



XXVI Интернационални научни скуп  
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у  
стратегичком менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

**Драгана Кијачки**

Економски факултет у Суботици, студент  
докторских студија  
Суботица, Србија  
dragana.kijacki@gmail.com

## УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА И КРЕАТИВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КЛИМЕ НА КРЕАТИВНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

**Апстракт:** Најважнији извор конкурентске предности организација које послују у савременим условима више нису модерне технологије и финансијска снага компаније, већ креативни потенцијал запослених. Компаније које негују креативност (креативно размишљање и понашање), уважавају и тестирају идеје и предлоге својих запослених за нове приступе послу, имају највеће шансе да напредују. Пандемија корона вируса потврдила је ово. У новој ситуацији опстанак, али и развој обезбедиле су оне компаније чији запослени су се брже прилагодили новим начинима рада, брже осмислили нове стратегије и кризне планове и успели да упркос околностима остану посвећени и фокусирани на постизање циљева. Многи аутори наводе да кључну улогу у подстицању креативности запослених има трансформационо лидерство. Оно мотивише запослене да уложе додатни напор и пронађу нове, инвентивне приступе послу и решавању проблема. Предмет истраживања је анализа значајности трансформационог лидерства као фактора од утицаја на креативност запослених. Рад има за циљ да утврди да ли постоји или не постоји позитиван утицај трансформационог лидерства и његових димензија на креативност запослених. Под утицајем лидерства формира се и креативна организациона клима, чије компоненте снажно мотивишу запослене на креативно размишљање у функцији повећања организационих перформанси. Стога, овим истраживањем се жели испитати и постојање позитивног дејства креативне организационе климе на креативност запослених. Истраживачке хипотезе емпиријски су проверене путем анкете која је спроведена на територији Републике Србије. Анкета је формирана комбиновањем МЛQ (Multifactor Leadership Questionnaire) упитника, ССQ (Creative Climate Questionnaire) упитника који је развио G.Ekval и анкете о креативности коју су развили Tierney, Farmer and Graen.

**Кључне речи:** креативност, трансформационо лидерство, креативна организациона клима

## THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEES' CREATIVITY

**Абстракт:** The most valuable sources of companies' competitive advantage nowadays aren't modern technologies or the financial strength of the company, but the creative potential of their employees. Companies that grow creativity (creative thinking and behaving), respect and test ideas and suggestions of their employees have the biggest chances to make progress. The current coronavirus pandemic confirmed this. In the new circumstances last year, survival but also progress was ensured by the companies whose employees adapted promptly to the new ways of working, designed crisis plans and strategies, and managed to remain committed and focused on achieving goals. Many researchers said that the main role in encouraging employee's creativity has transformational leadership. It motivates employees to make an additional effort and find new, inventive work and problem-solving approaches. The subject of the research is reflected in the analysis of the importance which transformational leadership has for the employee's creativity. The paper aims to determine whether or not there is a positive relationship between transformational leadership, its dimensions, and employee's creativity. Under the influence of transformational leadership comes to the establishing of the creative organizational climate, which components strongly motivate employee's creative thinking in order to increase the performance of the organization. Therefore, this research's purpose is also to investigate the existence of the positive impact of creative organizational climate on employee's creativity. The research hypotheses were empirically tested based on a survey that was conducted in the territory of the Republic of Serbia. The survey was developed by combining Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ, Creative Climate Questionnaire-CCQ formulated by G.Ekval, and a creativity survey formulated by Tierney, Farmer and Graen.

**Key words:** creativity, transformational leadership, creative organizational climate

## УВОД

У савременим условима пословања, намеће се потреба за проналажењем ресурса који ће компанији омогућити да се по нечему разликује, и буде супериорнија у односу на конкуренцију. С обзиром да је поседовање савремених технологија и финансијских ресурса постало недовољно у обезбеђивању конкурентске предности, компаније су се окренуле свом једином “живом” извору напретка: људским ресурсима. Једино је радна снага ресурс који има ту могућност да ради преко својих капацитета, да мења и унапређује свој начин рада и тако доприноси напретку и бољем тржишном положају своје компаније. Запослени врло често ни сами нису свесни величине креативног потенцијала који поседују. Менаџмент тимови компанија у сарадњи са екстерним стучњацима за људске ресурсе су ти који треба да тестирају и открију ниво креативности својих запослених, да обезбеде услове у којима ће се нове идеје рађати и неговати и да препознају факторе који подржавају или ограничавају испољавање креативности. Препознавање креативног потенцијала запослених први је корак у процесу ангажовања креативне снаге запослених у правцу раста и развоја компаније. Управо из тог разлога **предмет** овог рада јесте креативност запослених у Србији и испитивање постојања утицаја одређених фактора на креативност запослених. **Циљ** рада је да утврди да ли постоји или не постоји позитиван утицај трансформационог лидерства на креативност запослених као и да испита постојање позитивног дејства креативне организационе климе на креативност запослених. Рада се састоји из четири дела. Први део овог рада са теоријског аспекта разматра појмове трансформационог лидерства, креативности запослених и креативне организационе климе. У другом делу рада је представљен поступак истраживања, упитник и техника истраживања која је коришћена и описан је узорак на коме је вршено истраживање. У трећем делу рада приказани су резултати истраживања о утицају трансформационог лидерства и креативне организационе климе на креативност запослених. У четвртном делу рада “Дискусија и закључци” сумирани су резултати и закључци до којих се дошло на основу спроведеног истраживања.

