učinkovitog ponašanja rukovoditelja pokušavajući postići integraciju (Behrendt i sur., 2017). Jedna od takvih je i Yuklova (2012) hijerarhijska taksonomija koja pruža širu perspektivu za razumijevanje tipova ponašanja koja određuju učinkovitost rukovoditelja. Taksonomija se temelji se na opsežnom pregledu literature i predlaže četiri bihevioralne meta-kategorije koje se sastoje od 16 komponenti ponašanja (Yukl,

2012; Yukl i sur., 2002). Ponašanja rukovoditelja koriste se za utjecaj na učinak tima, radne jedinice ili organizacije. Svaka meta-kategorija ima drugačiji primarni cilj i sadrži ponašanja koja mogu dovesti do toga cilja. Relevantnost ponašanja svake komponente ovisi o aspektima situacije, a efekt na primarni cilj ili druge ishode nije nužno uvijek pozitivan (Yukl, 2012).

Četiri bihevioralne meta-kategorije integriraju sve bihevioralne koncepte modela rukovođenja koji su razmatrani u prethodnim istraživanjima: ponašanja orijentirana na zadatak (pojašnjavanje, planiranje aktivnosti, nadgledanje, rješavanje problema), ponašanja orijentirana na odnose (podrška, razvijanje vještina, odavanje priznanja, delegiranje i konzultiranje oko odluka), ponašanja orijentirana na promjenu (zagovaranje promjena, predviđanje promjena, poticanje inovativnosti, poticanje kolektivnog učenja) te eksternalna ponašanja rukovoditelja (umrežavanje, vanjsko praćenje, zastupanje tima) (Yukl, 2012).

### **1.3.1. Ponašanja orijentirana na zadatak**

Primarni cilj ponašanja usmjerenih na zadatak je poboljšati učinkovitost i pouzdanost aktivnosti koje provodi tim ili radna jedinica (Yukl i sur., 2019). U prvim verzijama Yuklove hijerarhijske taksonomije, ponašanje usmjereno na zadatak uključivalo je tri komponente ponašanja: planiranje aktivnosti radne jedinice, pojašnjavanje uloga i ciljeva te nadgledanje operacija i učinka. U novijoj verziji hijerarhijske taksonomije, rješavanje problema je dodano kao četvrta komponenta ponašanja usmjerenog na zadatak (Yukl, 2012).

Planiranje se odnosi na odlučivanje koji posao treba obaviti, odnosno kako i kada ga treba dovršiti (Yukl i sur., 2002). Planiranje uključuje donošenje odluka o ciljevima i prioritetima, organiziranje rada, dodjeljivanje odgovornosti, raspoređivanje aktivnosti i raspodjelu resursa među različitim aktivnostima (Yukl, 2012). Proaktivnim planiranjem zaposlenici mogu predvidjeti i preventivno djelovati na prilike, ali i prepreke povezane s procesom inovacija, čime povećavaju izgleda za uspješnu realizaciju svojih ideja. Zaposlenici koji razvijaju plan usmjeren na promjene imaju veću mogućnost otkriti i djelovati na relevantne prilike za uvođenje promjena na poslu, što olakšava implementaciju inovacija (Montani i sur., 2014).

Pojašnjavanje uključuje objašnjenje radnih obaveza, dodjeljivanje zadataka, priopćavanje ciljeva, prioriteta i rokova, postavljanje standarda izvedbe i objašnjavanje svih relevantnih pravila, politika i standardnih postupaka. Takvo postavljanje jasnih, specifičnih i izazovnih, ali realističnih ciljeva obično poboljšava učinak grupe (Yukl, 2012) te omogućuje zaposlenicima da razumiju što organizacija očekuje od njih i kako na najbolji način mogu postići svoje ciljeve (Yukl, 2010).

Nadgledanje rukovoditelji primjenjuju kako bi procijenili izvršavaju li zaposlenici svoje zadaće, napreduje li posao prema planu i izvode li se zadaci na odgovarajući način. Informacije prikupljene nadgledanjem olakšavaju učinkovitu primjenu drugih ponašanja poput planiranja, pojašnjavanja, rješavanja problema i prepoznavanja (Michel i sur., 2010). Iako nadgledanje može dovesti do učinkovitosti (Yukl, 2012), de Jong (2007) navodi da intenzivno nadgledanje zaposlenika u pogledu izvedbe može dovesti do toga da zaposlenici izbjegavaju preuzimanje rizika te da se osjećaju obeshrabrenima. Nadgledanje može potaknuti zaposlenike da se konstantno brinu o tome što njihov nadređeni misli te kao rezultat toga, manje je vjerojatno da će se usredotočiti na svoje zadaće, što će posljedično smanjiti i njihovo IRP. Hitt i suradnici (1996) navode da pomno nadgledanje dovodi do toga da se zaposlenici radije pridržavaju isprobanih rutina. Također, Amabile i suradnici (2004) u svome istraživanju navode da su karakteristike nadređenog u neuspješnom timu bile pretjerano kontroliranje zaposlenika te provođenje mnogo vremena provjeravajući rad podređenih, što kod nadređenog u učinkovitom timu nije bio slučaj.

Rješavanje problema uključuje ponašanja usmjerena na probleme koji mogu remetiti učinkovito funkcioniranje radnog okruženja (Michel i sur., 2010), uobičajen rad te probleme u ponašanju zaposlenika koje je nezakonito, destruktivno ili nesigurno. Rješavanje problema, također, može uključivati disciplinske mjere kao odgovor na ovakva ponašanja (Yukl, 2012). Rukovoditelji ipak najčešće primjenjuju ta ponašanja kako bi identificirali probleme povezane s poslom, prepoznali uzrok problema i razvili potencijalna rješenja za rješavanje problema prije nego što negativno utječu na učinak zaposlenika (Yukl, 2010). Rješavanje problema relevantno je ponašanje za većinu rukovoditelja, a njegova je važnost povećana pojavom razvoja tehnologije i sve većim turbulencijama u društvu (Yukl i sur., 2019).

### **1.3.2. Ponašanja orijentirana na odnose**

Prema Yuklu (2006), rukovoditelji koriste ponašanja usmjerena na odnose kako bi izgradili odnose, povećali međusobno povjerenje, suradnju i timski rad te poboljšali zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji. Ta ponašanja uključuju konzultiranje, delegiranje, podršku, razvijanje vještina i odavanje priznanja (Michel i sur., 2010).

Podrška uključuje pokazivanje brige za potrebe i osjećaje zaposlenika, pažljivo slušanje kada je član zabrinut ili uznemiren, pružanje podrške i ohrabrenja kada postoji težak ili stresan zadatak te iskazivanje povjerenja u sposobnosti zaposlenika da izvrši težak zadatak (Yukl, 2012). Ovakva ponašanja rukovoditelja pridonose i novim idejama na način da rukovoditelji

kroz iskazivanje podrške grade percepciju zaposlenika da sustav podržava i pogoduje provedbi inovativnih i kreativnih ideja (Mansoor i sur., 2021).

Razvijanje vještina odnosi se na poticanje vještina i samopouzdanja članova radne jedinice kako bi im se olakšalo napredovanje u karijeri. To su ponašanja poput pružanja korisnih savjeta, informiranja o relevantnim prilikama za obuku, zadavanje zadataka koji omogućuju učenje, poticanje članova grupe da pružaju upute novim članovima, dogovaranje vježbi i sl. (Yukl, 2012). Oldham i Cummings (1996) pokazali su da su zaposlenici najkreativniji kada rade na složenim i izazovnim zadacima, a percepcija raznolikosti poslova izravno je povezana s IRP-om (de Jong i den Hartog, 2007). IRP kod zaposlenika može se dodatno potaknuti na način da se pojedincima daju informacije relevantne za ponašanje koje se mogu koristiti za učenje, razvoj i poboljšanje njihovih ideja (Yukl, 2012).

Odavanje priznanja poput pohvala ili drugih oblika, rukovoditelji koriste da bi zaposlenicima pokazali zahvalnost za učinkovit rad, značajna postignuća i važan doprinos timu ili organizaciji. Priznanje može uključivati preporuku voditelja ili opipljivu nagradu kao što je povećanje plaće ili bonus (Yukl, 2012). Janssen (2002; prema Jong, 2007) navodi da rukovoditelji pozitivno utječu na IRP kroz obraćanje pažnje na inovativne ideje, što se može činiti kroz pohvale ili nagrađivanje. Pokazalo se da su ekstrinzične nagrade učinkovite u promicanju inovativnog radnog ponašanja (Honig-Haftel i Martin, 1993).

Oснаživanje od strane rukovoditelja se odnosi na traženje ideja i prijedloga od drugih zaposlenika i njihovo uzimanje u obzir prilikom donošenja odluke. Jedno od ponašanja koje uključuje osnaživanje je konzultiranje oko odluka te ono uključuje traženje ideja i prijedloga od drugih ljudi te njihovo uzimanje u obzir (Yukl, 2012). Konzultiranje je oblik participativnog rukovođenja u kojem vođa uključuje sljedbenika u donošenje važnih odluka kako bi se poboljšala učinkovitost i kako bi odluka bila bolje prihvaćena (Yukl i sur., 2002). Ono što također može dovesti do osnaživanja zaposlenika jest delegiranje koje uključuje davanje ovlasti pojedincu ili grupi za donošenje odluka koje je prethodno donosio vođa (Yukl, 2012). Delegiranje je još jedan oblik participativnog rukovođenja, u kojem vođa daje autonomiju zaposlenicima, što pozitivno utječe na njihovo nošenje s problemima, predanost zadatku, razvoj vještina i samopouzdanja te kvalitetu odluka o radnim zadacima (Yukl i sur., 2002). Posljedično dolazi do psihološke osnaženosti zaposlenika koja pozitivno utječe na IRP. Osnaženi zaposlenici nalaze više smisla u svom radu i intrinzično su motivirani za inovativna rješenja (Afsar i sur., 2014).

### **1.3.3. Ponašanja orijentirana na promjenu**

Primarni cilj ponašanja orijentiranih na promjene je identificirati i implementirati poželjne promjene u zadacima, rezultatima ili radnim procedurama za tim ili radnu jedinicu (Yukl i sur., 2019). Rukovoditelji primjenjuju ponašanja usmjerena na promjene kako bi povećali inovativnost, kolektivno učenje i prilagodbu vanjskim promjenama. Specifične komponente ponašanja uključuju zagovaranje promjena, predviđanje, poticanje inovativnosti i poticanje kolektivnog učenja. Prve dvije komponente ponašanja naglašavaju rukovoditeljsko uvođenje i poticanje promjena, dok druge dvije komponente ponašanja naglašavaju rukovoditeljsko olakšavanje tih procesa (Yukl, 2012).

Zagovaranje promjena uključuje napore rukovoditelja da objasni zaposlenicima zašto je promjena potrebna (Yukl, 2006). Rukovoditelji mogu pružiti informacije koje pokazuju kako slične radne jedinice ili konkurenti imaju bolji učinak te mogu objasniti neželjene ishode koji će se vjerojatno dogoditi ako se zanemare novi problemi ili ako pak konkurenti iskoriste nove prilike. Također, rukovoditelj lakše može dobiti podršku za uvođenje inovativnih promjena kada nepovoljne događaje može predstaviti kao priliku, a ne kao prijetnju (Yukl, 2012).

Predviđanje se odnosi na stvaranje jasne, privlačne vizije onoga što radna jedinica ili organizacija može postići, pri čemu se potiče predanost novim strategijama i inicijativama (Yukl, 2012). Ambiciozna i inovativna vizija često sa sobom nosi i određen rizik, no vjerojatnije je da će je članovi tima ili organizacije prihvatiti ako rukovoditelj može uvjeriti zaposlenike u njezin uspjeh (Yukl, 2012). Također, vizija pruža jasne upute prema kojima se pojedinci mogu usmjeriti (Bass, 1985; prema Jong, 2007), a pružanje vizije temeljene na inovacijama potiče i inovativne aktivnosti zaposlenika. Konkretno, kroz proaktivno stvaranje vizije, veća je vjerojatnost da će pojedinci održavati svoje resurse i iskoristiti ih za stvaranje i primjenu novih ideja (Montani i sur., 2014).

Poticanje inovativnosti odnosi se na poticanje zaposlenika na sagledavanje problema iz različitih perspektiva, razmišljanje izvan okvira, eksperimentiranje s novim idejama te pronalaženje ideja u drugim područjima koje se mogu primijeniti na njihov trenutni problem ili zadatak. Stvaranjem sigurne klime i međusobnog povjerenja, rukovoditelj može potaknuti članove tima ili organizacije da predlažu nove ideje (Yukl, 2012). Detert i Burris (2007) su pokazali da je otvorenost rukovoditelja, odnosno percepcija podređenih da njihov šef sluša njihove ideje i da je za njih zainteresiran, te da u skladu s time nešto i poduzima, pozitivno povezana s njihovom spremnošću da daju prijedloge vezane uz posao.



