

Najla Podrug*
Vesna Ajduk**

UDK 316.422:316.647(497.5)
JEL Classification M14, O31
Prethodno priopćenje

INTERPERSONALNO POVJERENJE I INOVATIVNOST HRVATSKIH PODUZEĆA

Poduzeća koja imaju konkurentsku prednost, na tržištu ostvaruju iznadprosječne rezultate što je važno pitanje budućnosti i dugoročnog opstanka poduzeća. Interpersonalno povjerenje i inovacije važni su strateški alati koji doprinose uspjehu poduzeća. Svrha ovog rada je definiranje utjecaja interpersonalnog povjerenja na inovativnost hrvatskih poduzeća. Istraživanjem su testirane i potvrđene dvije hipoteze. Rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju povezanost interpersonalnog povjerenja i inovativnosti. S porastom povjerenja u sposobnost zaposlenika, u integritet zaposlenika i dobronamjernost zaposlenika raste i inovativnost ponašanja, strategija i procesa unutar hrvatskih poduzeća, i obrnuto. Uz veće povjerenje u integritet zaposlenika raste i sklonost organizacije razvoju inovativnih proizvoda. Inovativnost u ponašanju, strategijama i procesima hrvatskih poduzeća raste s porastom povjerenja zaposlenika u integritet menadžera. Potrebno je istaknuti da vertikalno povjerenje pozitivno utječe na inovativnost organizacije. Zaključci teorijskog i empirijskog istraživanja afirmiraju relevantnost povjerenja i inovativnosti u stvaranju vrijednosti i postizanju konkurentске prednosti.

Ključne riječi: lateralno povjerenje, vertikalno povjerenje, inovativnost, hrvatska poduzeća

* Doc. dr. sc. Najla Podrug, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet - Zagreb (E-mail: npodrug@efzg.hr).

** Vesna Ajduk, univ. spec. oec., Agrokor trgovina d.d. (E-mail: vesna.ajduk@agrotgovina.hr).

Rad je primljen u uredništvo 25. 2. 2015., a prihvaćen je za objavu 13. 4. 2015.

1. Uvod

Konkurentna prednost nije samo pitanje uspjeha jer poduzeće koje ima konkurentnu prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate, već je to pitanje sudbine i dugoročnog opstanka poduzeća. Konkurentna prednost može imati izvore u okolini poduzeća, ali i u poduzeću, a kada se razmišlja o budućnosti konkurentne prednosti, svakako treba osvijestiti kako sadašnje i buduće konkurentsko okruženje karakteriziraju hiperkonkurencija, nejasne granice među industrijama i uvjeti strateških diskontinuiteta. Sadašnje i buduće konkurentsko okruženje također obilježavaju fokus na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u dinamici karijera i promjene u očekivanjima zaposlenika kao i izrazito veliki pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda te zadovoljavanje potreba potrošača. U takvim suvremenim uvjetima poslovanja sve više raste potreba za inovacijskim aktivnostima, pri čemu je timski rad izuzetno važan, a povjerenje ima ključnu ulogu. Radna klima koju obilježava povjerenje stvara pozitivne efekte, smanjuje razinu stresa, a zaposlenici se osjećaju motivirano, produktivno i podržavano što je temelj razvijanju novih proizvoda, usluga, procesa i sl., te posljedično rezultira stabilnošću i rastom organizacije. Temeljni cilj ovog rada je ispitati povezanost različitih oblika interpersonalnog povjerenja i organizacijske inovativnosti.

2. Teorijske postavke interpersonalnog povjerenja i inovativnosti

Koncept organizacijskog povjerenja analiziraju znanstvenici iz različitih znanstvenih područja kao na primjer ekonomija, sociologija (Luhmann, 1979) i socijalna psihologija (Blau, 1964). Evidentno je kako je povjerenje iznimno važno u društvenim, ekonomskim, političkim, pravnim i organizacijskim relacijama (Podrug, 2011a). S obzirom na multidisciplinarni pristup povjerenju sa stajališta psihologije, sociologije, ekonomije, menadžmenta, etike itd., i različit interes teoretičara za problematiku povjerenja, posljednjih desetak godina razvijen je širok spektar literature o povjerenju. Teško je pronaći literaturu koja konstruktivno integrira i konceptualizira pojam povjerenja obuhvaćajući sve bitne elemente.

Povjerenje se dijeli na: 1) povjerenje unutar organizacije odnosno intraorganizacijsko, interpersonalno povjerenje koje podrazumijeva povjerenje između zaposlenika i nadređenih / menadžera ili povjerenje između suradnika; 2) povjerenje između organizacija odnosno interorganizacijsko, institucijsko povjerenje i 3) povjerenje između organizacija i njihovih potrošača odnosno povjerenje sa marketinškim interesom. Nadalje, interpersonalno povjerenje ima dva oblika: lateralno – povjerenje između zaposlenika i vertikalno – povjerenje između zaposlenika i

menadžera. Važno je istaknuti kako zapravo ne može postojati povjerenje među organizacijama. Povjerenje postoji i razvija se među pojedincima ili unutar grupe odnosno između najmanje dvije strane. Međutim, pojedinci u organizaciji su orijentirani (ili ne), prema pojedincima unutar druge organizacije, pa se u tom smislu interorganizacijsko povjerenje definira kao „stupanj u kojem članovi jedne organizacije zajednički iskazuju orijentaciju ka povjerenju prema suradničkoj organizaciji“ (Podrug, 2011b).