## 1. ТЕОРИЈСКИ ОСВРТ

### 1.1 ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО

Лидерство је, према својој најједноставнијој дефиницији, вештина утицаја на групу људи у сврху постизања неког циља (Yildiz & Özcan & , 2014 према Robbins, , 2005). Најранија истраживања која су за своју тему узимала лидерство потичу још из тридесетих година прошлог века (Yildiz & Özcan, 2014). Термин “трансформационо лидерство” у науци је иницијално представио социолог James V. Downton (Goethals, Sorenson & Burns, 2004). Иако је Downton креирао и први употребио термин трансформационо лидерство, са овим концептом најуже су повезана следећа четири научника: James MacGregor Burns, Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, i Kenneth Leithwood (Stewart, 2006, стр8). У својој, за то време револуционарној књизи “Лидерство” (1978), **James Mc Gregor Burns**, стручњак за лидерство и председнички биограф, поставио је темеље развоја концепта трансформационог лидерства. (Stewart, 2006, стр 8). **Bernard Moriss Bass** продубио је Burns-ов рад објашњавајући психолошке механизме који се налазе у основи трансформационог и трансакционог лидерства. Bass-ов допринос Burns-овим почетним концептима трансформационог лидерства огледа се у његовом објашњењу могућег начина мерења трансформационог лидерства, као и како оно утиче на мотивацију и перформансе следбеника (Bass, 1990). Радови Bass- а i **Bruce Joseph Avolio**-а на пољу трансформационог лидерства представљају неку врсту одговора на ограничења и пропусе који се могу приметити у Burns-овом раду, нарочито када је реч о недостатку емпиријских доказа који подржавају Burns-ову теорију. (Stewart, 2006, стр 10). Према Bass-у i Avolio- у трансформационо лидерство има 4 димензије: 1. Идеализовани утицај – Idealized influence, 2. Инспиративна мотивација – Inspirational motivation, 3. Интелектуална стимулација – Intellectual stimulation, 4. Индивидуализирана брига – Individual consideration (Bass & Avolio, 1994). Ови фактори представљају четири основне компоненте трансформационог лидерства или како се још у литератури називају Four I’s of transformational leadership (Bass & Avolio, 1990, стр 22). **Идеализовани утицај** - у великој мери пристуан је међу лидерима који имају јасну визију и осећај за мисију, који стичу поштовање, поверење и самопоуздање и са којима се следбеници идентификују. (Bass & Avolio, 1990, стр 22). Следбеници се угледају на такве вође и често их означавају као “харизматичне” (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991, стр 15). **Инспиративна мотивација** указује на вође који мотивишу сараднике да се посвете испуњењу визије организације. Лидери које карактерише инспиративна мотивација граде тимски дух, и охрабрују следбенике да раде на постизању циљева у смислу раста прихода и тржишног учешћа организације (Hall, Johnson, Wysocki, & Kerper, 2002, стр 2). Комбинација прва два “И” (идеализованог утицаја и инспиративне мотивације) је оно што заправо формира харизму трансформационог лидера. **Интелектуална стимулација** – указује на лидере који подстичу иновације и креативност. (Hall i sar., 2002, стр 2). Они мотивишу своје следбенике у правцу оспоравања укоревених претпоставки, уверења и традиције и примене критичког размишљања (Guaу, 2013). Предрасуда која се често јавља је да су трансформациони лидери “мекани”, међутим истина је сасвим супротна. Управо су трансформациони лидери ти који своје следбенике изазивају да стално подижу ниво својих перформанси (Riggio, 2009). **Индивидуализирана брига** – представља обим личне пажње и подстицања саморазвоја које лидер пружа својим следбеницима (Carless, 1998). Ова компонента описује лидере који су истовремено и тренери, сарадници и саветници својих следбеника (Hall i sar., 2002, стр 2).. Индивидуализираном бригом лидери подржавају, подстичу и подучавају своје следбенике да максимално користе своје компетенције (Hanaysha, Khalid, Mat, Sarassina, Rahmann & Zakaria, 2012).

### 1.2 КРЕАТИВНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

Креативност се, према Teresi Amabile, дефинише као продукција нових и корисних идеја од стране појединца или групе појединаца који раде заједно (Amabile, 1988). Услед пословања у турбулентном окружењу, јаке конкуренције и немогућности предвиђања промена у послу које ће се дешавати, неговање креативности запослених постало је веома важно, чак драгоцено за организације јер оно у основи доприноси њиховој конкурентској предности (Lee, & Yang 2015). Креативност запослених јавља се као могући извор конкурентске предности организација јер побољшава организационе перформансе, подстиче успех и омогућава опстанак, на основу способности запослених да створе нова, иновативна знања и

идеје (Suifan, Abdallah, & Al Janini 2018, стр 113). Организације које не успевају да буду креативне и иновативне ризикују да изгубе конкурентност и не успеју да опстану (Abdallah, Phan, & Matsui, 2016). Креативност подразумева увођење нечега новог у организацију, нечега јединственог, необичног, оригиналног, неког новог мишљења које је настало као резултат “thinking out of the box” размишљања, нове тачке гледишта, односно нечега, чега раније није било (Martens, 2011). Креативност запослених укључује њихову способност стварања и развијања корисних идеја у вези са производима, услугама, праксама, политикама и процедурама компаније (Shalley & Gilson, 2004). Креативни запослени могу да открију скривене потребе потрошача и да се суочавају са проблемима на креативан и ефикасан начин (Abdallah & Matsui, 2007). Истраживање креативности запослених, као потподручја на пољу организационог понашања, има релативно кратку историју. Темељи за истраживања у овој области постављени су тек крајем 80-их и почетком 90-их година прошлог века. Teresa Amabile представила је једну од првих теорија која говори о креативности запослених. Иако је историја истраживања креативности запослених релативно кратка, од краја 90-их година прошлог века емпијска истраживања у овој области су у експанзији. (Zhou & Shalley, 2003). Да би организација профитирала захваљујући креативности својих запослених, није довољно да они само креативно размишљају и износе своје идеје и предлоге за побољшања. Веома је важно да се те идеје тестирају, да се провери да ли су оне уопште применљиве у организацији и да ли оне заиста могу да донесу неке бенефите организацији. Ово захтева доста времена и улагања, или што би Томас Едисон рекао: “Геније је резултат 1% инспирације и 99% зноја”.