Poticanje kolektivnog učenja i usvajanja novih znanja relevantnih za poboljšanje učinka grupe ili organizacije od strane rukovoditelja može dovesti do poboljšanja postojećih ili otkrivanje novih strategija i metoda rada (Yukl, 2012). Kanter (1988; prema Jong, 2007) tvrdi da izolacija pojedinaca ima tendenciju smanjivanja inovativnosti na način da ograničava svijest o mogućnostima, alternativnim pristupima i perspektivi onih funkcija koje omogućavaju da se inovativne ideje zbroje u cjelinu. Yukl (2012) navodi da zajednički mentalni modeli poboljšavaju strateške odluke i organizacijsku izvedbu. U tom slučaju, rukovoditelji mogu koristiti prakse koje olakšavaju učenje operativnog tima (npr. pregledi nakon aktivnosti, usporedna analiza) ili tima koji razvija projekt (npr. pružanje resursa i prilika za testiranje novih ideja) (Yukl, 2012).

#### **1.3.4. Eksternalna ponašanja**

U većini ranijih istraživanja o ponašanju rukovoditelja, fokus je bio na opisivanju kako vođe utječu na zaposlenike i interne aktivnosti u radnoj jedinici. Osim utjecaja na događaje unutar organizacije, rukovoditelji mogu olakšati izvedbu i na način da saznaju relevantne informacije o vanjskim događajima, omoguće potrebne resurse i pomoć te promoviraju ugled i interese organizacije. Tri različita eksternalna ponašanja su: umrežavanje, vanjsko praćenje i zastupanje tima (Yukl, 2012). Pokazalo se da ponašanja poput vanjskog praćenja i zastupanja tima mogu pridonijeti poboljšanju učinka radne jedinice i učinkovitosti upravljanja rukovoditelja (Hassan i sur., 2018).

Umrežavanje se odnosi na izgradnju i održavanje povoljnih odnosa i suradnje s ljudima izvan rukovoditeljeve radne jedinice (Hassan i sur., 2018). Ono uključuje prisustvovanje sastancima, stručnim konferencijama, neformalnim druženjima i svečanostima, pridruživanje relevantnim udrugama i klubovima, neformalnim druženjima ili komunikaciju s članovima organizacija uz korištenje taktika za izgradnju odnosa (npr. pronalaženje zajedničkih interesa) (Yukl, 2012). Istraživanje Druskata i Wheelera (2003) je pokazalo da su rukovoditelji visokoučinkovitih timova uspostavili kvalitetne odnose s ljudima u cijeloj organizaciji, oslanjali se na te veze kako bi prikupili informacije i shvatili organizacijske prioritete i planove, što im je kasnije pomoglo da pridobiju resurse, podršku i odobrenje za timove, a time i njihove inovativne prijedloge.

Vanjsko praćenje uključuje analizu informacija o relevantnim događajima i promjenama u vanjskom okruženju te identificiranje prijetnji i prilika za voditeljevu grupu ili organizaciju. Za tim ili radnu jedinicu u organizaciji, važnost vanjskog praćenja ovisi o tome koliko će

vanjski događaji vjerojatno utjecati na njihov učinak (Yukl, 2012). Stupanj do kojeg su rukovoditelji sposobni točno opisati svoje vanjsko okruženje važna je determinanta uspješnosti, posebno kada organizacija djeluje u okruženju koje je dinamično i visoko konkurentno (Bourgeois, 1985), kao što je to danas slučaj u IT sektoru.

Zastupanje tima uključuje lobiranje za resurse i pomoć, promicanje i obranu ugleda tima ili organizacije, pregovaranje o sporazumima i koordinaciju povezanih aktivnosti (Yukl, 2012). Ovo eksternalno ponašanje također uključuje neke političke taktike koje rukovoditelji koriste kako bi utjecali na odluke i oblikovali percepcije i uvjerenja ljudi unutar i izvan organizacije (Hassan i sur., 2018). Pokazalo se da voditelji timova imaju uspješnije projekte kada imaju dovoljan utjecaj na dobivanje bitnih resursa i podrške od najvišeg menadžmenta (Druskat and Wheeler, 2003).

Zaključno, Behrendt i suradnici (2017) ističu tri prednosti opisane Yuklove sveobuhvatne taksonomije u odnosu na prethodne modele ponašanja rukovoditelja. Prvo, ona uključuje detaljne opise ponašanja i napušta određene koncepte koji se ne mogu razlikovati od njihovih učinaka (npr. karizma). Drugo, ona integrira slične koncepte ponašanja iz različitih modela u jednu sustavnu taksonomiju, čime se eliminiraju mnoga preklapanja među konceptima ponašanja. I treće, ona uključuje različite rezultate istraživanja i stoga predstavlja osnovu za generiranje integrativnog modela ponašanja vodstva.

#### **1.4. Dijeljenje znanja**

Dijeljenje znanja skup je ponašanja članova tima koja uključuju razmjenu informacija, dijeljenje, prijedloge i doprinose relevantnim zadacima (Edwards i sur., 2017). Ova definicija implicira da se svako ponašanje razmjene znanja sastoji od doniranja ili dijeljenja znanja te dobivanja ili prikupljanja znanja (de Vries i sur., 2006). Doniranje, odnosno dijeljenje znanja odnosi se na komuniciranje vlastitog osobnog intelektualnog kapitala drugima, dok se prikupljanje znanja definira kao pokušaj uvjeravanja drugih članova organizacije da podijele ono što znaju (Van Den Hooff i De Ridder, 2004). U nekim slučajevima, znanje pojedinca može biti implicitno, što znači da se ne može komunicirati izravno jer ga pojedinac nije svjestan, niti je ono kao takvo dostupno drugim članovima tima. Međutim, ekspliciranjem i promišljanjem implicitnog znanja, može mu se pristupiti za regulaciju procesa tijekom npr.

razvoja novih ideja (Müller i sur., 2009). U nastojanju da objasne dijeljenje znanja, Hinds i Pfeffer (2003; prema de Vries, 2006) razlikuju kognitivne i motivacijske čimbenike. Dok su kognitivni čimbenici primarno povezani sa sposobnošću pojedinca da dijeli znanje (npr. učiniti stručno znanje razumljivim laicima), motivacijski čimbenici odnose se na spremnost i želju pojedinca za dijeljenjem. Oba ponašanja imaju različitu prirodu i može se očekivati da na njih utječu različiti čimbenici (de Vries i sur., 2006).

### **1.5. Povezanost rukovođenja, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja**

Znanje kao najvažniji organizacijski resurs omogućuje organizacijske rezultate koji uključuju i inovativnost (Kamasak i Bulutlar, 2010). Štoviše, utvrđeno je da dijeljenje znanja pridonosi ljudima u širenju njihovog individualnog raspona znanja i povećava njihovu sposobnost rješavanja problema i radni učinak (Hu i sur., 2009). Wang i Noe (2010) također navode da dijeljenje znanja potiče međusobno pomaganje i suradnju u rješavanju problema i razvoju novih ideja. Takva razmjena znanja među zaposlenicima potiče njihov proces razmišljanja, čime zauzvrat mogu proizvesti više novih i kreativnih ideja i dovesti do inovativnih ishoda (Munir i Beh, 2019). U prilog tome govori i istraživanje Radaellia i suradnika (2014) koji su otkrili da će se zaposlenici koji međusobno dijele svoja znanja, vjerojatnije uključiti u IRP, posebno u komponente kao što su stvaranje, promicanje i implementaciju inovativnih ideja. Organizacijska kreativna klima i dijeljenje znanja značajno utječu na IRP (Munir i Beh, 2019). Štoviše, IRP uvelike ovisi o znanju, vještinama i iskustvu zaposlenika (Wang i Wang, 2012) te zaposlenici koji imaju visoko obrazovanje i znanje izravno utječu na organizacijsku sposobnost za implementaciju inovacija (Raykov, 2014).

Članovi tima dijeljenjem znanja doprinose razvoju inovacija, odnosno različitim fazama IRP-a. Na početku radnog zadatka, dijeljenje znanja ključno je za pravovremenu reakciju tijekom faze razvoja inovacija. Naime, dijeljenje znanja na početku radnog zadatka omogućuje članovima tima da istraže prilike, identificiraju potrebe organizacije i analiziraju moguće probleme. Ova sposobnost također je važna i za generiranje potpuno razvijene ideje (Widmann i sur., 2018). Članovi tima znaju tko ima relevantnu stručnost i mrežu unutar organizacije koja se može koristiti za promociju ideja. Dijeljenje znanja također poboljšava sposobnost članova tima da procijene alternativna rješenja tijekom realizacije ideje (Somech i Drach-Zahavy, 2007).

Nadalje, podrška ljudi iz okoline, kao što su nadređeni i kolege, može potaknuti aktivnosti dijeljenja znanja (Hung i sur., 2011). Zaposlenici koji doživljavaju visoku razinu povjerenja među kolegama i uživaju u aktivnostima razmjene znanja, imaju tendenciju biti i motiviraniji za dijeljenje informacija (Munir i Beh, 2019). Na primjer, Akhavan i suradnici (2015) su otkrili da postoji značajan efekt povjerenja i stavova zaposlenika na dijeljenje znanja. Neka istraživanja također navode da ljudi imaju veću sklonost dijeliti svoja znanja kada dobiju konstruktivnu povratnu informaciju i podršku od ljudi unutar organizacije (Munir i Beh, 2019). Na primjer, Razmerita i suradnici (2016) navode da je podrška rukovoditelja značajan pokretač razmjene znanja unutar organizacije. Općenito, stil rukovođenja jedan je od najčešće spominjanih elemenata koji doprinosi dijeljenju znanja među zaposlenicima (Bradshaw i sur., 2015). S druge strane, neki autori navode da je dijeljenje znanja jedan od najtežih izazova s kojima se susreću rukovoditelji prilikom poticanja učenja u svojim organizacijama ili radnim jedinicama. Naime, na dijeljenje znanja se zaposlenike ne može, niti prisiliti, niti ih u tome kontrolirati, već rukovoditelji moraju pronaći način da ih motiviraju na dijeljenje znanja s kolegama (Davidavičienė i sur., 2020). Odgovarajuće povratne informacije od strane rukovoditelja mogu motivirati zaposlenike da shvate da je dijeljenje znanja korisno i za njih i za druge, što zauzvrat dovodi do dijeljenja ideja i informacija u organizaciji (Hung i sur., 2011). S druge strane, pretjerano nadgledanje od strane rukovoditelja može imati negativni utjecaj na dijeljenje znanja budući da potencijalno izaziva nezadovoljstvo i stres kod zaposlenika (Son i sur., 2017).

Istraživanja stilova rukovođenja i dijeljenja znanja ukazuju na povezanost različitih stilova rukovođenja s dijeljenjem znanja među zaposlenicima. Primjerice, pokazalo se da je transformacijski stil rukovođenja pozitivno povezan sa svim dimenzijama dijeljenja znanja (Bradshaw i sur., 2015), odnosno da su karizma i nagrađivanje najučinkovitija ponašanja rukovoditelja za poticanje dijeljenja znanja među zaposlenicima. Lee i suradnici (2014) navode da rukovođenje osnaživanjem dovodi do veće razine dijeljenje znanja među zaposlenicima u IT sektoru. Bhatti i suradnici (2021) navode da je etičko, a Wang i suradnici (2018) da je ponizno rukovođenje pozitivno povezano s dijeljenjem znanja.

Nadalje, u mnogim istraživanjima dobiven je medijacijski efekt dijeljenja znanja na odnos između različitih stilova rukovođenja i inovativnog radnog ponašanja (Li i sur., 2019; Na-Nan i Arunyaphum, 2021). Abukhait i suradnici (2018) su proučavali dijeljenje znanja u ulozi medijatora između rukovođenja osnaživanjem i IRP-a. Utvrdili su da se IRP zaposlenika povećava ako rukovoditelji potiču razmjenu informacija, vijesti, koncepata ili metoda kako bi

svi stekli odgovarajuće znanje i međusobno razumijevanje. Nadalje, Al-Husseini i suradnici (2019) su dobili pozitivnu povezanost između transformacijskog rukovođenja, dijeljenja znanja i inovativnosti te medijacijski efekt dijeljenja znanja između transformacijskog rukovođenja i IRP-a. Također, Udin i suradnici (2022) navode da je dijeljenje znanja značajan medijator u odnosu između transakcijskog rukovođenja i IRP-a. S nagradama koje nude u zamjenu za postizanje određenog cilja, rukovoditelji mogu povećati motivaciju zaposlenika za dijeljenjem svoga znanja. Isto tako pokazalo se da je dijeljenje znanja djelomičan medijator između povjerenja u rukovoditelja i IRP-a (Novitasari i sur., 2021). S obzirom na različite rezultate o povezanosti stilova rukovođenja, IRP-a i dijeljenja znanja, u ovom će se istraživanju koristiti sveobuhvatna taksonomija 16 različitih ponašanja kako bi se dobio bolji uvid u odnose pojedinih ponašanja rukovođenja, dijeljenja znanja i IRP-a.

## **1.6. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati složeni međudnos percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika u IT sektoru. Preciznije, ispitivao se stupanj povezanosti između percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja, utvrđivao doprinos pojedinih rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja te provjeravao medijacijski efekt dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **2.1. Problem(i) rada**

1. Ispitati stupanj povezanosti između percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja.
2. Utvrditi doprinos pojedinih rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja.
3. Ispitati medijacijski efekt dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja.

