



ORGANIZACIONO PONAŠANJE I INOVACIJE

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND INNOVATIONS

Maljugić Biljana | Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet 'Mihajlo Pupin', Zrenjanin, Srbija | biljanamaljugic28@gmail.com |
ORCID 009-0008-3326-7146

Matotek Anđelić Marija | Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet 'Mihajlo Pupin', Zrenjanin, Srbija | matotek@gmail.com |
ORCID 0009-0007-0878-3133

Taroboši Srdana | Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet 'Mihajlo Pupin', Zrenjanin, Srbija | srdana.taborosi@gmail.com |
ORCID 0000-0003-3826-3116

Tadić Dijana | Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet 'Mihajlo Pupin', Zrenjanin, Srbija | tadicdijana93@gmail.com |
ORCID 0000-0003-0155-071X

JEL klasifikacija: L26

DOI: 10.5937/trendpos2501148M

UDK: 005.32

005.591.6

COBISS.SR-ID 171195657

Sažetak

Inovacije su danas široko rasprostranjene u svim oblastima. Značajno su izučavane u naučnoj literaturi. S napretkom tehnologija sve više pažnje posvećuje im se u praksi. Cilj rada je da se analizom odabrane literature ustanovi uloga inovacija u organizacionom ponašanju sa svrhom pozitivnih efekata na performanse preduzeća i konkurentnost. Menadžment obezbeđuje pribavljanje novih, eksternih znanja potrebnih organizaciji da se razvija, s tim da podržava i prihvata interne predloge od strane zaposlenih u cilju unapređenja poslovanja. Stvaranjem pozitivne klime u preduzeću nastaje okruženje za razvoj kreativnosti i inovacija. Što potvrđuju kvalitetni interpersonalni odnosi, timski rad, motivisanost zaposlenih i zadovoljstvo poslom. Pored Uvoda i Tabelarnog prikaza, rad sadrži pet poglavlja koja opisuju aspekte razvoja inovacija u poslovnoj organizaciji. Primećuje se da opredeljenost prema otvorenim inovacijama i inovativno ponašanje dovode do poboljšanja radnog učinka i poslovnih performansi preduzeća. Tabelarni prikaz, teorijskog istraživačkog rada – hronološki literaturni pregled od 2016. do 2023. godine odabranih referenci, prema domenu i nalazima, predstavljen je u poslednjem poglavlju.

Abstract

Innovations are widespread in all fields today. They have been significantly studied in the scientific literature. With the advancement of technology, more and more attention is paid to them in practice. The aim of the paper is to establish the role of innovations in organizational behavior with the purpose of achieving positive effects on company performance and competitiveness through the analysis of selected literature. Management ensures the acquisition of new, external knowledge necessary for the organization to develop, while supporting and accepting internal proposals from employees in order to improve business. Creating a positive climate in the company creates an environment for the development of creativity and innovation, which is confirmed by quality interpersonal relations, teamwork, employee motivation, and job satisfaction. In addition to the Introduction and Tabular presentation, the paper contains five chapters that describe aspects of innovation development in a business organization. It is observed that commitment to open innovation and innovative behavior lead to an improvement of work performance and business performance of the company. The Tabular representation of theoretical research work - chronological literature review from 2016 to 2023 of selected references, according to domain and findings, is presented in the last chapter.

Ključne reči: inovacije, znanje, otvorene inovacije, organizaciono ponašanje, inovativno ponašanje

Key words: innovation, knowledge, open innovation, organizational behavior, innovative behavior

Uvod

Organizaciono ponašanje prikazuje ponašanje pojedinaca unutar organizacije, kao i odnos ljudi prema organizaciji i organizacije prema ljudima, ali i ponašanje generalno cele organizacije [1, p.3]. Opstanak organizacije u okruženju brzih promena i sve veće konkurencije podrazumeva prilagođavanje organizacije i poboljšanje njenog položaja u okruženju. U prilog tome zaposleni kao nosioci organizacije čine suštinu njenog opstanka pa svu pažnju treba usmeriti na razvoj zaposlenih i inovacije menadžmenta [2, p.411]. Efikasnost poslovne organizacije ostvaruje se inoviranjem organizacije u pravcu unapređenja interorganizacionih procesa, ali i eksternim umrežavanjem sa kupcima, dobavljačima, konsultantskim i istraživačkim ustanovama [3, pp.28-29].