Dio istraživača definira povjerenje u terminima bihevioralne intencije (Mayer, Davis i Shoorman, 1995; McKnight, Cummings i Chervany, 1998; Rousseau et al., 1998), a drugi pak kao internu aktivnost izbora, prosudbe ili preferencija (Lewis i Weigert, 1985; Riker, 1971). Dio istraživača poistovjećuje povjerenje i kredibilitet (Butler i Cantrell, 1984; McKnight, Cummings i Chervany, 1998), dok drugi pak promatraju povjerenje kao obilježje ličnosti koja se stječe u ranijim životnim fazama (Rotter, 1967; Webb i Worchel, 1986). U konačnici, dio teoretičara tretira povjerenje kao sinonim suradnji ili preuzimanju rizika (Kee i Knox, 1970; Lewis i Weigert, 1985; Zand, 1972).

Gambetta (1988) definira povjerenje (ili oprečno, nepovjerenje) kao razinu subjektivne vjerojatnosti određene aktivnosti gdje jedan agent procjenjuje ponašanje drugog agenta ili skupine agenata. Procjena ponašanja se odvija prije same aktivnosti drugog agenta ili skupine agenata i mogućnosti monitoringa (i nevezano može li agent kontrolirati aktivnost drugog), uz naznaku kako se navedena aktivnost odražava i na njega samog. Povjerenje je dakako vezano uz neizvjesnost, stoga, što je djelovanje drugog agenta više limitirano, to će uloga povjerenja biti proporcionalno manja. U tom smislu, manji broj raspoloživih akcija (i veće restrikcije u mogućim akcijama), predstavlja manji broj subjektivnih ex ante procjena navedenih akcija. Mishra (1996) definira povjerenje na osnovi četiri dimenzije. Povjerenje je, prema Mishri, spremnost jedne strane na eksponiranost drugoj vjerujući kako je druga strana: a) kompetentna, b) otvorena, c) savjesna i d) pouzdana.

Colquitt et al. (2007) smatraju kako je rad Mayer, Davis i Shoorman iz 1995. godine objavljen u *Academy of Management Review* dao najsnažniji doprinos u definiranju svih elemenata što fenomen povjerenja uključuje i/ili isključuje radeći distinkciju između povjerenja i kredibiliteta, povjerenja kao situacijskog obilježja i obilježja ličnosti pojedinca itd. Mayer, Davis i Shoorman (1995) definiraju povjerenje kao „zanemarujući mogućnost ili u uvjetima nemogućnosti monitoringa i kontrole, spremnost eksponiranja aktivnostima druge strane i očekivanje određene aktivnosti koja je relevantna onom koji ukazuje povjerenje“. Eksponiranje znači prihvaćanje rizika, stoga je povjerenje spremnost prihvaćanja rizika, ali ne i preuzimanje rizika *per se*. Navedena definicija je prihvaćena kao ishodišna pretpostavka ovog empirijskog istraživanja.

Drucker (1970), Levitt (1963) i Hamel i Prahalad (1996) davno su pisali o važnosti inovacija i konkurentne prednosti. Upravo razvoj novih proizvoda, usluga i procesa od presudne je važnosti za rast, razvoj i opstanak poduzeća. Inovacije su najvažniji čimbenik koji poduzeće tjera prema naprijed, omogućujući mu kontinuirano stvaranje dodane vrijednosti zadovoljenjem potreba potrošača i zadovoljenjem egzistencijalnih potreba samog poduzeća (Prester, 2010). S obzirom na brojnost znanstvenih područja koja se bave inovacijama i inovativnošću, ne postoji jasna, zajednička i ultimativna definicija. Thompson (1965) je vrlo rano dao jednostavnu definiciju: „Inovativnost je generiranje, prihvaćanje i primjena novih ideja i procesa za proizvode i usluge.“ Kimberly (1981) je dao definiciju iz drugačije perspektive koja obuhvaća različite oblike inovativnosti: „Postoje tri stupnja inovacija: inovacija kao proces, inovacija kao odvojen predmet, program ili usluge; i inovacija kao atribut organizacija.“ Wong i sur. (2008.) definirali su pojam inovativnosti kao “djelotvorna primjena procesa i novih proizvoda u organizaciji koji su dizajnirani da donesu korist organizaciji i dioničarima.“ Pod inovacijom se razumijeva novi proizvod i/ili nov način proizvodnje, a što se nalazi u definiciji inovacija u OECD’s Oslo Manual: „Inovacija je usvajanje novog ili značajno poboljšanog proizvoda (dobro ili usluga) ili procesa, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovanju, organizacija radnih mjesta ili vanjskih odnosa.“ Inovacija mora biti konstantna korporacijska aktivnost jer oni koji ne inoviraju su neuspješni i zauvijek nestaju (Prester i Podrug, 2006).

Literatura o povjerenju i inovacijama je povezana u brojnim segmentima. Primjerice, povjerenje potiče vitalnost radnog mjesta što stimulira inovativnost (Savolainen, 2014). Povjerenje potom utječe na procese u organizaciji, poput dijeljenja informacija i znanja što posljedično djeluje na inovativnost i predanost (McEvily et al., 2003).