## 2.2. Hipoteze

H1a: Očekuju se statistički značajne povezanosti percepcije rukovoditeljskih praksi sa inovativnim radnim ponašanjem, pri čemu će nadgledanje biti negativno povezano sa inovativnim radnim ponašanjem, a pojašnjavanje, podrška, predviđanje, odavanje priznanja, poticanje inovativnosti, poticanje kolektivnog učenja, delegiranje, konzultiranje, razvijanje vještina, vanjsko praćenje, zagovaranje promjena, umrežavanje i planiranje biti statistički značajno pozitivno povezane s inovativnim radnim ponašanjem. Očekuje se da ostale rukovoditeljske prakse neće biti statistički značajno povezane sa inovativnim radnim ponašanjem (zastupanje tima, rješavanje problema).

H1b: Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost dijeljenja znanja s inovativnim radnim ponašanjem.

H1c: Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost nekih rukovoditeljskih praksi (podrška, pojašnjavanje, razvijanje vještina, konzultiranje, delegiranje, predviđanje, poticanje inovativnosti, poticanje kolektivnog učenja) s dijeljenjem znanja. Očekuje se statistički značajna negativna povezanost nadgledanja s dijeljenjem znanja. Očekuje se da ostale rukovoditeljske prakse (vanjsko praćenje, odavanje priznanja, zastupanje tima, umrežavanje, rješavanje problema, zagovaranje promjena, planiranje) neće biti statistički značajno povezane s dijeljenjem znanja.

H2a: Očekuje se da će podljestvice rukovoditeljskih praksi značajno pridonositi objašnjenju varijance inovativnog radnog ponašanja te da će pri tome nadgledanje biti negativni prediktor, a pojašnjavanje, podrška, predviđanje, odavanje priznanja, poticanje inovativnosti, poticanje kolektivnog učenja, konzultiranje, delegiranje, razvijanje vještina, vanjsko praćenje, zagovaranje promjena, umrežavanje i planiranje pozitivni prediktori inovativnog radnog ponašanja. Očekuje se da ostale rukovoditeljske prakse neće značajno pridonositi objašnjenju varijance inovativnog radnog ponašanja (zastupanje tima, rješavanje problema).

H2b: Očekuje se da će dijeljenje znanja pridonositi objašnjenju inovativnog radnog ponašanja povrh percepcije rukovoditeljskih praksi.

H3: Očekuje se djelomična medijacijska uloga dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja.

### 3. METODA

#### 3.1. Ispitanici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 205 sudionika zaposlenih u različitim informatičkim tvrtkama (IT sektor), od čega je bilo 141 zaposlenika muškog i 64 ženskog spola. Najveći broj sudionika imao je između 26 i 30 godina ( $n = 69$ , 33.7%), zatim između 31 i 40 godina ( $n = 60$ , 29.3%), do 25 godina ( $n = 41$ , 20%), između 41 i 50 godina ( $n = 26$ , 12.7%) te 51 godinu i više ( $n = 9$ , 4.4%). Najveći broj sudionika imao je završen diplomski studij ( $n = 96$ , 46.8%), zatim završenu srednju školu ( $n = 49$ , 23.9%), preddiplomski studij ( $n = 41$ , 20%) te je najmanji broj sudionika imao je završen poslijediplomski studij ( $n = 19$ , 9.3%). Na trenutnom radnom mjestu 72 zaposlenika radi do 1 godine (35%), 59 zaposlenika od 1 do 3 godine (28.8%), 27 zaposlenika od 3 do 5 godina (13.2%), 25 zaposlenika od 5 do 10 godina ( $n = 25$ , 12.2 %), 13 zaposlenika od 10 do 20 godina (6.3%) te 9 zaposlenika na trenutnom radnom mjestu radi 20 i više godina (4.4%).

#### 3.2. Instrumentarij

U istraživanju je korišten upitnik kojim su prikupljeni demografski podaci, zatim Upitnik rukovoditeljskih praksi, Upitnik inovativnog radnog ponašanja te Upitnik dijeljena znanja.

##### 3.2.1. Upitnik demografskih podataka

Upitnikom su prikupljeni podaci o dobi, spolu, stupnju obrazovanja te stažu u trenutnoj organizaciji sudionika istraživanja.

##### 3.2.2. Upitnik rukovoditeljskih praksi

Ponašanje rukovoditelja mjereno je revidiranom verzijom Upitnikom rukovoditeljskih praksi (engl. *Managerial practices survey* - MPS, Yukl i sur., 2002; Yukl, 2012). Upitnik mjeri 16 specifičnih, opažljivih ponašanja rukovoditelja koja se grupiraju u 4 meta-kategorije: ponašanja orijentirana na zadatak (pojašnjavanje, planiranje aktivnosti, nadgledanje, rješavanje problema), ponašanja orijentirana na odnose (podrška, razvijanje vještina, odavanje priznanja, konzultiranje oko odluka, delegiranje), ponašanja orijentirana na promjenu (zagovaranje promjena, predviđanje, poticanje inovativnosti, poticanje kolektivnog učenja) te eksternalna

ponašanja (umrežavanje, vanjsko praćenje, zastupanje tima). U revidiranoj verziji, podljestvica preuzimanje rizika radi promicanja promjena uključena je u širu podljestvicu zagovaranje promjena. U revidiranoj verziji podljestvice konzultiranje oko odluka i delegiranje iz prethodne verzije kombinirane su kako bi se formirala šira podljestvica osnaživanje. Međutim, u ovom istraživanju zadržane su podljestvice konzultiranje oko odluka i delegiranje kako bi se bolje diferencirala ova dva oblika ponašanja i njihov odnos sa ostalim varijablama. U revidiranoj verziji, upitniku je dodana skala rješavanja problema koju su koristili u istraživanju Kim i Yukl (1995; prema Yukl, 2019). Svaka podljestvica sadrži 3 tvrdnje, a zadatak ispitanika je procijeniti u kojoj mjeri njihov neposredno nadređeni primjenjuje svaku od navedenih rukovoditeljskih praksi i ponašanja na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva (1 – Uopće ne primjenjuje, 2 – Primjenjuje u ograničenom opsegu, 3 – Umjereno primjenjuje, 4 – Primjenjuje u znatnoj mjeri, 5 – Učestalo primjenjuje). Rezultat svake podljestvice računa se srednjom vrijednosti za sve 4 čestice. Primjeri čestica su *Jasno objašnjava odgovornosti i radna zaduženja članova tima* (podljestvica: pojašnjavanje), *Razvija kratkoročne planove za izvršavanje radnih zadataka tima* (podljestvica: planiranje aktivnosti), *Ocjenjuje koliko se dobro provode važni zadaci ili projekti* (podljestvica: nadgledanje), *Odmah rješava probleme u poslu kako bi se spriječili nepotrebni troškovi ili kašnjenja* (podljestvica: rješavanje problema), *Pokazuje brigu za potrebe i osjećaje svakog člana tima* (podljestvica: podrška), *Zadaje zadatke koji omogućavaju članovima tima da razvijaju svoje vještine i samopouzdanje* (podljestvica: razvijanje vještina), *Daje priznanje članovima tima za postignuća ili važne doprinose* (podljestvica: odavanje priznanja), *Savjetuje se sa članovima tima prije donošenja odluka koje će utjecati na njih* (podljestvica: konzultiranje oko odluka), *Vjeruje članovima tima da mogu donijeti važnu odluku bez potrebe za prethodnim odobrenjem* (podljestvica: delegiranje), *Objašnjava zašto su nužne promjene kada se u poslu pojave prijetnje ili prilike* (podljestvica: zagovaranje promjena), *Inspirativno priča o onome što bi se moglo ostvariti u budućnosti* (podljestvica: predviđanje), *Traži načine da primijeni najbolje prakse koje koriste drugi timovi ili organizacije* (podljestvica: poticanje kolektivnog učenja), *Izgrađuje i održava široku mrežu kontakata među kolegama i vanjskim suradnicima* (podljestvica: umrežavanje), *Koristi društvene mreže i kontakte izvan organizacije kako bi dobio korisne informacije* (podljestvica: vanjsko praćenje), *Izrađuje uvjerljivu prezentaciju da bi pridobio više financijskih sredstava ili resursa za tim* (podljestvica: zastupanje tima).



U prethodnim istraživanjima pokazalo se da je pouzdanost unutarnje konzistencije za sve podljestvice zadovoljavajuća ( $> .70$ ), pri čemu najmanja vrijednost iznosi  $.77$ , a najveća  $.80$  (Yukl i sur., 2002).

Upitnik je u svrhu ovog istraživanja preveden na hrvatski jezik te se kao takav prvi puta koristi na ovim područjima. U svrhu provjere konstruktne valjanosti upitnika na ovom uzorku provedena je eksploratorna faktorska analiza. Prikladnost matrice za faktorizaciju provjerena je pomoću Bartlettovog testa sfericiteta i Kaiser-Meyer-Olkin indeksa (KMO). KMO je iznosio  $.96$ , što pokazuje prikladnost matrice za provođenje daljnje faktorske analize. Bartlettov test sfericiteta pokazuje da postoji statistički značajna razlika između matrice korelacija i matrice identiteta ( $X^2 = 8508.113$ ,  $p < 0.01$ ). U provedenoj faktorskoj analizi kao metoda ekstrakcije korištena je metoda glavnih osi (PAF). Kako bi se odabrala vrsta rotacije, u obzir su uzete korelacije dobivene nakon kosokutne rotacije. Budući da su sve korelacije bile veće od  $0.3$ , korištena je kosokutna (Oblimin) rotacija. Kaiser-Guttmanov kriterij ukazuje na postojanje 6 faktora koji objašnjavaju 62% varijance. Scree plot test ukazuje na mogućnost postojanja 3 faktora. S obzirom da Yukl naglašava važnost 16 pojedinih ponašanja koja se dijele u 4 meta-kategorije, razmotrene su i navedene strukture u skladu s teorijom. Ipak, provedenom faktorizacijom upitnika i uvidom u Scree plot test, zadržana su tri faktora. Nazivi faktora dodijeljeni su s obzirom na sadržaj čestica za koje se pokazalo da su uglavnom u skladu s originalnom strukturom tri meta-kategorije: ponašanja usmjerena na odnose, ponašanja usmjerena na zadatke te eksternalna ponašanja. Ove 3 meta-kategorije zajedno objašnjavaju 55.28% varijance.

Većina čestica koje su u originalnom upitniku pripadale četvrtoj meta-kategoriji, ponašanjima usmjerenima na promjenu, izbačena je iz upitnika, a ostatak je pripao ostalim faktorima. Npr. čestice *Traži načine da primijeni najbolje prakse koje koriste drugi timovi ili organizacije*, *Postavlja pitanja koja potiču članove tima da razmišljaju o starim problemima na nove načine* i *Saziva sastanak za povratnu informaciju nakon aktivnosti kako bi saznao što se može poboljšati* pripale su drugom faktoru (ponašanja orijentirana na zadatke). Navedene čestice su svojim sadržajem mogu se povezati sa zadacima budući da se odnose na metodu, praksu ili povratne informacije u vezi provedbe zadataka. Iz upitnika je izbačeno devet čestica, a izbačene čestice saturirale su na više faktora ili su imale niska zasićenja na faktorima ( $< 0.3$ ). Kao kriterij se razmatrao i koeficijent pouzdanosti te se vodilo računa i o sadržaju čestica budući da neka pitanja ne moraju biti visoko konzistentna s drugima, ali da im je i dalje mjesto u upitniku radi njihove sadržajne važnosti (Husremović, 2016). Nakon izbacivanja čestica, pouzdanost

unutarnje konzistencije prvog faktora (ponašanja usmjerenih na odnose) iznosi  $\alpha = .94$ , drugog faktora (ponašanja usmjereni na zadatak) iznosi  $\alpha = .95$  te trećeg faktora (eksternalna ponašanja)  $\alpha = .90$ . Pouzdanost ukupnog rezultata na upitniku iznosi  $\alpha = .97$ . U Prilogu 1. prikazana su faktorska zasićenja čestica na pojedinim faktorima. Također, prikazane su i meta-kategorije i pojedina ponašanja kojima pripadaju čestice u originalnom upitniku.