## 1.3 КРЕАТИВНА ОРГАНИЗАЦИОНА КЛИМА

У процесу постизања високих перформанси организација, изузетно значајну улогу има управо организациона клима. Она указује на садржај и значај преовлађујућих норми, вредности, осећања и понашања људи у организацијама (McNabb & Sepic, 1995). Организациона клима показује заправо колики извор енергије је радно окружење за запослене (Watkin & Hubbard, 2003). Генерално, за компаније је важно да успоставе позитивну организациону климу која обезбеђује да запослени раде заједно и теже ка постизању заједничког организационог циља, као што је на пример, надмашивање конкуренције (Brown & Fai, 2006). Подржавајућа и “топла” клима у организацији повећава и учинак али и задовољство запослених (Griffit, 2006). Истраживања су показала да изузетно креативна организациона клима има везе и са постизањем високих перформанси, рецимо удела на тржишту, обима продаје, способности за примену сложених модела организације рада и сл. (Isaksen & Ekvall, 2010). У литератури се могу наћи различите дефиниције организационе климе. Једна од њих каже следеће: Организациона клима је начин на који запослени доживљавају своје радне окружење (Verbeke, Volgering & Hessels, 1998). Са друге стране, креативна организациона клима, према Ekvall-у, сматра се једним од атрибута организације. Овај аутор дефинисао је креативну организациону климу као конгломерат ставова, осећања и понашања који карактерише живот у организацији. (Ekvall, 1996, стр 105). Први значајнији истраживачки пројекти (два у САД-у и један у Европи) који су се бавили атрибутима креативних и иновативних организација спроведени су тек 80их и 90их година прошлог века. Када је реч о компонентама, димензијама или факторима креативне организационе климе различити аутори наводе и подржавају њихове различите комбинације. У Ekvall-овом (1996) истраживању креативна организациона клима повезана је са десет димензија, или фактора: Изазов, Слобода, Подршка идејама, Поверење/Отвореност, Динамичност, Хумор, Дебате, Конфликти, Преузимање ризика и Време за идеје. У раду аутора Senekal (2007) дат је преглед фактора креативне организационе климе које у својим радовима наводи и подржава највећи број аутора као што су: Amabile (1988), Amabile & Grysiewicz (1989), Roe (1958), Rogers (1961), VanGundy (1984), Torrance (1979), Maslow (1971) и други. То су следећи фактори: 1. **Изазов (Challenge)** – Када је организациона клима високо изазовна, запослени се осећају мотивисано и посвећено давању доприноса организацији. Људи проналазе радост и значај у свом послу (Isaksen *u cap*, 2001). 2. **Слобода (Freedom)** – У организационој клими која се одликује слободом, људима је дата аутономија приликом обављања највећег дела њиховог посла. (Isaksen *и cap*, 2001, стр 175). У организацијама са оваквом климом, запослени су проактивни, слободно успостављају контакте, размењују информације, разговарају о проблемима и алтернативама, иницирају и предузимају промене. (Ekvall, 1996, стр 107; Pörzse *и cap*, 2012, стр 3). 3. **Подршка идејама (Idea Support)**- Када је организациона клима подржавајућа у погледу нових идеја, шефови, колеге и подређени пажљиво и професионално разматрају сваку нову идеју и предлог. Атмосфера је позитивна и конструктивна. (Ekvall, 1996, стр 107; Isaksen *и cap*, 2001, стр 175 ). 4. **Хумор/ разиграност (Humor/Playfulness)**- Подразумева радну атмосферу коју одликује спонтаност и приметна лакоћа у извршавању радних задатака, уз шалу и смех. Атмосфера је професионална, али опуштена и може се видети да се запослени забављају док извршавају своје радне задатке. (Ekvall, 1996, стр 108; Isaksen *и cap*, 2001, стр 175). 5. **Преузимање ризика (Risk taking)** - Подразумева такву атмосферу у организацији где постоји толеранција према неизвесности. У организацијама чија клима је више наклоњена ризику, брзо се доносе одлуке и предузимају акције, користе се тренутне могућности и предност се даје експериментисању, на супрот детаљним анализама. (Ekvall, 1996, стр 108; Pörzse *и cap*, 2012, стр 3). 6. **Време за идеје (Idea time)** - Овај фактор односи се на количину времена коју запослени могу да користе (и користе) за развијање и представљање нових идеја. У организационим климама где је овај фактор снажно присутан, постоји могућности да се о идејама расправља, да се оне тестирају, иако нису део првобитног плана или радног задатка. (Ekvall, 1996, стр 108; Pörzse *и cap*, 2012, стр 3, Isaksen *и cap*, 2001, стр 175).

## 1.4 ИСТРАЖИВАЧКЕ ХИПОТЕЗЕ

### 1.4.1 Трансформационо лидерство и креативност запослених

У многим истраживањима наводи се да трансформациони лидери имају боље односе са својим следбеницима и да играју кључну улогу у стварању подстицајне атмосфере која промовише креативност запослених (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016). Када трансформациони лидери интелектуално стимулишу своје следбенике, они заправо подстичу креативни напор код својих следбеника. Трансформациони лидер мотивише своје следбенике да креативно приступе испитивању претпоставки, пребликовању проблема и да постојеће ситуације решавају на нове начине. (Bass & Riggio, 2006). Једном речју, они подстичу “размишљање изван кутије” (Sosik, Kahai & Avolio, 1998). Трансформациони лидери позитивно утичу на креативност својих следбеника и путем идеализованог утицаја (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016, стр 244). Идеализовани утицај

утиче на следбенике да уложе додатни напор, чак и када су услови тешки и генеришу креативна решења за пословне проблеме (Qu, Janssen, & Shi, 2015). Индивидуализирана брига, фокусирана је на то како лидери посвећују пажњу потреби за постигнућем код својих следбеника (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016, стр 245). Лидери код којих је изражена ова димензија, свесни су индивидуалности сваког од својих следбеника. Отворено комуницирају са њима, како би упознали са новим могућностима и подстакли их да превазиђу традиционалне начине рада и испробају нове идеје (Shin & Zhou, 2003). Инспиративном мотивацијом лидери истичу колико поверење имају у своје следбенике и њихове способности. На тај начин они им помажу да посматрају из другог угла изазове са којима се суочавају у свом послу и да дођу до креативних решења за те проблеме (Shamir, House & Arthur, 1993). На основу ових запажања, студија предвиђа следећу хипотезу: *X1: Трансформационо лидерство позитивно утиче на креативност запослених.*

### 1.4.3 Креативна организациона клима и креативност запослених

Von Krogh и сарадници (2000) показали су да атмосфера на радном месту у којој је приступно поверење и брига о запосленима, олакшава комуникацију и размену знања између запослених и доприноси стварању креативних резултата. Студија коју су урадили George & Zhou (2001) открила је да у организацијама у којима лидери пружају подршку за креативност, и где влада позитивно расположење, чак и негативно расположење има јак позитиван однос са креативношћу запослених. Њихово објашњење за овај феномен је да негативно расположење и незадовољство тренутном ситуацијом подстиче решавање проблема и идентификовање нових прилика на креативан начин. Колеге (сарадници) су такође битан елемент организационе климе који има потенцијал да утиче на креативност запослених (Woodman и сар., 1993). Непосредно охрабрење и помоћ коју пружају колеге из радне групе може да има снажан утицај на креативне перформансе (Mađjar, 2005). Поред наведеног, да би клима подржавала креативност, важно је да се исходи као што су на пример развој нових производа или услуга истичу запосленима као циљеви које вреднује организација. Када запослени схвате да менаџмент вреднује циљеве који су повезани са креативношћу, успостављен је важан елемент креативне организационе климе и запослени ће своје понашање усмерити у правцу реализације овог циља (Bandura, 1986). У студији која се бави генерисањем идеја међу средњим менаџментом Shah и Ali (2010) наводе да димензије организационе климе играју одлучујућу улогу у мотивисању радне снаге на креативно размишљање и повећање организационих перформанси (Shah & Ali, 2011, стр 438). У складу са претходно наведеним, студија предлаже следећу хипотезу: *X2: Креативна организациона клима позитивно утиче на креативност запослених*