Kada se povjerenje promatra iz perspektive organizacijskog ponašanja i menadžmenta, poveznica između povjerenja i inovativnosti se može pronaći u organizacijskoj kulturi, vodstvu, kreativnosti, učenju, dijeljenju znanja i ostvarivanju promjena. Inovativnost i povjerenje su društveni procesi koji se odvijaju u radnom okruženju na interpersonalnoj i/ili grupnoj razini. Povjerenje je prethodnik suradnji (Lewicki et al., 1998) i prethodnik inovativnosti (generiranju ideja, razvoju i uvođenju inovacija). Elementi povjerenja koji su također povezani s inovacijom su primjerice preuzimanje rizika i manja menadžerska kontrola, potom kreiranje i dijeljenje informacija i znanja, ovlašćivanje, sloboda te participativno vodstvo. Inovacija je zapravo posljedica elemenata vezanih uz povjerenje (Savolainen, 2014). U poticanju inovativnosti organizacijska kultura i vodstvo imaju iznimno važnu ulogu kao posrednici između povjerenja i inovacija. U uvjetima manje kontrole i otvorene kulture lakše će se generirati ideja i provesti inovacija. Stoga, razumijevanje povezanosti povjerenja i inovacije je važno svim organizacijama koje nastoje obnoviti svoje organizacijske procese (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Analizirajući odnos povjerenja i inovativnosti, važno je istaknuti kako povjerenje daje jedan osjećaj sigurnosti i olakšava preuzimanje rizika, posebno u situacijama dvosmislenosti, nesigurnosti i kompleksnosti (Baregheh, Rowley i Sambrook, 2009). Kada se nekome vjeruje, daje mu se sloboda što otvara mogućnost za inoviranje i eksperimentiranje, a ne gubi se vrijeme za davanje uputa i stalne kontrole. Kada ne postoji povjerenje, ljudi opravdavaju svoj rad umjesto da razvijaju nove ideje, preuzimaju rizike i stvaraju dodanu vrijednost. Radom u nepovjerljivoj atmosferi stvaraju se negativni efekti. Stoga je postojanje povjerenja u organizaciji vrlo važno za razvoj novih ideja i inovativnosti. Povjerenje može imati indirektan utjecaj na inovacije kroz kreiranje znanja (Sankowska, 2013). Tako primjerice organizacijsko povjerenje pozitivno utječe na stvaranje znanja što je važno za konkurentnost korporacije u turbulentnoj okolini i za stvaranje dugoročne inovativnosti u organizaciji. Moderni pogled na inovaciju upravo naglašava važnost znanja zaposlenika u svim funkcijama poduzeća (Božić, Radas, 2005). Povjerenje unapređuje funkcioniranje različitih odjela u organizaciji. Dijeljenje ideja, informacija i resursa te zajedno donošenje odluka imaju efekte u smislu troškova proizvoda i tržišnog uspjeha. Povjerenje ima važan efekt u inovacijskom procesu, s posebnim naglaskom na ulogu povjerenja u fazi provedbe ideja (Aldemir, Hassan i Semerciöz, 2011). Povjerenje između članova projektnog tima koji rade na interorganizacijskim projektima pozitivno utječe na usvajanje znanja izvan organizacije. Nadalje, povjerenje u nadređene ima pozitivan utjecaj na efikasno i efektivno izvršavanje zadataka (Savolainen, 2008). Zaposlenici koji imaju povjerenje u svoje nadređene bilježe veći stupanj predanosti (Dirks i Ferrin, 2002), a visoka razina povjerenja i predanosti ima pozitivan utjecaj i na učinkovitost i na kvalitetu širenja znanja i inovacija (Ellonen, Blomqvist i Puumalainen, 2008).

3. Metodologija i rezultati istraživanja

Mjerni instrument definiranje utjecaja interpersonalnog povjerenja na inovativnost hrvatskih poduzeća sastoji se od skupina tvrdnji na kojima su ispitanici izražavali svoje slaganje ili neslaganje. Tvrdnje korištene u pojedinim mjernim ljestvicama su preuzete i prilagođene iz postojećih mjernih ljestvica koje se mogu naći u znanstvenoj literaturi. Važnost tvrdnji ispitivana je pomoću Likertove skale od 1 do 5. U tablici 1. prikazane su vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta za primijenjene mjerne ljestvice. Zaključak analize pouzdanosti je da sve primijenjene mjerne ljestvice posjeduju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti.

Tablica 1.

CRONBACH ALFA KOEFICIJENTI ZA PRIMIJENJENE MJERNE
LJESTVICE

Mjerne ljestvice	Cronbach alfa koeficijent
Lateralno interpersonalno povjerenje	0,881
Vertikalno interpersonalno povjerenje	0,959
Inovativnost organizacije	0,959

Upitnik je bio poslan na adrese inovativnih poduzeća koja su razvila i na tržištu ponudila inovaciju u zadnjih 5 godina. U sljedećoj tablici dana je struktura ispitanika.

Tablica 2.

OPIS UZORKA

		Apsolutna frekvencija	%
Dob	do 40 godina	31	60,8
	od 41 do 50 godina	13	25,5
	od 51 do 60	6	11,8
	iznad 61 godine	1	2,0
Spol	muški	21	41,2
	ženski	30	58,8
Stručna sprema	doktor znanosti	1	2,0
	magistar znanosti ili magistar specijalist	15	29,4
	visoka stručna sprema	30	58,8
	viša stručna sprema	2	3,9
	ostalo	3	5,9
Vrsta stručne spreme	ekonomska	28	54,9
	pravna	4	7,8
	tehnička	7	13,7
	prirodna	9	17,6
	društvena ili humanistička	3	5,9

Nastavak tablice 2.