### 3.2.3. Upitnik dijeljenja znanja

Dijeljenje znanja među zaposlenicima mjereno je Upitnikom dijeljenja znanja (engl. *Knowledge sharing* - KS, De Vries i sur., 2006). Upitnikom se mjeri dijeljenje znanja među zaposlenicima i sastoji se od dvije podljestvice: doniranje znanja (engl. *Knowledge donating*) i prikupljanje znanja (engl. *Knowledge collecting*) te svaka sadrži po 4 tvrdnje. Sudionici procjenjuju tvrdnje na skali Likertovog tipa od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za podljestvicu doniranja znanja iznosi .84, a za podljestvicu prikupljanja znanja iznosi .75 (De Vries i sur., 2006). Upitnik je u svrhu ovog istraživanja preveden na hrvatski jezik. U svrhu provjere konstruktne valjanosti upitnika na ovom uzorku provedena je eksploratorna faktorska analiza. Prikladnost korelacijske matrice za provođenje faktorske analize ispitana je putem Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indeksa i Bartlettovog testa sfericiteta. Rezultati KMO testa pokazuju prikladnost matrice za provođenje daljnje faktorske analize (0.86), dok Bartlettov test sfericiteta pokazuje da postoji statistički značajna razlika između matrice korelacija i matrice identiteta ( $X^2 = 612.467$ ,  $p < .001$ ). U provedenoj faktorskoj analizi kao metoda ekstrakcije korištena je metoda glavnih komponenti (PC) uz kosokutnu (Oblimin) rotaciju. Kaiser-Guttmanov kriterij i Scree plot test ukazuju na postojanje 1 faktora koji objašnjavaju 51% varijance. Faktorska analiza ograničena na dva faktora pokazuje da oba faktora zajedno objašnjavaju 62% varijance. De Vries i sur. (2006) u svome istraživanju dobivaju da dva faktora objašnjavaju 62.8% varijance, stoga su zadržana 2 faktora u skladu s literaturom. Svakom faktorom pripalo je po 4 čestice. Dvije čestice imale su zasićenja na suprotnom faktorom od onoga što se očekuje prema literaturi, stoga su izbačene iz daljnje obrade. Dobivena faktorska struktura odgovara originalnoj strukturi upitnika (De Vries i sur., 2006). Nakon izbacivanja čestica, oba faktora objašnjavaju 67% varijance. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za podljestvicu prikupljanje znanja iznosi  $\alpha = .75$ , za podljestvicu doniranje znanja iznosi  $\alpha = .71$ , te za ukupan rezultat na skali iznosi  $\alpha = .82$ . Dobivena struktura upitnika prikazana je u Prilogu 2. Također, neki autori (npr. Udin i sur., 2022; Widmann i sur., 2018) doniranje i prikupljanje znanja razmatraju u obliku ukupnog rezultata na skali, odnosno u terminima međusobne razmjene znanja.

### 3.2.4. Upitnik inovativnog radnog ponašanja

Inovativna radna ponašanja mjerena su Upitnikom inovativnog radnog ponašanja (IRP, engl. *Innovative work behaviour* - IWB, de Jong i den Hartog, 2010). Upitnik se sastoji od 10 pitanja koja u originalnoj verziji upitnika procjenjuje nadređeni. U ovome istraživanju, čestice su prilagođene kako bi se odnosile na samoprocjenu sudionika, odnosno zaposlenika. Sudionici procjenjuju čestice na skali Likertova tipa od 1 (nikada) do 5 (uvijek) koje su raspoređene u 4 podljestvice: istraživanje ideja (2), generiranje ideja (3), promocija ideja (2) te implementacija ideja (3). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije cijelog upitnika iznosi  $\alpha = .89$  (Grošelj i sur., 2020), dok za podljestvice istraživanje ideja iznosi  $\alpha = .88$ , generiranje ideja  $\alpha = .90$ , promocija ideja  $\alpha = .95$ , implementacija ideja  $\alpha = .93$  (de Jong i de Hartog, 2010). Iako upitnik sadrži 4 podljestvice, autori predlažu zbroj svih čestica kao ukupan rezultat na upitniku (de Jong i den Hartog, 2010). Provjerom konstruktne valjanosti metodom glavnih komponenti te uvidom u Scree plot test dobivena je jednofaktorska struktura (45.71% objašnjene varijance), stoga se i u ovome istraživanju koristi ukupan rezultat na upitniku. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u ovom istraživanju za ukupan rezultat na upitniku iznosi  $\alpha = .86$ .

### 3.3. Postupak

Istraživanje je provedeno online putem Google Obrasca. Čestice svakog upitnika bile su raspoređene slučajnim redosljedom u 4 odjeljka. Upitnik je bio podijeljen u različitim grupama na društvenim mrežama gdje se nalaze ljudi zaposleni u IT sektoru. Također, upitnik je poslan i u nekoliko različitih IT firmi koje su podijelile upitnik sa svojim zaposlenicima. Svim sudionicima je na prvoj stranici bila prikazana uputa u kojoj je navedeno da se istraživanjem ispituju stavovi i iskustva koja u radnom okruženju imaju zaposlenici u IT sektoru. Navedeno je da je istraživanje anonimno te da se rezultati istraživanja analiziraju isključivo na grupnoj razini. Predviđeno vrijeme ispunjavanja upitnika bilo je u prosjeku do 10 minuta. Na kraju upute bila je navedena e-mail adresa za moguća pitanja i komentare sudionika. Podaci su se prikupljali u periodu od travnja do srpnja 2022. godine.

## 4. REZULTATI

Prikupljeni podaci statistički su obrađeni pomoću programa IBM SPSS Statistic 20. Podaci su najprije deskriptivno obrađeni. Za mjerne instrumente korištene u provedenom istraživanju izračunati su rasponi odgovora ispitanika, aritmetička sredina, standardna devijacija, simetričnost, spljoštenost i pouzdanost tipa unutarnje konzistencije. Za provjeru doprinosa pojedinog konstrukta u objašnjenju varijance inovativnog radnog ponašanja, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Također, provedene su i regresijske analize koristeći metodu Barona i Kennyja (1986) kako bi se ispitao medijacijski efekt dijeljenja znanja na odnos između percepcije rukovoditeljskih praksi i IRP.

### 4.1. Deskriptivni podaci

Izračunati su deskriptivni podaci za korištene mjere te su dobiveni rezultati prikazani u Tablici 1.

**Tablica 1.** *Raspon odgovora ispitanika, aritmetička sredina, standardna devijacija, simetričnost, spljoštenost i pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za ispitane konstrukte*

Mjerni instrument	Broj čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Raspon	Simetričnost	Spljoštenost	Cronbach $\alpha$
Ukupna percepcija rukovoditeljskih praksi	39	3.72	0.80	1.17 – 5	-0.72	0.03	.97
1. Ponašanja orijentirana na odnose	14	3.90	0.86	1.21 – 5	-0.92	0.22	.94
2. Ponašanja orijentirana na zadatak	16	3.69	0.86	1.19 – 5	-0.73	-0.10	.95
3. Eksternalna ponašanja	9	3.58	0.89	1.11 – 5	-0.54	-0.14	.90
Ukupno dijeljenje znanja	6	4.24	0.62	2 – 5	-0.85	0.53	.82
1. Doniranje znanja	3	4.25	0.67	1.67 – 5	-1.19	1.58	.71
2. Prikupljanje znanja	3	4.22	0.70	1.67 – 5	-0.82	0.39	.75
Inovativno radno ponašanje	10	3.79	0.59	2.20 – 5	-0.24	-0.31	.86

Uvidom u rezultate prikazane u Tablici 1. možemo zaključiti da vrijednosti simetričnosti i spljoštenosti distribucija mjerenih varijabli ukazuju na normalnu distribuciju varijabli (simetričnost < +/-2, spljoštenost < +/- 7). Također, vidljivo je da je pouzdanost korištenih upitnika visoka.

#### 4.2. Povezanost percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja

Kako bi se utvrdila povezanost percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja te njihovih podljestvica, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 2.

**Tablica 2.** Vrijednosti Pearsonovih koeficijenata korelacije između rezultata na svim korištenim skalama

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ponašanja orijentirana na odnose	1							
2. Ponašanja orijentirana na zadatak	.79**	1						
3. Eksternalna ponašanja	.74**	.74**	1					
4. Ukupna percepcija rukovoditeljskih praksi	.92**	.92**	.91**	1				
5. Prikupljanje znanja	.36**	.31**	.29**	.35**	1			
6. Doniranje znanja	.37**	.30**	.29**	.35**	.63**	1		
7. Ukupno dijeljenje znanja	.41**	.34**	.32**	.39**	.91**	.90**	1	
8. Inovativno radno ponašanje	.22**	.18**	.29**	.25**	.23**	.27**	.28**	1

*Napomene:* \*\*p<.01

Iz Tablice 2. vidljivo je da su sve varijable statistički značajno pozitivno povezane. Dobivena je statistički značajna pozitivna povezanost između ponašanja orijentiranih na odnose i prikupljanja znanja ( $r = .36$ ,  $p < .01$ ), doniranja znanja ( $r = .37$ ,  $p < .01$ ), ukupnog dijeljenja znanja ( $r = .41$ ,  $p < .01$ ) te inovativnog radnog ponašanja ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ). Isto tako dobivena je statistički značajna pozitivna povezanost ponašanja orijentiranih na zadatak sa prikupljanjem znanja ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ), doniranjem znanja ( $r = .30$ ,  $p < .01$ ), ukupnim dijeljenjem znanja ( $r = .34$ ,  $p < .01$ ) te inovativnim radnim ponašanjem ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ). Eksternalna ponašanja

statistički su značajno pozitivno povezana sa prikupljanjem znanja ( $r = .29, p < .01$ ), doniranjem znanja ( $r = .29, p < .01$ ), ukupnim dijeljenjem znanja ( $r = .32, p < .01$ ) te inovativnim radnim ponašanjem ( $r = .29, p < .01$ ). Ukupna percepcija rukovoditeljskih praksi statistički je značajno pozitivno povezana sa prikupljanjem znanja ( $r = .35, p < .01$ ), doniranjem znanja ( $r = .35, p < .01$ ), ukupnim dijeljenjem znanja ( $r = .39, p < .01$ ) te inovativnim radnim ponašanjem ( $r = .25, p < .01$ ). Također, dobivena je i statistički značajna pozitivna povezanost IRP-a s doniranjem znanja ( $r = .27, p < .01$ ), prikupljanjem znanja ( $r = .23, p < .01$ ) i ukupnim dijeljenjem znanja ( $r = .28, p < .01$ ).

#### **4.3. Doprinos podljestvica percepcije rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja**

Kako bi se utvrdio doprinos podljestvica percepcije rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja provedena je hijerarhijska regresijska analiza u dva koraka. U prvom koraku, kao prediktor uvrštene su podljestvice percepcije rukovoditeljskih praksi, dok su u drugi korak kao prediktori uvrštene podljestvice dijeljenja znanja (doniranje znanja i prikupljanje znanja). Najprije je bilo potrebno provjeriti postoji li problem kolinearnosti, što je učinjeno računanjem VIF indikatora te tolerancije. VIF indikator viši od 10 te vrijednosti tolerancije niže od .20 ukazuju na mogući problem kolinearnosti (Schroeder i sur., 1990). Uvidom u rezultate, možemo zaključiti da ne postoji potencijalni problem kolinearnosti budući da se vrijednosti VIF indikatora kreću od 1.7 do 3.2, a vrijednosti tolerancije od .30 do .59. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 3.

**Tablica 3.** Rezultati hijerarhijske regresijske analize s inovativnim radnim ponašanjem kao kriterijskom varijablom te podljestvicama percepcije rukovoditeljskih praksi kao prediktorskim varijablama

Prediktori	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$
<b>1.korak</b>	.30	.09**	.09**	
Ponašanja orijentirana na odnose				.06
Ponašanja orijentirana na zadatak				-.19
Eksternalna ponašanja				.34**
<b>2.korak</b>	.37	.13**	.04**	
Ponašanja orijentirana na odnose				-.02
Ponašanja orijentirana na zadatak				-.12
Eksternalna ponašanja				.33**
Doniranje znanja				.17*
Prikupljanje znanja				.07

Napomene: \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

Prema rezultatima koje je pokazala ANOVA i prvi model ( $F_{3,201} = 6.713, p < .01$ ) i drugi model ( $F_{2,199} = 6.100, p < .01$ ) statistički su značajni. Rezultati regresijske analize ukazuju na to da značajni prediktor, eksternalna ponašanja, u prvom koraku ukupno objašnjava 9% varijance inovativnog radnog ponašanja ( $R^2 = .09, F_{3,201} = 6.713, p < .01$ ). Rukovoditelj primjenom eksternalnih ponašanja značajno utječe na inovativna radna ponašanja zaposlenika. U drugom koraku uvrštene su podljestvice dijeljenja znanja te je njihovim dodavanjem došlo do značajne promjene u objašnjenju varijance inovativnog radnog ponašanja. Dobiveno je da podljestvica doniranje znanja dodatno objašnjava 4% varijance inovativnog radnog ponašanja ( $\Delta R^2 = .04, F_{5,199} = 6.100, p > .01$ ). Oni zaposlenici koji su spremniji dijeliti svoja znanja drugima pokazuju i više inovativnog radnog ponašanja. Eksternalna ponašanja ostala su značajan prediktor i u drugom koraku.

#### 4.4. Medijacijski efekt odnosa dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja

Kako bi se ispitaio medijacijski efekt dijeljenja znanja u odnosu između percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja, korištena je metoda četiri koraka Barona i Kennyja (1986) koja podrazumijeva postojanje značajnih korelacija između svih korištenih varijabli što je ovdje i slučaj. U svrhu ispitivanja medijacijskog efekta provedene su tri regresijske analize, a rezultati regresijskih analiza prikazani su u Tablici 4.