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

### 2.1 Опис упитника и процедуре истраживања

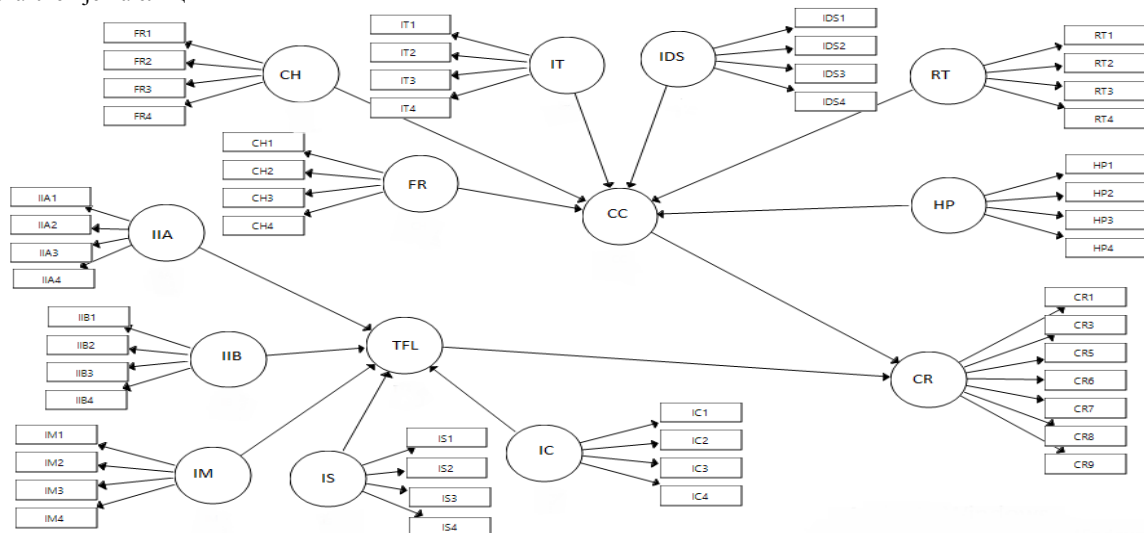
У процесу израде овог истраживачког рада, а у сврху испитивања утицаја трансформационог лидерства као и креативне организационе климе на креативност запослених коришћен је комбиновани упитник. Испитаници су на постављена питања у свим деловима упитника одговарали бирањем једног од понуђених одговора испод сваког питања. Понуђени одговори означени су бројевима од 1 до 5, према оригиналној Likert-овој (1932) скали. Likert-ова скала развијена је у циљу превазилажења тешкоћа које су се јављале у квалитативним истраживањима приликом испитивања ставова, карактерних и личних особина (Woone & Woone, 2012). Истраживање је спроведено у форми анонимног онлине упитника, посредством Google Forms платформе и било је намењено запосленима. Упитник је попуњен од стране 155 испитаника широм Републике Србије. Прикупљање података одвијало се током фебруара и марта 2021. године. **Први део упитника** чини скуп контролних питања која се односе на: пол испитаника, године старости, сектор коме припада организација у којој испитаник ради као и величину организације у којој је испитаник запослен. **Други део упитника** обухвата питања која се односе на Креативну организациону климу која је испитивана је путем ССQ упитника (Creative Climate Questionnaire) који је развио Göran Ekvall. Иако ССQ упитник у оригиналној верзији садржи 50 питања (по 5 питања за сваку димензију, односно фактор креативне организационе климе), за потребе израде овог рада упитник је скраћен по узору на рад Pörzse-а и сарадника (2012). У скраћеној верзији ССQ упитника за сваки фактор креативне организационе климе постављено је по 3 питања. Коначна верзија овог дела упитника је садржала укупно 24 питања, по 4 питања за сваки фактор. У упитник су укључена само питања која се односе на оне факторе креативне организационе климе које аутори Isaksen и сар (2007) према Amabile (1988) наводе као факторе који подржавају креативност. То су: Изазов – CH, Слобода – FR, Подршка идејама – IDS, Хумор/разиграност – HR, Преузимање ризика – RT, Време за идеје – IT. Како би се додатно испитало да ли постоји веза између креативне организационе климе и креативности запослених, за сваки укључени фактор креативне организационе климе је постављено још једно питање, по узору на рад аутора Moultrie & Young (2009). **У трећем делу упитника** обухваћена су питања која се односе на другу независну варијаблу – Трансформационо лидерство, које је испитивано путем MLQ упитника Multifactor Leadership Questionnaire који су развили Bass и Avolio. То подразумева укупно 20 питања која су распоређена у 5 група питања (Bass & Avolio, 2004). За сваку димензију трансформационог лидерства предвиђено је по 4 питања, осим у случају Идеализованог утицаја, који се дели на две компоненте Атрибуте и Понашање, те је за ову димензију предвиђено укупно 8 питања. У последњем, **четвртм делу упитника**, налазе се питања која се односе на зависну варијаблу - Креативност запослених, која је у овом раду испитивана коришћењем инструмента који су развили и користили Pamela Tierney, Steven M. Farmer и George B. Graen (1999). Ова скала се састоји од следећих 9 питања, односно изјава: 1.Испољавам оригиналност у раду, 2. Ризикујем у циљу креирања нових начина обављања посла, 3.Проналазим нове начине коришћења постојеће опреме или метода рада, 4.Решавам проблеме који узрокују потешкоће у раду, 5.Испробавам нове идеје и приступе решавању проблема, 6.Идентификујем могућности за развој нових производа/услуга или развој нових начина обављања посла, 7.Осмишљам необичне, али корисне идеје везане за посао, 8.Могао бих да послужим као узор за креативност другима, 9.Проналазим иновативне, револуционарне идеје за наше подручје делатности. Од запослених се тражило да назначе у којој мери је свака од ових изјава везаних за креативност карактеристична за њих.