		Apsolutna frekvencija	%
Staž u poduzeću (godinama)	do 2 godine	4	7,8
	od 2 do 5 godina	9	17,6
	od 5 do 10 godina	18	35,3
	od 10 do 20 godina	15	29,4
	preko 20 godina	5	9,8
Položaj u poduzeću	predsjednik Uprave	4	7,8
	član Uprave	4	7,8
	srednja razina menadžmenta	29	56,9
	niža razina menadžmenta	9	17,6
	ostalo	5	9,8
Djelatnost poduzeća	prerađivačka industrija	22	43,1
	financijske djelatnosti	7	13,7
	trgovina (na veliko i malo)	7	13,7
	odnosi s javnošću i mediji	3	5,9
	javni sektor	2	3,9
	marketing	2	3,9
	savjetovanje	2	3,9
	uslužne djelatnosti	2	3,9
	ispitivanje i kontrola	2	3,9
	građevinarstvo	1	2,0
	istraživanje i proizvodnja nafte i plina	1	2,0

Kako bi se utvrdile osnovne dimenzije lateralnog i vertikalnog interpersonalnog povjerenja i inovativnosti organizacije, korištena je faktorska analiza glavnih komponenata. Prilikom dokazivanja hipoteza korištena je korelacijska analiza.

Istraživanjem se testirala istinitost sljedećih hipoteza:

H1: Lateralno povjerenje je pozitivno povezano s organizacijskom inovativnosti.

H2: Vertikalno povjerenje je pozitivno povezano s organizacijskom inovativnosti.

Fenomen interpersonalnog povjerenja ispitivan je pomoću dvije skupine pitanja, prva skupina pitanja se odnosi na lateralni aspekt interpersonalnog povjerenja, a druga skupina na vertikalni aspekt interpersonalnog povjerenja. Tvrdnje su formulirane u skladu s nalazima relevantne znanstvene literature i to na način da

mjere tri dimenzije interpersonalnog povjerenja: integritet, sposobnost i dobronamjernost.

Interpersonalno lateralno povjerenje. Ispitanici su u prosjeku najvišu ocjenu dali tvrdnji da je poštenje bitan faktor u radu zaposlenika (aritmetička sredina 4,2, modalna vrijednost 4) i tvrdnji da su uvjereni kako većina zaposlenika dobro obavlja svoj posao (najčešća ocjena 4). Najniže su vrednovane tvrdnje vezane uz dobronamjerno ponašanje zaposlenika. Pri tom je najniža prosječna ocjena dana tvrdnji da zaposlenici većinu vremena radije pomažu drugima i tvrdnji da zaposlenici iz odjela brinu o blagostanju ispitanika. Kako bi se utvrdile dimenzije lateralnog interpersonalnog povjerenja, nad prikazanim varijablama provedena je faktorska analiza, odnosno analiza glavnih komponenata. Prikladnost korelacijske matrice za faktorsku analizu ispitana je pomoću Kaiser-Meyer-Olkinovog testa (KMO) i Bartlettovog testa. S obzirom na dobivenu vrijednost KMO i Bartlettovog testa, opravdana je primjena faktorske analize nad ulaznim varijablama.

Tablica 3.

KMO MJERA I BARTLETT TEST – INTERPERSONALNO LATERALNO POVJERENJE

Kaiser-Meyer-Olkin mjera podobnosti korelacijske matrice za faktorizaciju		0,764
Bartlettov test sfernosti	Približni hi-kvadrat	414,123
	df	120
	p	0,000

Faktorsko rješenje dobiveno *varimax* ortogonalnom rotacijom sastoji se od tri faktora, odnosno tri dimenzije lateralnog povjerenja, koji zajedno objašnjavaju 61,0 posto ukupne varijance. Prvi faktor je nazvan „*Povjerenje u sposobnost zaposlenika*“ budući da na tom faktoru visoka faktorska opterećenja pozitivnog predznaka imaju varijable koje mjere razinu povjerenja u sposobnosti zaposlenika. Ovaj faktor objašnjava 23,5 posto ukupne varijance. Drugi faktor se naziva „*Povjerenje u dobronamjernost zaposlenika*“ i objašnjava 19,6 posto ukupne varijance. Treći faktor predstavlja dimenziju povjerenja u integritet zaposlenika, a naziva se „*Povjerenje u integritet zaposlenika*“ i objašnjava 18,0 posto ukupne varijance.

Tablica 4.

LATERALNO INTERPERSONALNO POVJERENJE – MATRICA
 FAKTORSKE STRUKTURE

	F1	F2	F3
Zaposlenici odjela imaju snažan osjećaj za pravdu	-0,17	0,36	0,56
Zaposlenici odjela trude se imati dobre međuljudske odnose	0,11	0,15	0,65
Aktivnosti i ponašanje zaposlenika u odjelu su uvijek dosljedni	0,27	0,10	0,71
Poštenje je bitan faktor u radu zaposlenika odjela	0,26	0,05	0,82
Većina zaposlenika odjela održi svoja obećanja	0,46	-0,04	0,47
Zaposlenici u odjelu otvoreno komuniciraju o svim temama koje su mi važne	0,43	0,11	0,56
Zaposlenici u ovom odjelu raspolažu svim znanjima vezanim uz posao koji treba obaviti	0,68	-0,01	0,30
Zaposlenici ovog odjela poznati su po uspješnosti pri obavljanju poslovnih zadataka	0,86	0,14	0,08
Siguran sam da zaposlenici ovog odjela posjeduju vještine za obavljanje posla	0,77	0,24	0,15
Uvjeren sam da većina zaposlenika u odjelu dobro obavlja svoj posao	0,76	0,35	0,08
Velika većina zaposlenika ovog odjela je kompetentna za posao koji obavlja	0,72	0,01	0,22
Zaposlenici odjela brinu o blagostanju ostalih zaposlenika	0,41	0,48	0,41
Zaposlenicima u odjelu važne su potrebe i želje ostalih zaposlenika	0,22	0,72	0,07
Tipičan zaposlenik odjela iskreno brine o problemima ostalih zaposlenika	-0,02	0,85	0,19
Većinu vremena zaposlenici radije pomažu drugima zaposlenicima nego što misle samo na sebe	0,23	0,77	0,24
Zaposlenici iz odjela brinu o mom blagostanju	0,07	0,83	-0,02
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	<i>23,5</i>	<i>19,6</i>	<i>18,0</i>