**Tablica 4.** Medijacijska uloga dijeljenja znanja u odnosu između percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja

	Prediktor	Kriterij	R	R <sup>2</sup>	β
1. regresijska analiza	Percepcija rukovoditeljskih praksi	IRP	.25	.06**	.25**
2. regresijska analiza	Percepcija rukovoditeljskih praksi	Ukupno dijeljenje znanja	.39	.15**	.39**
3. regresijska analiza	Ukupno dijeljenje znanja	IRP	.32	.10**	.21**
	Percepcija rukovoditeljskih praksi				.17*

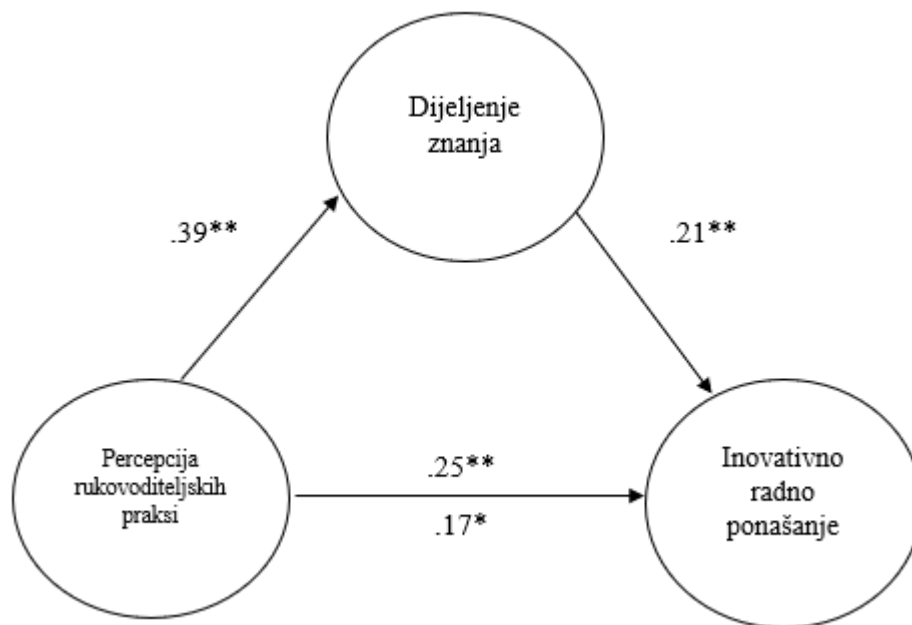
Napomene: \*\*p<.01, \*p<.05, IRP – Inovativno radno ponašanje

Provedene regresijske analize pokazale su da percepcija rukovoditeljskih praksi značajan prediktor inovativnog radnog ponašanja ( $F_{1,203} = 13.85, p < .01$ ). Nadalje, percepcija rukovoditeljskih praksi statistički je značajan prediktor ukupnog dijeljenja znanja ( $F_{1,203} = 35.85, p < .01$ ) te je ukupno dijeljenje znanja statistički značajan prediktor inovativnog radnog ponašanja ( $F_{2,202} = 11.31, p < .01$ ). Percepcija rukovoditeljskih praksi u četvrtom koraku ostaje



statistički značajan prediktor, što upućuje na djelomični medijacijski efekt. Kako bi se provjerila značajnost medijacijskog efekta proveden je Sobelov test kojim je utvrđeno kako je medijacijski efekt dijeljenja znanja na inovativno radno ponašanje značajan (*Sobelov test* = 2.60,  $p < 0.01$ ). Navedeni rezultati upućuju na to da dijeljenje znanja među zaposlenicima djelomično posreduje između odnosa percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja. Na Slici 1. prikazan je medijacijski efekt dijeljenja znanja između odnosa percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja.

**Slika 1.** Medijacijska uloga dijeljenja znanja u odnosu između percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja



*Napomene:* \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

Na slici su prikazani beta ponderi

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati složeni međudnos percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika u IT sektoru. Preciznije, ispitivao se stupanj povezanosti između percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja, utvrđivao doprinos pojedinih rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja te provjeravao medijacijski efekt dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja.

Eksploratornom faktorskom analizom Upitnika percepcije rukovoditeljskih praksi dobivena je struktura od 3 faktora: ponašanja orijentirana na odnose, ponašanja orijentirana na zadatak i eksternalna ponašanja. Prema sveobuhvatnoj taksonomiji rukovoditeljskih ponašanja, čestice se dijele u 16 skupina različitih ponašanja rukovoditelja koje čine 4 meta-kategorije: ponašanja orijentirana na odnose, ponašanja orijentirana na zadatak, ponašanja orijentirana na promjenu te eksternalna ponašanja (Yukl i sur., 2002; Yukl, 2012). Mnoge čestice koje čine ponašanja orijentirana na promjenu po sadržaju se mogu svrstati i u ostale skupine, a s obzirom na saturaciju na više faktora, neke od njih su i izbačene iz daljnje analize. Ponašanja usmjerena na zadatak i ponašanja usmjerena na odnose u korijenu su mnogih teorija i taksonomija rukovođenja zadnjih 60 godina (Behrendt i sur., 2017), a rezultati faktorske analize potvrđuju da sudionici istraživanja također vide ove dvije kategorije ponašanja relevantnima za rukovoditelje u IT sektoru.

Yuklov pokušaj da diferencira što više ponašanja rukovoditelja s ciljem kreiranja integrativnog modela nasuprot specifičnim stilovima rukovođenja, činio se uspješnim za doprinos boljem razumijevanju učinkovitih ponašanja rukovoditelja. Međutim, ovo istraživanje pokazalo se da zaposlenici ne diferenciraju 16 ponašanja učinkovitog rukovoditelja. Rezultati sugeriraju da je percepcija ponašanja rukovoditelja od strane zaposlenika ipak pod utjecajem ukupnog dojma o rukovoditelju i da pojedinci koji procjenjuju svog nadređenog ne razlikuju njegovu uspješnost u pojedinim ponašanjima. Drugim riječima, ako zaposlenici imaju pozitivan dojam o svom rukovoditelju ili nekim njegovim karakteristikama, tada će i sva ostala njegova ponašanja također ocjenjivati pozitivno. Ova pojava naziva se halo efekt (Thorndike, 1920) te ona govori da ljudske prosudbe nisu potpuno analitičke i racionalne, nego su pristrane te se temelje na nekoj izraženoj osobini ili svojstvu. Također, jedan od razloga zašto faktorska analiza nije pokazala postojanje 16 različitih ponašanja rukovoditelja može biti u tome što se neka od ponašanja koja čine meta-kategorije preklapaju. Primjerice, u našem istraživanju neka

ponašanja orijentirana na promjenu mogu se odnositi na ponašanja orijentirana na zadatak jer svojim sadržajem obuhvaćaju različite prakse i metode rada. Behrendt i suradnici (2017) navode da ova preklapanja čak obuhvaćaju različite meta-kategorije, što sugerira da meta-kategorije zahtijevaju rigorozniju definiciju i precizniju konceptualizaciju. Ponašanja poput konzultiranja i delegiranja, koja u revidiranoj verziji čine osnaživanje, povezana su sa stilom interakcije, dok se druga ponašanja odnose na sadržaj interakcije. Definiranje ovakvih ponašanja kao stila interakcije koji se može pokazati u različitim kontekstima pruža rješenje za izbjegavanje ovog preklapanja. Stoga, u budućnosti sveobuhvatna nova teorija treba uvesti zasebne meta-kategorije i njihova ponašanja unutar koherentnog okvira i definirati njihove međusobne odnose.

Unatoč značajnom napretku Yuklovog modela ponašanja rukovoditelja, nameću se i kritike koje proizlaze iz sustavnih pogrešaka promatrača koje mogu biti razlog dobivenih rezultata. Kako se njegova taksonomija temelji na dostupnim empirijskim istraživanjima, ona prvenstveno integrira istraživanja čiji su se rezultati temeljili na promatračima laicima. Kao posljedica toga, Yukl ne čini u potpunosti razliku između ponašanja i njihove percepcije. Taj nedostatak diferencijacije postaje očit u nekoliko opisa ponašanja koja se ne mogu mjeriti neovisno o njihovim posljedicama (npr. planiranje, nadgledanje, zagovaranje skupih i velikih promjena) (Behrendt i sur., 2017).

Nadalje, jedna od teorija rukovođenja koja se naziva put–cilj, sugerira da rukovoditelji biraju ponašanja koja najbolje odgovaraju njihovim sljedbenicima (Northouse 2010). To bi moglo upućivati na to da rukovoditelji u IT sektoru imaju specifičan uzorak ponašanja koja najbolje odgovaraju članovima njihova tima. Hooijberg i suradnici (1997) sugeriraju da učinkoviti vođe posjeduju i kognitivne i bihevioralne karakteristike te da su sposobni razlikovati i integrirati više dimenzija svog društvenog i fizičkog okruženja. Istraživanje koje su proveli Hannah i suradnici (2009) pristupa kompleksnosti ponašanja rukovoditelja kroz socio-kognitivni pristup, sugerirajući da vođe mogu posjedovati višestruke samoidentitete. Dakle, neki autori navode da rukovoditelji mogu odlučiti koji će određeni skup ponašanja primijeniti ovisno o tome koje samoidentitete određena situacija ili kontekst postavlja (Anderson i Sun, 2015). U tom slučaju, bilo bi dobro ispitati utjecaj stila rukovođenja specifično usmjerenog na poticanje inovativnosti. Primjerice, Yukl (2009) u svome istraživanju također poziva na potrebu sveobuhvatnog modela utjecaja rukovođenja na kreativnost i inovativno radno ponašanje. Rosing i suradnici (2011) primijetili su da složena priroda inovacijskog procesa dovodi do složenih događaja. Ti složeni događaji su kreativnost (generiranje novih ideja) i inovativno

ponašanje (implementacija novih ideja) koji se ne odvijaju nužno linearno. Predloženo je da je jedini način da se prihvati ova složenost razvijanje sveobuhvatnog modela utjecaja rukovoditelja specifično na kreativnost i inovativnost (Mumford i Licuanan 2004). Nadalje, Shead (2011; prema Gondolfi i Stone, 2018) tvrdi da ne postoji jedini ispravan način sagledavanja i razumijevanja različitih stilova vodstva i sugerira da sva različita stajališta o razumijevanju stilova vodstva imaju vrijednost.

### **5.1. Povezanost percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja**

Dobivena je statistički značajna pozitivna povezanost sve tri kategorije ponašanja (ponašanja orijentirana na odnose, na zadatak te eksternalna ponašanja), kao i ukupne percepcije rukovoditeljskih praksi, sa prikupljanjem znanja, doniranjem znanja, ukupnim dijeljenjem znanja te inovativnim radnim ponašanjem. Također, dobivena je i statistički značajna pozitivna povezanost ukupnog dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja.

Ponašanja rukovoditelja orijentirana na odnose obilježena su stvaranjem okruženja u kojem nadređeni osnažuje i ohrabruje svoje podređene, postupa prema zaposlenicima s poštovanjem, upravlja različitostima na radnom mjestu, poziva zaposlenike da izraze svoje mišljenje i pomaže u razvoju sposobnosti, znanja i vještina zaposlenika (Laguna i sur., 2019). Dobivena statistički značajna povezanost ponašanja orijentiranih na odnose sa IRP-om u skladu je s rezultatima dobivenim u ranijim istraživanjima. Veća primjena ponašanja orijentiranih na odnose pozitivno je povezana s većim IRP-om zaposlenika. Uzimajući u obzir specifična ponašanja od kojih se sastoji ova meta-kategorija, istraživanja su našla vezu između podrške, razvijanje vještina, odavanja priznanja, konzultiranja i delegiranja sa inovativnim radnim ponašanjem (Mansoor i sur., 2021; Yukl, 2012; Afar i sur., 2014). Fernandez i suradnici (2010) navode da je rukovođenje usmjereno na odnose pozitivno povezano s osnaživanjem, participacijom, zadovoljstvom poslom, motivacijom, predanošću i višim učinkom zaposlenika. Khan i suradnici (2020) navode da je zajedničko donošenje odluka, autonomija, delegiranje i podrška rukovoditelja u slučaju neuspjeha utječu na sklonost zaposlenika da se angažiraju u IRP-u. Isto tako, ovo istraživanje ukazuje na to da je veća primjena ponašanja usmjerenih na odnose pozitivno povezana sa dijeljenjem znanja (doniranje i prikupljanje znanja) među zaposlenicima. Ovaj nalaz u skladu je s istraživanjima koja su pokazala da takva ponašanja rukovoditelja stvaraju organizacijsku kulturu u kojoj članovi organizacije prihvaćaju različite

pogleda i uče jedni od drugih (Laguna i sur., 2019). Podrška rukovoditelja u dijeljenju znanja pokazala se pozitivno povezanom s percepcijom zaposlenika o kulturi dijeljenja znanja (npr. okruženje u kojem prevladava povjerenje zaposlenika i spremnost stručnjaka na pomaganje drugima) i spremnošću za dijeljenje znanja (Lin, 2007).