## 2.2 Опис узорка на коме је вршено истраживање

Када је у питању полна структура испитаника, у спроведеном истраживању више су учествовале припаднице женског пола, које чине 70,97% узорка, док 29,03% чине мушкарци. На основу података прикупљених истраживањем може се видети да највећи број испитаника (32,90%) има од 25 до 34 године. Следећа по масовности је категорија испитаника старости од 35 до 44 године, која чини 23,23% узорка. Најмањи број испитаника је старости преко 55 година, свега 5 испитаника односно 3,23% узорка. У истраживању су у највећем броју учествовали испитаници који су запослени у сектору образовања, (25,16%) и сектору Финансијске и делатности осигурања, чији запослени чине 17,42% узорка. Сектори у којима је запослено најмање испитаника (по 1 испитаник односно 0,65% узорка) су: Рударство, Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација, Информисање и комуникација и Делатност домаћинства као послодавца. Анализом приказаних података закључено је да је највећи број испитаника запослен у великим организацијама (32,26%), њих нешто мање у организацијама средње величине (30,97%), док је у најмање испитаника запослено у микро организацијама (10,97%). Са аспекта власништва у коме се налазе организације у којима су запослени испитаници, већи број испитаника који су учествовали у истраживању запослен је у приватном сектору (59,35%) док је 40,65% испитаника запослен у јавном сектору.

## 3. Резултати истраживања

Приказани узорак био је довољне величине (155 испитаника) за статистичко проучавање базирано на PLS – SEM приступу. За испитивање релација међу варијаблима примењен је хијерархијски модел латентних варијабли (Becker и сар, 2012). Креативност запослених (CR) конципирана је као једнодимензионални рефлективни конструкт, док су Трансформационо лидерство (TFL) и Креативна организациона клима (CC) конципирани као вишедимензионални формативни конструкти вишег реда. TFL се састоји од 5 рефлективних конструкта нижег реда: Идеализовани утицај – Атрибути (IIA), Идеализовани утицај – Понашање (IIB), Инспиративна мотивација (IM), Интелектуална стимулација (IS) и Индивидуализирана брига (IC). CC се састоји од шест рефлективних конструкта нижег реда: Изазов (CH), Слобода (FR), Подршка идејама (IDS), Хумор/разиграност (HP), Преузимање ризика (RT) и Време за идеје (IT). Концептуални модел представљен је на слици 1.



Слика број 1: Концептуални модел

Извор: Аутор

Следећи рад Becker-а и сарадника (2012), примењен је приступ поновљеног индикатора. То подразумева да су конструкти вишег реда одређени као “латентне варијабле које представљају све манифестне променљиве (индикаторе) латентних променљивих нижег реда” (Becker, 2012, 365 str). TFL је одређено помоћу 20 индикатора који припадају његовим 5 латентним варијаблима нижег реда а CC је одређена помоћу 24 индикатора који припадају њеним 6 латентним варијаблима нижег реда. Применом приступа поновљеног индикатора, манифестне променљиве (индикатори) су коришћене у два наврата, за конструкте нижег реда и за конструкте вишег реда. Модел је након постављања анализиран помоћу SmartPLS 3 софтвера. По узору на поступак приказан у раду Hair-а и сарадника (2012), за све рефлективне конструкте испитана је поузданост појединачних индикатора (Individual indicator reliability), поузданост унутрашње конзистентности (Internal consistency reliability), конвергентна валидност (Convergent validity) и дискриминантна валидност (Discriminant validity) Вредности indicator loadings-а појединачних фактора треба да буду  $\geq 0,7$  међутим у појединим студијама се чак прихватају и вредности  $\geq 0,4$  (Hair и сар., 2013). Пратећи поменути критеријум  $\geq 0,7$  из модела су елиминисани следећи индикатори (CH3, CH4, FR1, FR4, IDS4, IT4, RT3, RT4, HP4, IIA2, IIA4, IIB1, IIB2, IM1, IC2, CR2 и CR4). Након што су поменути индикатори елиминисани, спроведен је тест поузданости путем израчунавања Composite reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела број 1: Потврда поузданости рефлексивних конструката

Variables/Indicators	Loadings	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Challenge		0.879	0.784
CH1	0.895		
CH2	0.876		
Freedom		0.841	0.726
FR2	0.829		
FR3	0.874		
Humor/Playfulness		0.918	0.789
HP1	0.849		
HP2	0.897		
HP3	0.916		
Idea Support		0.915	0.782
IDS1	0.877		
IDS2	0.910		
IDS3	0.865		
Risk taking		0.897	0.814
RT1	0.889		
RT2	0.915		
Idea time		0.937	0.832
IT1	0.923		
IT2	0.909		
IT3	0.904		
Idealized Influence - Atributes		0.885	0.793
IIA1	0.897		
IIA3	0.885		
Idealized Influence - Behaviour		0.920	0.852
IIB3	0.925		
IIB4	0.921		
Inspirational Motivation		0.923	0.801
IM2	0.907		
IM3	0.916		
IM4	0.860		
Intellectual Stimulation		0.942	0.803
IS1	0.834		
IS2	0.920		
IS3	0.896		
IS4	0.930		
Individualized consideration		0.936	0.829
IC1	0.876		
IC3	0.911		
IC4	0.943		
Creativity		0.914	0.602
CR1	0.761		
CR3	0.780		
CR5	0.756		
CR6	0.809		
CR7	0.745		
CR8	0.770		
CR9	0.808		

Извор: Калкулација аутора

У табели 1 приказан је резултат теста поузданости овог узорка. Може се уочити да се вредност Composite Reliability креће у распону од 0,841 (Freedom) преко 0,897 (Risk taking) па све до 0,942 (Intellectual Stimulation). Доња граница прихватљивости код Composite Reliability критеријума је 0,7 (Hair и сар., 2014), па је на основу резултата приказаних у Табели број 6 могуће закључити да је критеријум Composite Reliability овог узорка испуњен. Истраживачи преферирају употребу Composite Reliability критеријума у односу на употребу Cronbach Alpha критеријума, због вредности доње границе Cronbach Alpha критеријума. Стога се Composite Reliability може користити као алтернатива, јер је његова вредност доње границе нешто виша него код Cronbach Alpha, иако је разлика релативно безначајна (Peterson & Kim , 2013). На основу испитивања Average Variance Extracted (AVE) извршена је процена конвергентне валидности. У овом моделу AVE се креће у распону од 0,602 (Creativity ) преко 0,79 (Idealized Influence – Atributes) па све до 0,852 (Idealized Influence – Behaviour ) Имајући у виду да је најнижа граница прихватљивости AVE критеријума 0,5 (Fornell & Larcker, 1981) може се закључити да је конвергентна валидност задовољена код свих конструката. За тестирање Дискриминантне валидности (Discriminant validity) коришћена је унакрсна оптерећеност индикатора (Cross- Loadings) и Fornell Larcker критеријум (Ab Hamid и сар.,2017).