Interpersonalno vertikalno povjerenje. Ispitanici su u prosjeku najvišu ocjenu dali tvrdnjama da je dosljednost bitan faktor u radu menadžera te da menadžeri posjeduju znanja o svom poslu (aritmetička sredina 4,1, modalna vrijednost 4). Slično kao i kod lateralnog povjerenja, najniže su vrednovane tvrdnje koje mje-

re dimenziju dobronamjernosti u odnosima. Pri tom je najniža prosječna ocjena dana tvrdnji da tipičan menadžer u odjelu iskreno brine o tuđim problemima (3,2, modalna ocjena 3). Kako bi se utvrdile dimenzije vertikalnog interpersonalnog povjerenja, nad prikazanim varijablama provedena je faktorska analiza, odnosno analiza glavnih komponenata. Vrijednosti KMO i Bartlettovog testa ukazuju na opravdanost primjene faktorske analize nad ulaznim varijablama.

Tablica 5.

KMO MJERA I BARTLETT TEST – INTERPERSONALNO VERTIKALNO
POVJERENJE

Kaiser-Meyer-Olkin mjera podobnosti korelacijske matrice za faktorizaciju		0,835
Bartlettov test sfernosti	Približni hi-kvadrat	737,507
	df	105
	p	0,000

Rezultati faktorske analize nad tvrdnjama vezanim uz interpersonalno vertikalno povjerenje prikazani su u Tablici 6. Za utvrđivanje optimalnog broja faktora korišteni su Kaiser-Guttmanov kriterij i postotak objašnjene varijance, a konačno rješenje je dobiveno pomoću ortogonalne *varimax* rotacije. Prihvaćeno je rješenje s tri faktora koji zajedno objašnjavaju 81,1 posto ukupne varijance. Kao i kod lateralnog interpersonalnog povjerenja, dobiveni faktori jasno razdvajaju dimenziju integriteta, sposobnosti i dobronamjernosti. Prvi faktor je nazvan „*Povjerenje u sposobnost menadžera*“ s obzirom da na tom faktoru visoka faktorska opterećenja pozitivnog predznaka imaju varijable vezane uz povjerenje u sposobnosti menadžera. Ovaj faktor objašnjava 28,4 posto ukupne varijance. Drugi faktor se naziva „*Povjerenje u integritet menadžera*“ i objašnjava 26,7 posto ukupne varijance. Treći se faktor naziva „*Povjerenje u dobronamjernost menadžera*“, a objašnjava 26,0 posto ukupne varijance.

Tablica 6.

VERTIKALNO INTERPERSONALNO POVJERENJE – MATRICA
 FAKTORSKE STRUKTURE

	F1	F2	F3
Menadžeri u odjelu imaju snažan osjećaj za pravdu	0,24	0,75	0,50
Menadžeri u odjelu se trude biti korektni prema drugima	0,35	0,69	0,50
Aktivnost i ponašanje menadžera uvijek su dosljedni	0,27	0,80	0,35
Dosljednost je bitan faktor u radu menadžera u odjelu	0,50	0,64	0,00
Većina menadžera održi svoja obećanja	0,28	0,85	0,27
Menadžeri u odjelu razgovaraju otvoreno o svim važnim pitanjima	0,46	0,62	0,28
Menadžeri u odjelu posjeduju znanje o poslu koji treba odraditi	0,73	0,36	0,26
Menadžeri u odjelu uspješno obavljaju svoj posao	0,82	0,24	0,30
Siguran sam u vještine kojima raspolažu menadžeri u odjelu	0,81	0,20	0,35
Vjerujem da većina menadžera u odjelu dobro obavlja svoj posao na radnom mjestu	0,77	0,42	0,21
Većina menadžera u odjelu kompetentna je za svoj posao	0,80	0,30	0,31
Menadžeri u odjelu se brinu o blagostanju zaposlenika	0,38	0,38	0,75
Menadžerima u odjelu važne su želje i potrebe zaposlenika	0,35	0,24	0,84
Tipičan menadžer u odjelu iskreno brine o tuđim problemima	0,19	0,20	0,89
Većinu vremena menadžeri se trude biti od pomoći, umjesto da budu sebični	0,26	0,29	0,81
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	28,4	26,7	26,0

Organizacijska inovativnost. Organizacijska inovativnost mjeri se putem 16 varijabli. Tvrdnje su preuzete iz relevantne znanstvene literature. Wang i Ahmed (2004) su grupirali pitanja u skladu sa sljedećim dimenzijama: inovativnost proizvoda, inovativnost tržišta, procesa, ponašanja i inovativnost strategija. Ellonen i sur. (2008) identificirali su četiri razdvojene dimenzije koje prezentiraju inovativnost organizacija a to su: inovativnost proizvoda, inovativnost ponašanja, inovativnost strategija i inovativnost procesa. Općenito se može primijetiti kako su ispitanici tvrdnje vezane uz inovativnost proizvoda u prosjeku vrednovali manje važnima za svoja poduzeća u usporedbi s tvrdnjama kojima se mjerilo povjerenje. Faktorska analiza provedena na 16 tvrdnji rezultirala je rješenjem od tri faktora koja zajedno objašnjavaju 71,3 posto ukupne varijance. Varijable zadovoljavaju i Kaiser-Meyer-Olkin mjeru i Bartlettov kriterij (Tablica 7.). I u ovoj je analizi prilikom ekstrakcije faktora korišten kriterij svojstvene vrijednosti i kriterij postotka varijance.