Inovacije u tehnološkom smislu zasnovane su na znanju (*engl. know-how*) i donose konkurentsku prednost na tržištu [3][2]. Šire posmatrano inovacije se stvaraju i u organizacionim, administrativnim i drugim delovima poslovanja a praktično u implementaciji novih postupaka i procesima rada [2]. Izveštaji Evropske Unije (*The Community Innovation Survey*) statistički prate inovativno ponašanje poslovnih organizacija, preduzeća, i odnose se konkretno na definisane pokazatelje inovativnog ponašanja kojima se određuje uticaj inovacija na zaposlenost, konkurentnost, ekonomski rast i druge indikatore [3].

S obzirom na to da u organizaciji sve odluke polaze od menadžmenta, bez obzira kojim stilovima rukovode organizacijom, inovativnost u menadžmentu određuje put opstanka i prosperiteta organizacije u nepredvidivom, promenljivom globalnom okruženju. Prema Panić i drugi [2] inovacija menadžmenta unapređuje efikasnost poslovanja i ostvaruje prednost koja se ne može lako kopirati. Osim toga, inovacija menadžmenta unosi promene i poboljšanja u svim organizacionim aktivnostima tako da podiže sve parametre poslovanja i podstiče društveno odgovorno ponašanje [2]. Inovacija menadžmenta prema Novaković i drugi [4] podrazumeva sveobuhvatne inovacije iz oblasti marketinga, preduzetništva i poslovanja van nacionalnih granica. Inovacije u organizaciji streme ka unapređenju poslovnih performansi, sniženju troškova, poboljšanju uslova rada i pribavljanju eksternih znanja [4].

Odabrane reference, pretragom Google Scholar relevantnih naučnih publikacija iz perioda od 2016.-2023. godine, prema ključnim rečima: „inovacije“, „organizaciono ponašanje“, „inovacije i organizaciono ponašanje“ i značaju, omogućile su da se sprovede teorijsko istraživanje i pronađu odgovori na sledeća istraživačka pitanja:

1. Koja je uloga inovacija u organizacionom ponašanju?
2. Na koji način inovacije podstiču inovativno ponašanje?

Inovacije u poslovnoj organizaciji

Inovacija nastaje kada invencija (pronazak) dobije svoju praktičnu primenu [2], odnosno komercijalizuje se [3]. Smith [5] ističe da je za definisanje inovacije potrebno krenuti od razmišljanja da se uvođenjem novih načina rada mogu unaprediti radni procesi ili radne aktivnosti, da se može napraviti, proizvesti nešto bolje što bi u praksi dalo pozitivne efekte [5]. Smith [5] rad posmatra kao transformaciju ka poboljšanju, kada dolazi do pozitivnih promena na ličnom i organizacionom nivou.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organisation for Standardization - ISO) putem standarda ISO 56002:2019 pruža smernice za stalno unapređenje sistema upravljanja inovacijama. Dokument upućuje na primenu koja obuhvata sve vrste inovacija, od inkrementalnih do radikalnih, inovacije proizvoda, usluga, procesa i poslovnih modela. Standard je primenljiv i u pristupu internih i otvorenih inovacija, kao i u svim inovativnim aktivnostima zasnovanim na korisnicima, tržištu, tehnologiji, dizajnu. ISO 56002:2019 daje smernice na opštem nivou koje mogu primeniti sve vrste organizacija (sektora, veličine) [6].