Табела број 2: Discriminant validity (Cross loadings)

	CH	CR	FR	HP	IC	IDS	IIA	IIB	IM	IS	IT	RT
CH1	0.895	0.374	0.514	0.506	0.469	0.578	0.389	0.467	0.479	0.547	0.543	0.579
CH2	0.876	0.267	0.546	0.427	0.524	0.610	0.490	0.523	0.561	0.555	0.484	0.424
CR1	0.327	0.761	0.197	0.342	0.323	0.324	0.244	0.296	0.221	0.436	0.342	0.458
CR3	0.217	0.780	0.107	0.225	0.236	0.238	0.215	0.264	0.263	0.304	0.265	0.297
CR5	0.214	0.756	0.208	0.370	0.294	0.367	0.274	0.295	0.312	0.318	0.308	0.407
CR6	0.445	0.809	0.199	0.311	0.402	0.352	0.256	0.367	0.297	0.475	0.469	0.479
CR7	0.232	0.745	0.130	0.245	0.240	0.185	0.130	0.229	0.191	0.248	0.328	0.377
CR8	0.167	0.770	0.059	0.214	0.286	0.195	0.235	0.305	0.156	0.245	0.261	0.341
CR9	0.283	0.808	0.147	0.253	0.272	0.280	0.292	0.304	0.260	0.321	0.439	0.395
FR2	0.493	0.108	0.829	0.434	0.388	0.596	0.367	0.443	0.449	0.424	0.364	0.406
FR3	0.525	0.229	0.874	0.528	0.457	0.554	0.346	0.446	0.429	0.405	0.565	0.479
HP1	0.504	0.363	0.511	0.849	0.594	0.658	0.470	0.537	0.492	0.576	0.682	0.590
HP2	0.460	0.286	0.495	0.897	0.454	0.572	0.384	0.505	0.442	0.438	0.442	0.437
HP3	0.437	0.329	0.501	0.916	0.541	0.609	0.429	0.563	0.522	0.492	0.535	0.473
IC1	0.432	0.347	0.380	0.523	0.876	0.636	0.602	0.673	0.558	0.671	0.549	0.509
IC3	0.553	0.333	0.461	0.533	0.911	0.683	0.724	0.793	0.731	0.815	0.506	0.508
IC4	0.534	0.379	0.511	0.585	0.943	0.724	0.707	0.815	0.714	0.816	0.541	0.557
IDS1	0.581	0.269	0.604	0.622	0.691	0.877	0.552	0.651	0.623	0.654	0.613	0.542
IDS2	0.656	0.357	0.619	0.643	0.685	0.910	0.526	0.618	0.594	0.663	0.667	0.642
IDS3	0.534	0.358	0.557	0.573	0.609	0.865	0.600	0.675	0.689	0.590	0.563	0.551
IIA1	0.514	0.281	0.383	0.483	0.670	0.572	0.897	0.740	0.752	0.645	0.453	0.444
IIA3	0.362	0.268	0.359	0.378	0.662	0.550	0.885	0.706	0.636	0.632	0.354	0.362
IIB3	0.447	0.373	0.425	0.533	0.843	0.644	0.760	0.925	0.737	0.771	0.467	0.564
IIB4	0.584	0.337	0.539	0.583	0.704	0.706	0.738	0.921	0.833	0.744	0.453	0.507
IM2	0.526	0.300	0.437	0.518	0.631	0.626	0.673	0.762	0.907	0.663	0.427	0.509
IM3	0.542	0.295	0.453	0.504	0.747	0.679	0.780	0.841	0.916	0.723	0.494	0.501
IM4	0.501	0.264	0.497	0.448	0.593	0.614	0.631	0.666	0.860	0.566	0.367	0.41
IS1	0.471	0.348	0.356	0.446	0.67	0.563	0.611	0.659	0.532	0.834	0.489	0.501
IS2	0.563	0.408	0.460	0.544	0.710	0.642	0.594	0.729	0.647	0.920	0.477	0.595
IS3	0.578	0.377	0.482	0.519	0.867	0.698	0.720	0.797	0.724	0.896	0.515	0.494
IS4	0.608	0.471	0.431	0.530	0.774	0.665	0.637	0.746	0.702	0.930	0.478	0.568
IT1	0.522	0.385	0.515	0.522	0.525	0.663	0.450	0.449	0.444	0.476	0.923	0.632
IT2	0.518	0.373	0.468	0.549	0.519	0.594	0.368	0.412	0.417	0.513	0.909	0.638
IT3	0.549	0.488	0.528	0.651	0.548	0.647	0.423	0.499	0.461	0.506	0.904	0.632
RT1	0.413	0.427	0.422	0.522	0.510	0.563	0.413	0.510	0.462	0.537	0.558	0.889
RT2	0.604	0.504	0.515	0.506	0.529	0.618	0.407	0.537	0.496	0.548	0.689	0.915

Извор: Калкулација аутора

Према Chin (1988) мерни модел има адекватну дискриминантну валидност када је Indicator Loadings индикатора веће за његов одговарајући конструкт него за било који други конструкт. Резултати приказани у табели 2 показују да је у случају овог модела Indicator Loadings код сваког блока индикатора (означени сивом бојом) веће од Indicator Loadings-a било ког блока индикатора у истим редовима и колонама. Може се закључити да је на основу Цросс Лоадингс критеријума потврђена дискриминантна валидност мерног модела.