Tablica 7.

KMO MJERA I BARTLETT TEST – ORGANIZACIJSKA INOVATIVNOST

Kaiser-Meyer-Olkin mjera podobnosti korelacijske matrice za faktorizaciju		0,861
Bartletov test sfernosti	Približni hi-kvadrat	925,538
	df	120
	p	0,000

Faktorskom analizom provedenom na 16 varijabli identificirana su dva faktora odnosno dvije dimenzije organizacijske inovativnosti, koji zajedno objašnjavaju 76,9 posto ukupne varijance. Prvi faktor prezentira inovativnost ponašanja, strategija i procesa, dok drugi faktor prezentira samo dimenziju inovativnosti proizvoda.

Tablica 8.

FAKTORSKA ANALIZA ORGANIZACIJSKE INOVATIVNOSTI

	F1	F2
Prilikom uvođenja novog proizvoda/usluge ovaj odjel je prvi na tržištu	0,27	0,87
Novi proizvodi/usluge iz ovog odjela često su kod kupaca ocijenjeni kao novi i inovativni	0,30	0,81
Tijekom posljednjih pet godina odjel je predstavio više inovativnih proizvoda/usluga od konkurencije	0,26	0,90
Novi proizvod/usluga iz ovog odjela često je bolji od konkurencije	0,17	0,93
Pri uvođenju novih proizvoda/usluga ovaj odjel često koristi najnoviju tehnologiju	0,29	0,85
Odjel prihvaća pojedince koji rade na drugačiji način	0,72	0,41
U odjelu se zaposlenici potiču da rade na nov i originalan način	0,83	0,36
Zaposlenici ovog odjela žele obavljati zadatke i rješavati probleme na nov, drugačiji način	0,86	0,33
Menadžment podupire zaposlenika u iznalaženju novih načina rada	0,82	-0,01
Kada se problem ne može riješiti konvencionalnom metodom, zaposlenik traži novu, inventivnu metodu	0,78	0,33
Menadžeri ovog odjela spremni su preuzeti rizik kako bi uhvatili i istražili prilike za rast	0,83	0,18
Menadžeri ovog odjela konstantno traže nova i neobična rješenja problema putem "čovjek ideja"	0,84	0,24

Nastavak tablice 8.

	F1	F2
U usporedbi s konkurencijom, proizvodni marketinški program odjela je revolucionaran na tržištu	0,66	0,58
Odjel konstantno unapređuje svoje poslovne procese	0,71	0,47
Tijekom posljednjih pet godina odjel je razvio veći broj novih menadžerskih pristupa	0,80	0,30
Odjel mijenja proizvodne metode brže od konkurencije	0,68	0,47
<i>Postotak objašnjene varijance (%)</i>	<i>43,8</i>	<i>33,1</i>

Formuliranjem i ispitivanjem hipoteza želi se ispitati s jedne strane povezanost lateralnog interpersonalnog povjerenja i organizacijske inovativnosti hrvatskih poduzeća a s druge strane vertikalnog interpersonalnog povjerenja i organizacijske inovativnosti hrvatskih poduzeća. Osnovni cilj korelacijske analize je utvrditi postojanje veze i smjera veze između identificiranih dimenzija povjerenja i dimenzija organizacijske inovativnosti. Kao što je prikazano u Tablici 9. dimenzija inovativnosti ponašanja, strategija i procesa statistički je značajno korelirana sa sljedećim dimenzijama povjerenja:

1. Povjerenje u sposobnosti zaposlenika (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 5%)
2. Povjerenje u dobronamjernost zaposlenika (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 10%)
3. Povjerenje u integritet zaposlenika (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 5%)
4. Povjerenje u sposobnosti menadžera (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 7%)
5. Povjerenje u integritet menadžera (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 1%)

Dimenzija inovativnosti proizvoda statistički je značajno i pozitivno korelirana sa:

1. Povjerenje u integritet zaposlenika (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 5%)
2. Povjerenje u dobronamjernost menadžera (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 1%)
3. Povjerenje u dobronamjernost i integritet menadžmenta (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 7%)

Tablica 9.

**KORELACIJSKA ANALIZA (KOEFIJENTI KORELACIJE) IZMEĐU
DIMENZIJA INOVATIVNOSTI ORGANIZACIJE I DIMENZIJA
POVJERENJA**

	Inovativnost ponašanja, strategija i procesa	Inovativnost proizvoda
Inovativnost ponašanja, strategija i procesa	1	0
Inovativnost proizvoda	0	1
Lateralno povjerenje u sposobnosti zaposlenika	0,277** (p=0,049)	0,218 (p=0,124)
Lateralno povjerenje u dobronamjernost zaposlenika	0,237 (p=0,093)	0,171 (p=0,231)
Lateralno povjerenje u integritet zaposlenika	0,289** (p=0,040)	0,289** (p=0,039)
Vertikalno povjerenje u sposobnosti menadžera	0,262*** (p=0,064)	0,17 (p=0,234)
Vertikalno povjerenje u integritet menadžera	0,337** (p=0,016)	0,113 (p=0,431)
Vertikalno povjerenje u dobronamjernost menadžera	0,135 (p=0,343)	0,362* (p=0,009)

Napomena: *statistički signifikantni koeficijenti korelacije uz teorijsku razinu signifikantnosti 1%, **statistički signifikantni koeficijenti korelacije uz teorijsku razinu signifikantnosti 5%, ***statistički signifikantni koeficijenti korelacije uz teorijsku razinu signifikantnosti 7%.