Rukovoditelji orijentirani na zadatke imaju odgovarajuće znanje i vještine, sposobnost komuniciranja očekivanja od zaposlenika kao što su npr. poboljšani ili inovativni načini pružanja usluga (Demircioglu i Chowdhury, 2020). Rezultati ovog istraživanja iniciraju da su ponašanja rukovoditelja orijentirana na zadatak povezana s većim inovativnim radnim ponašanjem kod zaposlenika kao i s dijeljenjem znanja. U literaturi nema mnogo istraživanja s ovom vrstom ponašanja rukovoditelja, a postojeća istraživanja ne ukazuju na jednoznačne rezultate. Ipak, istraživanje provedeno na 163 dijade rukovoditelj-podređeni, pokazalo je da pomno nadgledanje (što je jedno od ponašanja rukovoditelja usmjerenih na zadatak) ima negativan učinak na kreativnost i dijeljenje znanja zaposlenika (Son i sur., 2017). S druge strane, Taberner i suradnici (2009) ukazuju da ponašanja rukovoditelja orijentirana na zadatke i odnose imaju pozitivan efekt na izvedbu tima. Henkel i suradnici (2019), primjerice, navode da su ponašanja rukovoditelja orijentirana na zadatak posebno važna kod timova koji rade na projektima, osobito u početnim fazama. Kod zaposlenika u IT sektoru timovi najčešće rade na projektima, pa je moguće objašnjenje da ovakva ponašanja koja rukovoditelj primjenjuje na prikladan način, u određenoj mjeri i fazi može biti povezana s većim IRP-om zaposlenika. Pozitivna povezanost ponašanja orijentiranih na zadatak i dijeljenja znanja (doniranje i prikupljanje znanja) u skladu je s istraživanjem Ma i suradnika (2022) koje je pokazalo da usvajanjem stila rukovođenja usmjerenog na zadatke, rukovoditelji mogu potaknuti zaposlenike na ponašanja dijeljenja znanja prenoseći viziju organizacije, pojašnjavajući njihove radne zadatke i postavljajući relativno visoke standarde učinka.

Nadalje, ovo je istraživanje pokazalo da su eksternalna ponašanja rukovoditelja pozitivno povezana sa inovativnim radnim ponašanjima zaposlenika. Ukoliko rukovoditelj primjenjuje ponašanja koja se odnose na umrežavanje, zastupanje tima i vanjsko praćenje, ispitanici će pokazivati više inovativnih radnih ponašanja. Yukl (2012) je primijetio da učinak grupe i organizacije ovisi i o eksternalnim ponašanjima rukovoditelja, a ne samo o internim ponašanjima usmjerenim na zadatke, odnose i promjenu. Malo je istraživanja na temu eksternalnih ponašanja rukovoditelja i njegovu povezanost sa specifičnim ishodom. Ipak, Marrone i suradnici (2007) u svome su istraživanju pokazali pozitivan odnos između izvedbe tima i mjere ponašanja rukovoditelja koje se odnosi na širenje granica (engl. *Boundary*

*spanning behaviour*) koje je uključivalo tvrdnje za sva tri eksternalna ponašanja rukovođenja. Rezultati istraživanja Widmann i suradnika (2018) pokazali su da su ponašanja zaposlenika poput prikupljanja informacija, znanja i iskustava izvan svog tima (na primjer, pozivanje stručnjaka ili komunikacija s kolegama koji nisu članovi tima) pozitivno povezana sa IRP-om. Somech i Khalaili (2014) navode da komunikacija s ljudima izvan tima pruža nove informacije i druge perspektive o zadatku ili problemu, potičući stvaranje novih ideja i usvajanje novih načina obavljanja zadataka. Također, ovo istraživanje je pokazalo da su eksternalna ponašanja rukovoditelja pozitivno povezana s dijeljenjem znanja. Wang i Noe (2010) naglašavaju da su ponašanja rukovoditelja koja se odnose na širenje granica od velike važnosti iz perspektive upravljanja znanjem. Međutim, nedavni pregled literature, koji pokriva više od 100 izvora, zaključuje da ponašanja rukovoditelja koja se odnose na širenje granica igraju glavne uloge u prijenosu i rekombinaciji vanjskog znanja te da je potrebno više istraživanja o ishodima njihovog ponašanja kao što je dijeljenje znanja (Haas, 2015). Ipak, moguće objašnjenje ove povezanosti je da zaposlenici imitiraju ponašanja dijeljenja znanja rukovoditelja. Rukovoditelji su često percipirani kao modeli zbog svog formalnog statusa, pozicije i referentne moći od strane zaposlenika (Yukl, 2010). Stoga je moguće da rukovoditelj eksternalnim ponašanjima modelira ponašanja dijeljenja znanja, što potiče same zaposlenike unutar tima da čine isto.

Rezultati ovog istraživanja pokazali su da postoji statistički značajna pozitivna povezanost dijeljenja znanja i IRP-a, što je u skladu s prethodnim istraživanjima (Widmann i sur., 2018; Munir i Beh, 2019). Drugim riječima, timovi koji doniraju svoje znanje, prikupljaju znanje relevantno za zadatak i sustavno razmišljaju sposobniji su istražiti prilike za inovacije, generirati održive ideje i realizirati ih (Walter i van der Vegt, 2013). IRP uključuje društvene aktivnosti temeljene na interakciji s drugima, kao što je rasprava o problemu s kolegama (Widmann i sur., 2018). Hassan i suradnici (2018) navode da dijeljenje znanja može pomoći pojedincima u stvaranju i inoviranju ideja i znanja.

## **5.2. Doprinos podljestvica percepcije rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja**

Kako bi se odgovorilo na postavljeni problem, pomoću hijerarhijske regresijske analize ispitan je doprinos pojedinih podljestvica percepcije rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju varijance inovativnog radnog ponašanja. Rezultati regresijske analize ukazuju na to da samo eksternalna ponašanja rukovoditelja doprinose objašnjenju varijance inovativnog

radnog ponašanja. Drugim riječima, rukovoditelji primjenom eksternalnih ponašanja značajno potiču inovativna radna ponašanja svojih zaposlenika. Ovakvi rezultati u skladu su s nalazima Somech i Khalaili (2014) koji navode da komunikacija s ljudima izvan tima pruža nove informacije i druge perspektive o zadatku ili problemu, potičući stvaranje novih ideja i usvajanje novih načina obavljanja stvari. Widmann i suradnici (2018) u svome su istraživanju dobili da su ponašanja rukovoditelja koja se odnose na širenje granica (koja se također odnose na ponašanja van tima ili radne jedinice) pozitivni prediktori istraživanja novih mogućnosti, dijeljenja znanja i realizacije ideja na razini tima. U većini istraživanja naglasak se stavlja na ponašanja rukovoditelja unutar radnog tima. Međutim, osim utjecaja na unutarnje događaje u radnoj jedinici, većina rukovoditelja može olakšati izvedbu zaposlenika ponašanjima koja pružaju relevantne informacije o vanjskim događajima, dobiti potrebne resurse i pomoć te promovirati ugled i interese radne jedinice (Yukl, 2012). Ovo istraživanje ukazuje na to da su eksternalna ponašanja ipak ta koja značajno doprinose objašnjenju IRP-a, a ne ponašanja orijentirana na odnose i na zadatak.

Što se tiče ponašanja orijentiranih na zadatak, ona podržavaju proces postizanja ciljeva poboljšavajući razumijevanje u fazi evaluacije novih ideja, jačajući motivaciju u fazi razmatranja i olakšavajući provedbu u fazi planiranja i djelovanja. Takva ponašanja su učinkovita samo ukoliko se primjenjuju na prikladan način u ispravnoj fazi. Stoga uspješni rukovoditelji trebaju tempirati svoje ponašanje prema fazama te omogućiti da je krajnje stanje dane faze postignuto prije nego što prilagode svoje ponašanje sljedećoj fazi (Bahrendt i sur., 2017). Moguće da rukovoditelji u IT sektoru ne uspijevaju primijeniti određena ponašanja pojedinim fazama, s obzirom na dinamično i turbulentno okruženje i obujam posla unutar projekata na kojima rade, što posljedično niti nema efekta na IRP. Istraživanja su pokazala da neka od ponašanja usmjerenih na zadatak, kao što je nadgledanje, obeshrabruje dobrovoljnu i autonomnu motivaciju zaposlenika za traženjem svježih pristupa i novih načina razmišljanja, jer šalju poruku da zaposlenici trebaju raditi kako im je naređeno na unaprijed definirane načine (Son i sur., 2017). Rezultati ovog istraživanja idu u prilog tome. Nadređeni koji je previše usmjeren na zadatke i na to kako ih pojedinci obavljaju, usmjerava se na pojašnjavanje odgovornosti, planira i nadgleda zaposlenike. Tako može nenamjerno utjecati na to da zaposlenici više brinu o tome da zadatak naprave kako im je rečeno, nego da smišljaju nove načine i daju nove ideje za obavljanje nekog zadatka. Rukovoditelji koji naglašavaju svoja očekivanja, mogu ostaviti dojam da IRP zaposlenika nisu dobrodošla. U tom slučaju preduvjeti za manifestiranje kreativnosti kao što su autonomija, odgovornost i diskrecija, neće imati

prostora za razvoj (Son i sur., 2017). Ramamoorthy i suradnici (2005) također navode da detaljne upute nadređenog zaposlenicima kako i što činiti mogu imati negativan utjecaj na IRP.

Nadalje, rukovoditelji primjenjuju ponašanja orijentirana na odnose kako bi poboljšali vještine članova, odnos s podređenima, identifikaciju s radnom jedinicom ili organizacijom i predanost misiji organizacije (Yukl, 2012). Iako su istraživanja pokazala da ponašanja poput osnaživanja zaposlenika, podrške, razvijanja vještina i odavanja priznanja mogu dovesti do većeg IRP-a kod zaposlenika (Janssen, 2002; prema de Jong i den Hartog; Asfar i sur., 2014; Mansoor i sur., 2021), rezultati ovog istraživanja ne pokazuju doprinos ponašanja usmjerenih na odnose u objašnjenju IRP-a. Mogući razlog tome su neka moguća ograničenja istraživanja. Naime, treba uzeti u obzir da je IRP vrlo složen proces i da na IRP zaposlenika utječu i mnogi drugi organizacijski i individualni faktori. Primjerice, istraživanja su pokazala da na IRP utječu prilike za učenje, uključenost u posao, motivacija zaposlenika i emocionalni stres (Supriyanto i sur., 2020). Ramamoorthy i suradnici (2005) navode da pružanje autonomije zaposlenicima o načinu na koji rade svoj posao ima najjači utjecaj na IRP. Neki od predloženih faktora IRP-a uključuju ličnost i kontekstualne karakteristike (de Jong i den Hartog, 2010), dizajn posla, organizacijske resurse i karakteristike posla (Shalley i sur., 2004) te povjerenje, povezanost, očekivanja učinka i stvaranje imidža (Yuan i Woodman, 2010). Druga istraživanja smatraju strategiju, organizacijsku strukturu i klimu te individualne i grupne sposobnosti važnim odrednicama IRP-a (Mumford i Licuanan, 2004). S obzirom na navedene nalaze, moguće je da je na IRP kod zaposlenika utjecao neki drugi faktor koji u ovom istraživanju nije bio kontroliran, pa efekt ponašanja rukovoditelja usmjerenog na odnose nije došao do izražaja. U skladu s time, IRP u budućnosti treba proučavati kao složen proces te uzeti obzir i druge moguće faktore koji na njega utječu.

U drugom koraku hijerarhijske regresijske analize uvršteno je dijeljenje znanja i njegove podljestvice (prikupljanje i doniranje znanja). Dobiveno je da je podljestvica doniranje znanja značajan prediktor koji objašnjava dodatani postotak varijance IRP-a. Zaposlenici koji su spremni dijeliti svoja znanja s ostalim kolegama pokazuju i više inovativnih radnih ponašanja. Widmann i suradnici (2018) ističu da je IRP složen proces za koji nisu dovoljni samo zaposlenici. Iz toga slijedi da IRP uključuje društvene aktivnosti temeljene na interakciji s drugima, kao što je rasprava o problemu s kolegama (Widmann i sur., 2018), što uključuje i međusobnu razmjenu znanja. Pokazalo se da su timovi koji doniraju svoje znanje, prikupljaju znanje relevantno za zadatke i sustavno razmišljaju, sposobniji istražiti prilike za inovacije, generirati održive ideje i realizirati iste (Walter i van der Vegt, 2013). Dijeljenje znanja i timska



refleksivnost mogu biti polazišna ponašanja pojedinaca za poticanje angažmana u IRP-u (Widmann i sur., 2018). U današnje vrijeme, dijeljenje znanja ključna je strategija učenja za poticanje veće inovativne izvedbe zaposlenika. De Vries i suradnici (2006) navode da doniranje znanja i prikupljanje znanja imaju različitu prirodu i da na njih utječu različiti čimbenici. U ovom istraživanju dobiveno je da podljestvica prikupljanja znanja nije značajan prediktor IRP-a. Akram i suradnici (2018) u svome istraživanju navode da i doniranje znanja i prikupljanje znanja pozitivno i značajno utječu na inovativno radno ponašanje zaposlenika koji rade u telekomunikacijskoj industriji. Međutim, njihovo istraživanje pokazalo je da prikupljanje znanja ipak u većoj mjeri doprinosi olakšavanju inovativnog radnog ponašanja zaposlenika. Radaelli i suradnici (2014) također navode da kada zaposlenici prikupljaju znanje od suradnika, poboljšavaju svoju sposobnost za inovaciju. Dijeljenje znanja (doniranje i prikupljanje) zapravo odražava osobni identitet pojedinca i omogućuje mu spoznaju vlastite vrijednosti. Štoviše, pruža im zadovoljenje potreba za samoizražavanjem (Akram i sur., 2018), što posljedično doprinosi i inovativnim idejama kod zaposlenika. Moguće objašnjenje ovih rezultata leži i u normi recipročnosti (De Vries i sur., 2006). Moguće je da zaposlenici koji su voljni omogućiti pristup svom osobnom znanju, očekuju da će se i drugi ponašati na sličan način budući da im je fokus na interesu grupe. Stoga smatraju da se njihova osobna želja za dijeljenjem znanja indirektno odnosi i na prikupljanje znanja, odnosno želju drugih da podijele ono što znaju. Ljudi žele podijeliti svoja vlastita znanja drugima jer oni sami to smatraju vrijednim i očekuju da će drugi to cijiniti pa posljedično i sami doprinijeti i podijeliti svoje znanje. Ljudi koji su voljni podijeliti svoje znanje nastoje postići ravnotežu između doniranja i prikupljanja znanja (De Vries i sur., 2006).