Табела број 3: Discriminant validity (Fornell – Larcker Criterion)

	CH	CR	FR	HP	IC	IDS	IIA	IIB	IM	IS	IT	RT
CH	0.885											
CR	0.364	0.776										
FR	0.598	0.203	0.852									
HP	0.528	0.370	0.568	0.888								
IC	0.559	0.387	0.498	0.601	0.910							
IDS	0.670	0.371	0.672	0.694	0.750	0.884						
IIA	0.494	0.309	0.417	0.485	0.748	0.630	0.891					
IIB	0.557	0.385	0.522	0.604	0.839	0.731	0.812	0.923				
IM	0.585	0.321	0.514	0.549	0.739	0.716	0.780	0.850	0.895			
IS	0.622	0.449	0.485	0.570	0.847	0.720	0.717	0.821	0.731	0.896		
IT	0.581	0.457	0.553	0.631	0.582	0.697	0.454	0.498	0.484	0.547	0.912	
RT	0.570	0.518	0.522	0.569	0.576	0.656	0.454	0.580	0.532	0.601	0.695	0.902

Извор: Калкулација аутора

Према Fornell – Larcker критеријуму, вредност корена из AVE латентне променљиве мора имати већу вредност него све корелације са другим варијаблима (Fornell & Larcker, 1981). Табела број 3 показује да је дискриминантна валидност задовољена, јер је вредност корена из ABE на дијагонали већа од свих вредности испод, код сваке варијабле. У завршном делу анализе испитан је однос између трансформационог лидерства и креативности запослених као и између креативне организационе климе и креативности запослених. У Табели број 4 и на Слици број 2 приказани су PLS- SEM коефицијенти путање, са нивоима њихове значајности и вредностима R<sup>2</sup>. Вредност P<sup>2</sup> за формативне конструкте вишег реда (Трансформационо лидерство и Креативну организациону климу) једнака је 1, као резултат примене приступа поновљеног индикатора. Са друге стране вредност R<sup>2</sup> је за CR била само 0,231 што је веома ниско. У радовима Hair и сар. (2011) & Hair и сар. (2013) заступљен је став да се у научним истраживањима вредности R<sup>2</sup> од 0,75 0,50 и 0,25 за ендегене латентне варијабле могу грубо описати као значајне, умерене или слабе. Ова вредност коефицијента детерминације модела значи да се само 23,1% варијација зависне променљиве (креативност) објашњава независним променљивим у моделу.

**Табела број 4: Средња вредност, Стандардна девијација, T-statistics, P-values**

		Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Резултат
X1	Transformational leadership -> Creativity	0.138	0.135	0.131	1.050	0.294	Одбацује се
X2	Creative Climate -> Creativity	0.367	0.380	0.107	3.427	0.001	Прихвата се

Извор: Калкулација аутора

Резултати приказани у табели број 4 показују да су релације између свих рефлективних конструката који чине независну латентну варијаблу – Креативна организациона клима (CC) и зависне латентне варијабле – Креативност запослених (CR) позитивне и статистички значајне ( $T=3,427; p=0,001$ ). Са друге стране, резултати показују да је релација између независне латентне варијабле – Трансформационо лидерство (TFL) и зависне латентне варијабле Креативност запослених (CR) позитивна али није статистички значајна ( $T=1,050; p=0,294$ ). На основу приказаних резултата, може се закључити следеће: Хипотеза X1 није потврђена и одбацује се. Недостатак директног позитивног ефекта трансформационог лидерства на креативност запослених у супротности је са резултатима бројних претходних истраживања која су потврдила постојање ове везе (Suifan, Abdallah & Al Janini, 2018; Tung, 2016). Међутим, истраживачки налаз је у складу са резултатима до којих су дошли аутори (Wang & Rode, 2010) чија студија је такође утврдила непостојање статистички значајне везе између трансформационог лидерства и креативности запослених. Хипотеза X2 је потврђена и прихвата се. Добијени резултати су у складу са претходно спроведеним истраживањима (Ghosh, 2015; Hamidianpour, Esmacilpour, Saadat Alizadeh & Dorgoe, 2015) која су се такође бавила односом између креативне организационе климе и креативности запослених и која су такође потврдила постојање позитивне и статистичке значајне везе између поменутих варијабли.

#### 4. ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

Креативност запослених, у смислу креативног начина размишљања, обављања посла и решавања проблема представља главну покретачку снагу компанија у тренутним условима пословања. Изазове које је наметнула пандемија вируса COVID-19 успеле су да превазиђу само компаније чији су запослени били високо флексибилни, креативни, који су успели да пронађу нове начине обављања посла и тако допринесу опстанку (али и развоју) своје компаније. Ова ситуација само је један од показатеља да би компаније требале да усмере своју енергију у правцу неговања креативног потенцијала својих запослених. Подизање свести о значају неговања креативне снаге компанија је и била сврха спровођења овог истраживања. Аутор је имао за циљ да укаже на факторе који доприносе њеном успостављању. Фокус истраживања је био на испитивању утицаја трансформационог лидерства и креативне организационе климе на креативност запослених. Резултати истраживања показују да успостављање елемената креативне организационе климе значајно доприноси креативности запослених, тј. они запослени који раде у организацијама у којима су присутни елементи креативне организационе климе имају већи потенцијал за креативност у односу на запослене у организацијама где ови елементи нису присутни. Топ менаџмент би с обзиром на постојање везе између ове две варијабле требао усмерити енергију у правцу стварања амбијента погодног за испробавање нових идеја, замисли, предлога и пракси (Ghosh, 2015, стр 1141). Компаније би, на основу ових емпиријски проверених резултата требало да раде на успостављању елемената креативне организационе климе, на пример кроз дефинисање радних задатака на начин да они за запослене представљају изазов и омогућавају им већу аутономију у њиховом извршавању, затим кроз одвајање дела радног дана или радне недеље за састанке на којима ће запослени бити слободни да изнесу своје идеје и предлоге за унапређење као и кроз едуковање менаџера и запослених у правцу активног слушања и разумевања туђег мишљења и идеја. На тај начин компаније ће створити услове за испољавање креативности код оних запослених код којих је она присутна у већој мери али и за откривање и развијање креативног потенцијала код запослених код којих је креативност заступљена у мањој мери. У другом делу рада који је испитивао однос трансформационог лидерства и креативности запослених, утврђено је да између ове две варијабле не постоји статистички значајна веза. То имплицира да запослени чији надређени негују трансформациони стил лидерства, немају значајно већи потенцијал за креативност у односу на запослене чији надређени не примењују трансформациони стил лидерства, односно примењују друге стилове лидерства. Иако је овај истраживачки налаз у супротности са радовима бројних аутора у којима је утврђена статистички значајна веза између поменутих варијабли за њега постоји објашњење. Наиме, у радовима Kühnisen (2013) и Бобера, Стругар-Јелача & Бјекић, (2017) који су обухватили менаџере у компанијама широм Србије утврђено је да су готово у једнаком проценту заступљени трансформациони и трансакциони стил лидерства, односно комбинација ова два стила лидерства. Због тога би у неком будућем истраживању требало проширити упитник питањима која се односе на друге стилове лидерства, а затим поново тестирати значајност везе између стила лидерства и креативности запослених, јер је могуће да у организацијама у којима су запослени испитаници који су учествовали у истраживању није заступљен трансформациони већ неки други стил лидерства, посебно имајући у виду висок проценат учешћа запослених у јавним предузећима (59,35%). Неопходно је истаћи да је ово истраживање имало одређена ограничења. Једно од ограничења односи се на величину узорка, односно број испитаника. Услед пандемије, велики број запослених је удаљен од свог радног места, односно ради од куће, што отежава комуникацију и онемогућава да се запослени на најбољи могући начин упознају са истраживањем, његовом сврхом и да им представе разлози због којих је потребно и корисно да учествују у анкети. Стога аутор предлаже, да се након завршетка пандемије узорак прошири и тестирање понови. Осим тога, ограничење лежи у чињеници да је истраживање спроведено само у једном тренутку, што отежава утврђивање трендова овог феномена. Такође, низак коефицијент детерминације у моделу ( $R^2$ ) показује да постоје и неки други фактори осим стила лидерства и креативне организационе климе које одређују креативност запослених, које је потребно истражити, што би могло да буде предмет неких наредних студија. Утврђивањем фактора који доприносе креативности запослених, и јачине утицаја сваког од тих фактора, омогућиће менаџменту бројних компанија да донесе и спроведе стратешке одлуке у правцу јачања и развијања креативног потенцијала својих запослених као једног од главних замајаца будућег развоја компаније.