Utvrđena je pozitivna i statistički značajna veza između inovativnosti ponašanja, strategija i procesa i sve tri dimenzije lateralnog interpersonalnog povjerenja. Međutim, promotre li se koeficijenti korelacije između inovativnosti proizvoda i identificiranih dimenzija lateralnog interpersonalnog povjerenja, statistički značajna pozitivna veza postoji samo između povjerenja u integritet zaposlenika i inovativnosti proizvoda. Drugim riječima, to znači da s porastom povjerenja u sposobnost zaposlenika, u integritet zaposlenika te dobronamjernost zaposlenika raste i inovativnost ponašanja, strategija i procesa unutar hrvatskih poduzeća, i obrnuto. S dodatnim većim povjerenjem u integritet zaposlenika porast će i sklonost organizacije razvoju inovativnih proizvoda. Stoga se prva hipoteza prihvaća.

Ispitivanje značajnosti koeficijenata korelacije između svake od tri dimenzija vertikalnog povjerenja i dviju dimenzija organizacijske inovativnosti, rezultiralo je sljedećim nalazima. Dimenzija inovativnosti ponašanja, strategija i procesa

statistički je značajno pozitivno korelirana s dimenzijom povjerenja u integritet menadžera (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 5%). Nešto slabija, ali također pozitivna veza utvrđena je i između dimenzije povjerenja u sposobnost menadžera i dimenzije inovativnosti ponašanja, strategija i procesa (uz teorijsku razinu signifikantnosti od 7%). To znači da će se inovativnost u ponašanju, strategijama i procesima hrvatskih poduzeća povećati s porastom povjerenja zaposlenika u integritet odnosno pouzdanost menadžera. S druge strane, dimenzija inovativnosti proizvoda statistički je značajno pozitivno korelirana samo s povjerenjem u dobrotamjernost menadžera. Stoga možemo zaključiti da vertikalno povjerenje pozitivno utječe na inovativnost organizacije i da se druga hipoteza također prihvaća. Naime, između svih dimenzija su utvrđene pozitivne veze, s time da su statistički značajne pozitivne veze utvrđene između prve dvije dimenzije vertikalnog povjerenja i prve dimenzije organizacijske inovativnosti te između treće dimenzije vertikalnog povjerenja i druge dimenzije organizacijske inovativnosti.

Empirijsko istraživanje je potvrdilo hipoteze iz čega slijedi zaključak o metodološki korektno oblikovanim hipotezama i provedenom istraživanju. Međutim, moguće je identificirati i metodološke propuste. Kao ograničenje istraživanja se može smatrati i primijenjena metodologija istraživanja. Za sve mjerne ljestvice korištena je istovjetna Likertova ljestvica što se potvrđuje kao nedostatan za identificiranje svih razlika. Uz analizu povjerenja, anketni upitnik je obuhvaćao analizu inovativnosti. S obzirom da je riječ o distinktivnim fenomenima u terminima metodoloških pristupa, anketni upitnik i izabrani uzorak istraživanja su kompromisno, ali sveobuhvatno rješenje. Drukčije oblikovani uzorak bi eventualno mogao polučiti signifikantnije zaključke. Usprkos navedenim ograničenjima provedenog empirijskog istraživanja, prihvaćanjem postavljenih hipoteza potvrđena je uloga povjerenja u razvoju organizacijske inovativnosti.

4. Zaključak

Za svako poduzeće u suvremenim uvjetima poslovanja izuzetno je važno ostvarenje što boljeg poslovnog rezultata i u tom kontekstu se analiziraju i istražuju brojne dimenzije kako bi se unaprijedilo poslovanje. Njegovanje kulture povjerenja stvara pozitivnu radnu klimu koja multiplicira motivaciju i produktivnost zaposlenika, pozitivno djelujući na razvijanje i provedbu novih ideja, proizvoda, usluga, procesa. Povezanost interpersonalnog povjerenja i inovativnosti do sada nije bila predmetom znanstvenih istraživanja u Republici Hrvatskoj. Zaključci teorijskog i empirijskog istraživanja afirmiraju relevantnost povjerenja i inovativnosti u stvaranju vrijednosti i postizanju konkurentne prednosti poduzeća.

Očekivani doprinos je upravo potvrda kako se interpersonalno povjerenje može koristiti kao strateški alat za izgradnju inovativnosti i konkurentnosti hrvatskih poduzeća. Stoga bi menadžeri trebali biti svjesni važnosti razvoja povjerenja i razviti vještine demonstriranja kredibiliteta. Povjerenje predstavlja neprocjenjiv izvor za poticanje inovativnih aktivnosti, posebice u situacijama kada tradicionalni motivatori i organizacijske hijerarhije imaju ograničavajuće djelovanje. Aktivnosti menadžmenta valja preusmjeriti na razvoj i održavanje povjerenja i navedene aktivnosti bi morale biti od strateške važnosti za poduzeća. U tome je iznimno važna i podrška eksperata iz HRM odjela osobito u dijelu sustavnog i efektivnog razvoja vještina usmjerenih na razvoj i održavanje povjerenja.

U budućim bi istraživanjima trebalo detaljnije analizirati odnos interpersonalnog povjerenja, ali i institucionalnog povjerenja i inovativnosti, pomoću primjerice drukčije oblikovanog uzorka, u istraživačkim timovima ili u virtualnim organizacijama.