### **5.3. Medijacijski efekt odnosa dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja**

U istraživanju je ispitan medijacijski efekt dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja. U svrhu provjere medijacijskog efekta, kao varijable korišteni su ukupni rezultati na upitnicima. Budući da su istraživanja pokazala povezanost pojedinih rukovoditeljskih ponašanja ili skupina ponašanja s IRP-om te IRP-a s dijeljenjem znanja, pretpostavka je bila da će dijeljenje znanja biti medijator između percepcije rukovoditeljskih praksi i IRP-a. Rezultati ispitivanja medijacijske uloge dijeljenja znanja u odnosu između percepcije rukovoditeljskih praksi i IRP-a upućuju na postojanje djelomičnog

medijacijskog efekta dijeljenja znanja. To bi značilo da percepcija rukovoditeljskih praksi ima direktan efekt na IRP, ali i indirektni, putem dijeljenja znanja. Drugim riječima, učinak ponašanja rukovoditelja na IRP jači je kod zaposlenika koji međusobno dijele znanja. Ukupni rezultat percepcije rukovoditeljskih praksi odnosi se na ponašanja usmjerena na odnose, zadatke te eksternalna ponašanja koja Yukl naziva ponašanjima učinkovitog rukovoditelja.

Konzistentno s nalazima prijašnjih istraživanja, dijeljenje znanja povezano je s percepcijom rukovoditeljskih praksi i inovativnim radnim ponašanjem. U prethodnim se istraživanjima pokazalo da je dijeljenje znanja medijator između mnogih stilova rukovođenja i IRP-a. Primjerice, rezultati istraživanja Zheng i suradnika (2017) pokazali su da postoji djelomični medijacijski efekt dijeljenje znanja između transformacijskog i transakcijskog rukovođenja i IRP-a. Navode da učinkovito rukovođenje igra značajnu ulogu u promicanju suportivne klime za dijeljenje znanja u svrhu poticanja organizacijske inovativnosti. Velik dio literature zaključio je da upravljanje znanjem ili dijeljenje znanja značajno doprinosi inovativnim ponašanjima i pomaže u poboljšanju organizacijskog učinka (Noruzy i sur., 2012). Oyemomi i suradnici (2019) navode da što više rukovoditelj podržava i potiče dijeljenje znanja među zaposlenicima, to se više benefita dobiva za proizvode i usluge, kao i za inovativne ideje. Također, prema Novitasari i suradnicima (2021), dijeljenje znanja ima djelomičan medijacijski efekt na odnos između povjerenja u rukovoditelja i inovativnosti zaposlenika. Stvaranje kulture povjerenja sa sustavom dijeljenja znanja potaknut će inovativna radna ponašanja zaposlenika. U skladu s time, Hoang i suradnici (2020) pokazali su da rukovoditelji koji izgrađuju bliske odnose sa svojim podređenima na taj način potiču i mogućnosti da zaposlenici izraze svoje mišljenje i podijele svoja znanja, što potencijalno rezultira IRP-om. S obzirom na navedena istraživanja može se zaključiti da dijeljenje znanja ima medijacijski efekt između različitih ponašanja rukovoditelja i IRP-a, no potrebna su daljnja istraživanja koja će donijeti jasnije rezultate o tome koja točno ponašanja rukovoditelja imaju doprinos u ovome odnosu. S obzirom na to da su do sada sva istraživanja ispitivala medijacijski efekt dijeljenja znanja na odnos između različitih stilova rukovođenja i IRP-a, predlažu se daljnja istraživanja s učinkovitim ponašanjima rukovoditelja prema Yuklovoj sveobuhvatnoj taksonomiji.

#### **5.4. Doprinosi, ograničenja i implikacije istraživanja**

Pokazalo se da i velike korporacije i male tvrtke dugoročno razvijaju i napreduju zahvaljujući inovativnom potencijalu zaposlenika, stoga je od velike važnosti istraživati što utječe na IRP

kod zaposlenika i na koje se načine ono može potaknuti. Prednost ovog istraživanja je to što ispituje IRP upravo kod zaposlenika u IT sektoru, koji je u zadnjih desetak godina pod sve većim utjecajem promjena izazvanim razvojem tehnologija. Zaposlenici u IT sektoru primorani su konstantno učiti i usavršavati nova znanja, pri čemu razmjena znanja s kolegama može olakšati rad u ovakvim okruženjima. Ovo istraživanje daje doprinos i u objašnjenju uloge dijeljenja znanja u odnosu između ponašanja rukovoditelja i IRP-a. Pokazalo se da je učinak ponašanja rukovoditelja na IRP jači kod zaposlenika koji međusobno dijele znanja, stoga je preporuka ispitati ovaj odnos i na široj populaciji.

Mnoga istraživanja pokazala su da je rukovoditelj ključan za mnoge različite ishode u svojoj radnoj jedinici ili timu. Prednost ovog istraživanja je što obuhvaća velik broj ponašanja rukovoditelja te prvi puta u Hrvatskoj primjenjuje sveobuhvatnu taksonomiju rukovoditeljskih praksi. Gotovo sva istraživanja na hrvatskom uzorku istražuju utjecaj pojedinih stilova rukovođenja koje se sastoje od kompozita različitih ponašanja rukovoditelja. Pokušajem faktorizacije upitnika na hrvatskom uzorku, originalna struktura upitnika ipak nije potvrđena. Razmatranje utjecaja pojedinih ponašanja rukovoditelja nije se pokazalo uspješnim u razmatranju IRP-a. S obzirom na dobiveno, ovo istraživanje daje doprinos u razmatranju utjecaja ponašanja rukovoditelja jer ukazuje na mogućnost da je za poticanje IRP-a kod zaposlenika ipak odgovoran određen skup ponašanja koja čine zajedničku kategoriju.

Ovo istraživanje ukazalo je na značaj eksternalnih ponašanja rukovoditelja koja su u literaturi prilično zanemarivana. Naglasak se uglavnom stavljao na internalna ponašanja rukovoditelja, odnosno ponašanja unutar organizacije ili radne jedinice. Rezultati ukazuju i na složenost IRP-a, odnosno na potrebu da se u istraživanja IRP-a treba uključiti i organizacijske i individualne faktore koji bi pridonijeli boljem razumijevanju ovog složenog procesa. Daljnjim istraživanjem eksternalnih ponašanja rukovoditelja te njihova utjecaja na različite ishode kod zaposlenika dobili bismo bolji uvid u prirodu ovakvih ponašanja i njihov značaj za tim, ali i za organizaciju u cjelini. Nalazi ovog istraživanja pridonose i razvoju treninga i edukacija rukovoditelja s ciljem unaprjeđenja vještina specifičnih za poticanje IRP-a i dijeljenja znanja kod zaposlenika u IT sektoru.

Kao i većina istraživanja u literaturi koja su se provodila putem upitnika, i u ovom istraživanju korišten je uzorak podređenih kao izvor informacija o ponašanju rukovoditelja. Ograničenje takvih istraživanja je pitanje točne procjene ponašanja svog rukovoditelja od strane zaposlenika. Primjerice, podređeni mogu biti pristrani prilikom procjene svojih rukovoditelja,

stoga se predlaže da se uz procjenu zaposlenika u istraživanje uvedu i samoprocjene rukovoditelja te da se istraživanje longitudinalno provede, s više mjerenja tijekom određenog razdoblja. Samoprocjenama rukovoditelja dobili bismo uvid u to koliko su oni motivirani za primjenu određenih ponašanja. Nadalje, nije jasno koliko su neka ponašanja podređeni u prilici promatrati, posebice u IT sektoru gdje je vrlo čest rad od kuće. Također, nedostatak ovakvih istraživanja je što ispitanici mogu davati socijalno poželjne odgovore ili prikrivati istinu, osobito kad je u pitanju procjena rukovoditelja. Odgovori ispitanika mogu ovisiti i o trenutnom raspoloženju i trenutnom odnosu s nadređenim, što je još jedan od razloga za provedbu longitudinalnog istraživanja. S obzirom da faktorska struktura upitnika nije potvrđena, bilo bi dobro ponoviti istraživanje na većem uzorku koji obuhvaća i druge sektore.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanosti između percepcije rukovoditeljskih praksi, dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja, utvrditi doprinos pojedinih rukovoditeljskih praksi i dijeljenja znanja u objašnjenju inovativnog radnog ponašanja te ispitati medijacijski efekt dijeljenja znanja u odnosu percepcije rukovoditeljskih praksi i inovativnog radnog ponašanja.

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima u IT sektoru, a rezultati ukazuju na statistički značajne pozitivne povezanosti između svih navedenih varijabli. Također, dobiveno je da eksternalna ponašanja rukovoditelja statistički značajno doprinose objašnjenju inovativnog radnog ponašanja, dok za ponašanja orijentirana na zadatak i na odnose nije dokazan statistički značajni doprinos inovativnom radnom ponašanju. Dobiveno je i da spremnost pojedinca da dijeli svoja znanja značajno doprinosi inovativnom radnom ponašanju. Isto tako, dobiven je i medijacijski efekt dijeljenja znanja na odnos između percepcije rukovoditeljskih praksi i IRP-a. Efekt rukovoditeljskih praksi na inovativna radna ponašanja veći kada zaposlenici međusobno dijele znanja.

Ovo je istraživanje ukazalo na važnost eksternalnih ponašanja rukovoditelja i dijeljenja znanja u poticanju inovativnosti kod zaposlenika u IT sektoru. Sukladno tome, istraživanja bi trebala više pažnje posvetiti ispitivanju eksternalnih ponašanja rukovoditelja i ishoda koje imaju na zaposlenike, ali i na organizaciju u cjelini. Isto tako, rezultati ovog istraživanja upućuju i na važnost dijeljenja znanja među zaposlenicima, stoga bi se buduća istraživanja trebala usmjeriti na istraživanje ponašanja rukovoditelja koja bi omogućila organizacijsku klimu u kojoj su ovakva ponašanja poželjna i dobrodošla. Ovakvo istraživanje ne bi bilo loše ponoviti na većem uzorku zaposlenika u različitim sektorima kako bi se ponovno ispitala struktura upitnika sveobuhvatne taksonomije rukovoditeljskih praksi.