## ЛИТЕРАТУРА

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890 (1), 012163. DOI:10.1088/1742-6596/890/1/012163
- Abdallah, A. B., & Matsui, Y. (2007). The relationship between JIT production and Manufacturing strategy and their impact on JIT performance. In *18th annual Conference on Production and Operations Management Science*, 1-35.
- Abdallah, A. B., Phan, A. C., & Matsui, Y. (2016). Investigating the effects of managerial and technological innovations on operational performance and customer satisfaction of manufacturing companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 153-183.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986( 23-28).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*. 22
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. *Mind Garden, Redwood City, CA*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5/6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Bobera, D., Strugar-Jelača, M., & Bjekić, R. (2017). Analysis of leadership styles in medium and large companies on the territory of the Republic of Serbia. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (37), 117-127.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of extension*, 50(2)
- Brown, S., & Fai, F. (2006). Strategic resonance between technological and organisational capabilities in the innovation process within firms. *Technovation*, 26(1), 60-75.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ 1. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(4), 354.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Chen, C.X., Williamson, M.G. and Zhou, F.H. (2012), "Reward system design and group creativity: an experimental investigation", *The Accounting Review*, Vol. 87 No. 6, 1885-1911.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438 -1446
- Ekvall, G, Ryhammar, L (1998). Leadership style, social climate, and organizational outcomes: a study of Swedish university college, *Creativity and Innovation Management*, 7(3): 126-130.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University, *Creativity Research Journal* 12 (4), 303-310.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.1177/002224378101800104
- George R. Goethals, Georgia Jones Sorenson, James MacGregor Burns, (2004) *Encyclopedia of Leadership*, Sage, 1558.)
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513-524
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*. 1126 -1148
- Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848-1880.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 55-73
- Gumusluoglu, LT, Ilsev, A (2006). Moderating effects of climate and external support on transformational leadership and technological innovation: an investigation in creative ventures in Turkey, PICMET, 9-13 July, Istanbul, Turkey.
- Hair, J. F. J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1/2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 40, 414-433.

- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *EDIS*,
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., Saadat Alizadeh, M., & Dorgoee, A. (2015). The influence of emotional intelligence and organizational climate on creativity and entrepreneurial of small to medium-sized enterprises. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), 20-30.
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 146
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 183-199.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19(2), 73-88.
- Isaksen, S. G., Ekvall, G., Akkermans, H., Wilson, G. V., & Gaulin, J. P. (2007). *Assessing the Context for Change: A Technical Manual for the Situational Outlook Questionnaire, Enhancing Performance of Organizations, Leaders and Teams for Over 50 Years*. Creative Problem Solving Group.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
- Kuehneisen, I. D. (2013). *A cross national comparison on how transformational leadership, insurance sales performance, job satisfaction and cultural dimensions interplay in serbia, montenegro and Ukraine* (Doctoral dissertation, University of Zurich).
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648
- Lee, H. H., & Yang, T. T. (2015). Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), str 659-674.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. John Wiley & Sons.
- Maamari, B. E., & Messarra, L. C. (2012). An Empirical Study of the relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior, 165-174
- Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in developing human resources*, 7(2), 182-206.
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, str 63-79.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 369-385.
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 299-314.
- Özaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the Relationship between Coefficient Alpha and Composite Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194-198. DOI: 10.1037/a0030767
- Pörzse, G., Takacs, S., Csédó, Z., Berta, Z., Sara, Z., & Fejes, J. (2012). The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*, 4(13), 1-11.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Riggio, R. E. (2009). Are you a transformational leader. *Psychology Today*, 18-24.
- Senekal, E. (2007). *The influence of organisational climate on creativity and innovation in a technology firm in South Africa* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
- Shah, J., & Ali, B. (2011). Organizational climate: Stimulating creativity and idea generation for discovery of innovative solutions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 429-447.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity research journal*, 11(2), 111-121.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), .8
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 114.
- Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329

- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.
- Wang, P, Rode JC (2010), Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate, *Human Relations* August, 63(8): 1105-1128.
- Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 380-386
- Williams, S.D. (2004), "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", *European Journal of Innovation Management* , Vol. 7 No. 3, 187-204
- Wilson-Evered, E., Härtel, C. E., & Neale, M. (2001). A longitudinal study of work group innovation: The importance of transformational leadership and morale. In *Advances in health care management*. Emerald Group Publishing Limited. 315-340
- Winkelen, C.V. and McDermott, R. (2010), "Learning expert thinking processes: using KM to structure the development of expertise", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 4, 557-572.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yıldız, M. L., & Özcan, E. D. (2014). Organizational climate as a moderator of the relationship between transformational leadership and creativity. *International Journal of Business and Management*, 2(1), 77.
- Yström, A., Aspenberg, H., & Kumlin, A. (2015). Exploring the creative climate in an open innovation arena: Identifying challenges and possibilities. *European Journal of Innovation Management*, 70-85
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.