LITERATURA:

1. Aldemir, Z., Hassan, M., Semerciöz, F. (2011). „An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness“, *International Business Research*, (4), 2: 125-136
2. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook S. (2009). „Towards a multidisciplinary definition of innovation“, *Management Decision*, (47), 8: 1323-1339.
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
4. Božić, Lj., Radas, S. (2005). „Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj“, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, (15), 103: 31-49.
5. Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S. (1984). „A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates“, *Psychological Reports*, (55), 19-28.
6. Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A. (2007). „Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance“, *Journal of Applied Psychology*, (92), 4: 909-927.
7. Dirks, K., Ferrin, D. (2002). „Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice“, *Journal of Applied Psychology*, (87), 4: 611-628.

8. Drucker, P. F. (1970). *Technology, Management and Society*. New York: Harper & Row.
9. Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. (2008). „The role of trust in organisational innovativeness“, *European Journal of Innovation Management*, (11), 2: 160-181.
10. Gambetta, D. (1988). „Can we trust trust?“, u: Gambetta, D. (ur) *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, Oxford, str. 213-237.
11. Garcia, R., Calantone, R. (2002). „A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review“, *The Journal of Product Innovation Management*, (19), 110-132.
12. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business Review Press.
13. Kee, H. W., Knox, R. E. (1970). „Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion“, *Journal of Conflict Resolution*, (14), 357-366.
14. Kimberly, J. R. (1981). „Managerial innovation“, u: Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (ur), *Hand Book of Organization Design*, Oxford University Press, Oxford.
15. Levitt, T. (1963). *Creativity Is Not Enough*. Boston: Harvard Business Review Press.
16. Lewicki, R. J. McAllister, D. J., Bies, R. J. (1998). „Trust and distrust: new relationships and realities“, *Academy of Management Review*, (23), 3: 438-458.
17. Lewis, J. D., Weigert, A. (1985). „Trust as a social reality“, *Social Forces*, (63), 967-985.
18. Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. New York: Wiley.
19. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). „An Integrative Model of Organizational Trust“, *Academy of Management Review*, (20), 3: 709-734.
20. McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). „Trust as an organizing principle“, *Organization Science*, (14), 1: 92-103.
21. McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L. (1998). „Initial Trust Formulation in New Organizational Relationships“, *Academy of Management Review*, (23), 473-490.
22. Mishra, A. K. (1996). „Organizational Responses to Crises: The Centrality of Trust“. U: Kramer, R M., Tyler, T. R. (ur.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., str. 261-287.

23. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
24. OECD, Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Pariz.
25. Podrug, N. (2011a). „Uloga povjerenja u menadžerskim relacijama“, u: *Zbornik radova 12. međunarodne znanstvene i stručne konferencije “Računovodstvo i menadžment” – svezak 1 (znanstveni radovi)*, str. 211-220.
26. Podrug, N. (2011b). „Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, (9), 2: 229-242.
27. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.
28. Prester, J., Podrug, N. (2006). „Manufacturing Innovations: Case of Croatia“, *The Business Review*, (5), 2: 189-195.
29. Riker, W. H. (1971). „The nature of trust“, u: Tedeschi, J. T. (ur), *Perspectives on social power*, Aldine, Chicago, str. 63-81.
30. Rotter, J. B. (1967). „A new scale for the measurement of interpersonal trust“, *Journal of Personality*, (35), 651-665.
31. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). „No so different after all: A cross-discipline view of trust“, *Academy of Management Review*, (23), 393-404.
32. Sankowska, A. (2013). „Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm’s innovativeness“. *The Learning Organization*, (20), 1: 85-100.
33. Savolainen, T. (2008). „Organizational Trust and Leadership as Driving Forces for Innovations“. In: Ho, S. (ur.), *Proceedings of the 13-ICIT*. HK Book Registration office, HK., Malaysia.
34. Savolainen, T. (2014). „Trust and Innovation Interplay - How to Sustain Competitive Advantage by Leadership“, u: 5th Innovation and Entrepreneurship International Conference, Daegu, South Korea. Dostupno na: http://www.academia.edu/9937950/Trust_and_Innovation_Interplay_-_How_to_Sustain_Competitive_Advantage_by_Leadership
35. Thompson, V. A. (1965). “Bureaucracy and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, (10), 1-20.
36. Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2004). „The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis“, *European Journal of Innovation Management*, (7), 4: 303-313.
37. Webb, W. M., Worchel, P. (1986). „Trust and distrust“, u: Worschel, S., Austin, W. G. (ur) *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago, str. 213-228.

38. Wong, A., Tjosvold, D., Liu, C. (2008). "Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence", *British Journal of Management*, (20), 238-251.
39. Zand, D. E. (1972). „Trust and managerial problem solving“, *Administrative Science Quarterly*, (17), 229-239.

INTERPERSONAL TRUST AND INNOVATIVENESS OF CROATIAN ENTERPRISES

Summary

Companies with competitive advantage achieve outstanding business results which is important issue for the future and long-term survival. Interpersonal trust and innovation are important strategic tools contributing to the company's success. The purpose of this study is to define the impact of interpersonal trust on innovativeness of Croatian enterprises. This study tested and confirmed two hypotheses. The results of the empirical research confirm the connection between interpersonal trust and innovativeness. With the increase of trust in the ability of employees, employees' integrity and benevolence of employees also increase innovation behaviour, innovation strategies and processes within the Croatian companies, and *vice versa*. With the increase of trust in the integrity of employees also increases the tendency of the development of innovative products. Innovation behaviour, strategies and processes in Croatian companies increase with employees' trust in the integrity of managers. It should be noted that vertical trust has a positive effect on innovativeness of organization. The conclusions of the theoretical and empirical research affirm the relevance of trust and innovativeness in creating value and achieving competitive advantage.

Key words: lateral trust, vertical trust, innovativeness, Croatian enterprises