## 7. LITERATURA

- Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S. i Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950006.  
<https://doi.org/10.1142/s1363919619500063>
- Afsar, B., F. Badir, Y. i Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.  
<https://doi.org/10.1108/imds-05-2014-0152>
- Akhavan, P., Hosseini, S. M., Abbasi, M. i Manteghi, M. (2015). Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors. *Aslib Journal of Information Management*, 67(5), 562–591. <https://doi.org/10.1108/ajim-02-2015-0018>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. i Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p186>
- Al-Husseini, S., el Beltagi, I. i Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Al-Shammari, M. M. i Khalifa, N. Y. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior in an IT department of a public organization in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(3), 20–32. <https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2019070102>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. i Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Anderson, M. H. i Sun, P. Y. T. (2015). Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new ‘full-ange’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- 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.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Behrendt, P., Matz, S. i Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B. i Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: The mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982–998.  
<https://doi.org/10.1108/ijmpb-05-2020-0159>
- Becuwe, A. (2021). Work–innovative behavior at work. *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 1: Main Themes*, 397-402.
- Binnewies, C., Ohly, S. i Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432–455.  
<https://doi.org/10.1080/13594320701514728>
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548–573.  
<https://doi.org/10.5465/256113>
- Bradshaw, R., Chebbi, M. i Oztel, H. (2015). Leadership and knowledge sharing. *Asian Journal of Business Research*, 4(3). <https://doi.org/10.14707/ajbr.150001>
- Davidavičienė, V., al Majzoub, K. i Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability*, 12(17), 6917.  
<https://doi.org/10.3390/su12176917>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. i Kang, S. W. (2016). Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- 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>
- de Vries, R. E., van den Hooff, B. i de Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing. *Communication Research*, 33(2), 115–135.  
<https://doi.org/10.1177/0093650205285366>

- Demircioglu, M. A. i Chowdhury, F. (2020). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57(3), 1107–1123.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>
- Denti, L. i Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(03), 1240007.  
<https://doi.org/10.1142/s1363919612400075>
- Detert, J. R. i Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Druskat, V. U. i Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457. <https://doi.org/10.5465/30040637>
- Edwards, D., Cheng, M., Wong, I. A., Zhang, J. i Wu, Q. (2017). Ambassadors of knowledge sharing; Co-produced travel information through tourist-local social media exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 690–708.  
<https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2015-0607>
- Fernandez, S., Cho, Y. J. i Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. i Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.  
<https://doi.org/10.1108/ejim-10-2019-0294>
- Gandolfi, F. i Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gumusluoğlu, L. i Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Haas, A. (2015). Crowding at the frontier: Boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029–1047.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-01-2015-0036>



- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. i Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269–290.  
<https://doi.org/10.1002/job.586>
- Hassan, S., Prussia, G., Mahsud, R. i Yukl, G. (2018). How leader networking, external monitoring, and representing are relevant for effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 454–467. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2018-0064>
- Henkel, T., Marion, J. i Bourdeau, D. (2019). Project manager leadership behavior: Task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2).  
<https://doi.org/10.12806/v18/i2/r8>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. i Moesel, D. D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084–1119. <https://doi.org/10.5465/256993>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E. i Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 416–437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Honig-Haftel, S. i Martin, L. R. (1993). The effectiveness of reward systems on innovative output: An empirical analysis. *Small Business Economics*, 5(4), 261–269.  
<https://doi.org/10.1007/bf01516247>
- Hooijberg, R., (Jerry) Hunt, J. G. i Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23(3), 375–408.  
<https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- Howell, J. M., Shea, C. M. i Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641–661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.06.001>
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. i Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Journal of tourism management*, 30(1), 41–50.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. i Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M. i Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International*

- Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415–427.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2011.02.004>
- Husremović, D. (2016). *Osnove psihometrije*. Filozofski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.
- 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>
- Jong, J. P. J. (2007). *Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior*. EIM.
- Kamasak, R. i Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *Journal of European business review*, 22(3), 306–317.  
<https://doi.org/10.1108/09555341011040994>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S. i Islam, T. (2020). Leading the innovation: Role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547–1568.  
<https://doi.org/10.1108/ejim-05-2020-0187>
- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J. i Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: A multilevel investigation in three countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 4201. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214201>
- Lee, A., Willis, S. i Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. i Knight, C. (2019). 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>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W. i Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Lee, J., Lee, H. i Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service.

- Information Technology & People*, 27(3), 366–386. <https://doi.org/10.1108/itp-10-2012-0115>
- Lenka, U. i Gupta, M. (2019). An empirical investigation of innovation process in Indian pharmaceutical companies. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 500–523. <https://doi.org/10.1108/ejim-03-2019-0069>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. i Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lukes, M. i Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2015-0262>
- Ma, F., Zhao, H. i Wu, C. (2022). The impact of task-oriented leadership to subordinates' knowledge creation behavior – based on organismic integration theory. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2021-0230>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y. i Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior? *Human Systems Management*, 40(1), 93–102. <https://doi.org/10.3233/hsm-200972>
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E. i Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28225967>
- Michel, J. W., Lyons, B. D. i Cho, J. (2010). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 493–507. <https://doi.org/10.1177/1548051810377764>
- Montani, F., Odoardi, C. i Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645–670. <https://doi.org/10.1111/joop.12066>
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M. i Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54(4). <https://doi.org/10.1353/jda.2020.0047>

- Müller, A., Herbig, B. i Petrovic, K. (2009). The explication of implicit team knowledge and its supporting effect on team processes and technical innovations. *Small Group Research*, 40(1), 28–51. <https://doi.org/10.1177/1046496408326574>
- Mumford, M. D., i Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.010>
- Munir, R. i Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*, 32(4), 269–289. <https://doi.org/10.1108/bl-03-2019-0076>
- Na-Nan, K. i Arunyaphum, A. (2021). Effect of employees' work engagement and knowledge sharing as mediators of empowering leadership and innovative work behaviour. *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 313–330. <https://doi.org/10.1108/ict-08-2020-0100>
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. i Rezazadeh, A. (2012). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Novitasari, D., Supriatna, H., Asbari, M., Nugroho, Y. A. i Nadeak, M. (2021). Exploring the impact of trust in leader and knowledge sharing on employee innovation. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 47-62. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.30>
- Oldham, G. R. i Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H. i Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Paais, M. i Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

- Perry-Smith, J. E. i Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: the social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M. i Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. i Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. i Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 244–251. <https://doi.org/10.1539/joh.12-0192-oa>
- Razmerita, L., Kirchner, K. i Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2016-0112>
- Rosing, K., Frese, M. i Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schroeder, M. A., Lander, J. i Levine-Silverman, S. (1990). Diagnosing and dealing with multicollinearity. *Western journal of nursing research*, 12(2), 175-187. <https://doi.org/10.1177/019394599001200204>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. i Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>

- Schyns, B. i Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shalley, C. E., Zhou, J. i Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. i Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Somech, A. i Drach-Zahavy, A. (2007). Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.11.4.305>
- Somech, A. i Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(3), 274-299. <https://doi.org/10.1177%2F1059601114525437>
- Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A., Nerstad, C. G. i Su, C. (2017). Riding two horses at once: The combined roles of mastery and performance climates in implementing creative ideas. *European Management Review*, 16(2), 285–302. <https://doi.org/10.1111/emre.12151>
- Son, S. Y., Cho, D. H. i Kang, S. W. (2017). The impact of close monitoring on creativity and knowledge sharing: The mediating role of leader-member exchange. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1111/caim.12219>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E. i Ekowati, V. M. (2020). Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing and job crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Taberner, C., Chambel, M. J., Curren, L. i Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1391–1404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391>
- Thorndike, E. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>

- Udin, U., Dananjoyo, R. i Isalman, I. (2022). Transactional leadership and innovative work behavior: Testing the mediation role of knowledge sharing in distribution market. *Journal of Distribution Science*, 20(1), 41-53.  
<https://doi.org/10.15722/jds.20.01.202201.41>
- Van den Hooff, B. i De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.  
<https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- van Knippenberg, D. i Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Walter, F. i van der Vegt, G. S. (2013). Harnessing members’ positive mood for team-directed learning behaviour and team innovation: The moderating role of perceived team feedback. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 235–248. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.660748>
- Wang, S. i Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, Y., Liu, J. i Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wang, Z. i Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Widmann, A., Mulder, R. H. i König, C. (2018). Team learning behaviours as predictors of innovative work behaviour – a longitudinal study. *Innovation*, 21(2), 298–316.  
<https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1530567>
- 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>
- Yukl, G., Gordon, A. i Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. i Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2018-0100>
- Zheng, J., Wu, G. i Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, 9(10), 1893. <https://doi.org/10.3390/su9101893>



## 8. PRILOZI

**Prilog 1.** *Faktorska zasićenja Upitnika percepcije rukovoditeljskih praksi na tri faktora dobivena metodom glavnih osi uz Oblimin rotaciju (matrica obrasca) te pripadnost čestica meta-kategorijama i ponašanjima originalnog upitnika*

Meta-kategorija	Ponašanje	Čestice	F1	F2	F3
POO	Odavanje priznanja	Daje priznanje članovima tima za postignuća ili važne doprinose.	.89		
POO	Podrška	Pokazuje brigu za potrebe i osjećaje svakog člana tima.	.83		
POO	Podrška	Pružna podršku i ohrabrenje u teškim ili stresnim zadacima.	.77		
POO	Podrška	Pokazuje suosjećanje i razumijevanje kada je netko od članova tima zabrinut ili uznemiren.	.77		
POO	Odavanje priznanja	Daje priznanje timu za dobru izvedbu.	.76		
POO	Delegiranje	Vjeruje članovima tima da mogu donijeti važnu odluku bez potrebe za prethodnim odobrenjem.	.69		
POO	Konzultiranje oko odluka	Ohrabruje članove tima da kažu ako ih bilo što brine u vezi odluke ili plana kojega oni trebaju provesti.	.64		
POO	Delegiranje	Zadaje važan zadatak i prepušta članovima tima da sami odluče kako će ga izvršiti, bez uplitanja.	.58		
PE	Zastupanje tima	Promiče povoljnu sliku tima nadređenima i vanjskim suradnicima.	.57		
POO	Odavanje priznanja	Članove tima koji imaju dobre rezultate predlaže za odgovarajuće nagrade.	.55		

POO	Konzultiranje oko odluka	Pita članove tima za ideje i prijedloge kada donosi odluke vezane uz posao.	.55
POO	Delegiranje	Ohrabruje članove da preuzmu inicijativu za rješavanje trenutnog problema, a ne da čekaju da im netko kaže što učiniti.	.49
POO	Konzultiranje oko odluka	Savjetuje se sa članovima tima prije donošenja odluka koje će utjecati na njih.	.44
POP	Poticanje kolektivnog učenja	Potiče članove tima da isprobaju nove metode i provjere kako one utječu na radnu uspješnost.	.42
POZ	Planiranje aktivnosti	Identificira redoslijed i raspored akcijskih koraka za provedbu projekta.	-.89
POZ	Pojašnjavanje	Postavlja specifične ciljeve i rokove izvedbe za važne aspekte posla.	-.83
POZ	Pojašnjavanje	Objašnjava koji se rezultati očekuju za svaki radni zadatak.	-.78
POZ	Nadgledanje	Ocjenjuje koliko se dobro provode važni zadaci ili projekti.	-.74
POZ	Planiranje aktivnosti	Razvija kratkoročne planove za izvršavanje radnih zadataka tima.	-.71
POP	Poticanje kolektivnog učenja	Traži načine da primijeni najbolje prakse koje koriste drugi timovi ili organizacije.	-.71
POO	Razvijanje vještina	Zadaje zadatke koji omogućavaju članovima tima da razvijaju svoje vještine i samopouzdanje.	-.69
POZ	Pojašnjavanje	Jasno objašnjava odgovornosti i radna zaduženja članova tima.	-.67
POZ	Nadgledanje	Provjerava napredak i kvalitetu rada.	-.62
POZ	Nadgledanje	Sustavno ocjenjuje radnu učinkovitost članova tima.	-.60

POZ	Planiranje aktivnosti	Raspoređuje radne aktivnosti kako bi izbjegao kašnjenje, udvostručavanje napora ili rasipanje resursa.	-.55
POZ	Rješavanje problema	Odmah rješava probleme u poslu kako bi se spriječili nepotrebni troškovi ili kašnjenja.	-.51
POP	Poticanje inovativnosti	Postavlja pitanja koja potiču članove tima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	-.49
POZ	Rješavanje problema	U ranoj fazi prepoznaje problem koji bi mogao narušiti posao.	-.44
POZ	Rješavanje problema	Brzo utvrđuje uzrok problema prije poduzimanja korektivnih akcija.	-.37
POP	Poticanje kolektivnog učenja	Saziva sastanak za povratnu informaciju nakon aktivnosti kako bi saznao što se može poboljšati.	-.37
PE	Umrežavanje	Sudjeluje na društvenim i profesionalnim događajima kako bi upoznao ljude s korisnim informacijama.	.81
PE	Umrežavanje	Izgrađuje i održava široku mrežu kontakata među kolegama i vanjskim suradnicima.	.76
PE	Zastupanje tima	Izrađuje uvjerljivu prezentaciju da bi pridobio više financijskih sredstava ili resursa za tim.	.68
PE	Vanjsko praćenje	Analizira vanjske događaje i trendove kako bi prepoznao prijetnje i prilike.	.62
POP	Predviđanje	Inspirativno priča o onome što bi se moglo ostvariti u budućnosti.	.54
PE	Vanjsko praćenje	Koristi društvene mreže i kontakte izvan organizacije kako bi dobio korisne informacije.	.54
PE	Vanjsko praćenje	Nastoji saznati više o potrebama i sklonostima potencijalnih klijenata.	.47
PE	Zastupanje tima	Sastaje se sa kolegama ili vanjskim suradnicima kako bi koordinirao s njima povezane aktivnosti.	.44

PE	Umrežavanje	Razvija suradničke odnose s ljudima koji mogu pružiti resurse i pomoć.				.43
		Svojsvene vrijednosti	15.43	15.59	12.56	
		Ukupni % objašnjene varijance				55.28

*Napomene:* \*POO – ponašanja orijentirana na odnose, \*POZ – ponašanja orijentirana na zadatak, \*POP – ponašanja orijentirana na promjenu, \*PE – eksternalna ponašanja

**Prilog 2.** *Faktorska zasićenja Upitnika dijeljenja znanja dobivena metodom glavnih komponenti i Oblimin rotacijom*

Čestice	F1	F2
Kad mi zatreba određeno znanje, pitam svoje kolege o tome.	.86	
Pitam svoje kolege o njihovim sposobnostima kada trebam nešto naučiti.	.82	
Kada je netko od mojih kolega dobar u nečemu, zamolim ga/ju da me nauči kako to učiniti.	.76	
Znanje koje imam dijelim sa svojim kolegama.		.93
Kada naučim nešto novo, kažem svojim kolegama o tome.		.80
Svojim kolegama redovito govorim što radim.	.42	.44
Svojstvene vrijednosti	2.82	2.49
Ukupni % objašnjene varijance	67.00	