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) klasifikovala je dve osnovne vrste inovacija [7]: inovacije proizvoda (dobara i usluga [7]) i inovacije poslovnih procesa („proizvodnja dobara i usluga, distribucija i logistika, marketing i prodaja, informacioni i komunikacioni sistemi, administracija i upravljanje, razvoj proizvoda i poslovnih procesa“ [7]).

Inovacije i upravljanje inovacijama u osnovi je ljudske prirode koje s aspekta poslovne organizacije kreira sliku organizacionog ponašanja. Inovativno razmišljanje i delovanje objektivno ukazuje na sve što se dešava u organizaciji. Weiss, Baer i Hoegl [8] pokušali su da približe dve na izgled različite, a bazično iste oblasti posmatrajući ljudsku stranu upravljanja inovacijama. Integracija upravljanja inovacijama i organizacionog ponašanja usled globalnih promena, konkurentnosti i kriza s kojima se suočava svet današnjice sve više dolazi do izražaja. S obzirom na to da navedene situacije deluju na kreativnost i inovativne aktivnosti zaposlenih Weiss i drugi [8] sugerišu da menadžeri pronađu odgovore na kontinuitet u održavanju i prilagođavanju novih organizacionih sposobnosti u inovacijama tako što će uzeti u obzir ljudsku stranu upravljanja inovacijama. Promene u tehnološkom razvoju, digitalnim tehnologijama i virtuelnom svetu potražuju nova znanja, sposobnost za implementaciju i dalji razvoj prvenstveno zaposlenih i organizacije. To uključuje liderske sposobnosti menadžmenta za sprovođenje promena i poboljšanje učinka inovatora u organizaciji.

Zaposleni su snaga i energija organizacije za stvaranje i realizaciju inovacija. Svojim znanjem, iskustvom stečenim tokom rada, putem interakcija zaposleni plasiraju inovacije na tržište. Padzik-Wołos [9] na osnovu sopstvenog istraživanja sprovedenog u Poljskoj, istakao je kontekst inovacija vođenih zaposlenima u organizaciji. Fokusirajući se na aspekte stepena organizovanosti procesa i karakteristika organizacija, primetio je nizak nivo sistemskog pristupa procesu kao i učešća zaposlenih u inovacijama prema relaciji odozdo na gore.

Poslovne organizacije orijentisane prema međunarodnom tržištu i izgradnji konkurentne pozicije u globalnom okruženju tehnološkim inovacijama postižu značajne rezultate. Rad na tehnološkim inovacijama sam po sebi nije dovoljan da bi se unapredile izvozne performanse preduzeća. Azar i Ciabuschi [10] pokazali su u svojoj studiji da je potrebno uložiti određene napore u organizacionim inovacijama kako bi se unapredile izvozne performanse. Podjednako je važno raditi na radikalnim, ali i na inkrementalnim inovacijama.

Holmlund, Kowalkowski i Biggemann [11] ukazuju da se poslovne organizacije nalaze u tranziciji prema uslužnoj orijentaciji. Problemi ovakvog načina upravljanja zahtevaju od organizacionih praktičara da se posvete pronalaženju i reagovanju u prilikama za unapređenje poslovnih usluga.

Hanaysha i drugi [12] istraživali su i potvrdili da tipovi inovacija: proizvoda, usluga, procesa i marketing inovacije utiču na održivost poslovanja i konkurentnost malih i srednjih preduzeća Saudijske Arabije.

Peng i Tao [13] razvoj preduzeća posmatraju putem digitalne transformacije koja omogućava prostor za difuziju inovacija. Nalazi unapređenja poslovnih performansi kao što su: smanjenje troškova, povećanje prihoda, povećanje efikasnosti, dovode se u vezu s digitalnom transformacijom.

Znanje i inovacije

Rad na inovacijama povećava organizacioni učinak, ali iskustvo pokazuje da iza toga stoji sveobuhvatno zalaganje svih zaposlenih kao i učenje tokom rada da se na najbolji način unaprede poslovni procesi i pojedine radne aktivnosti [5].

Razmena znanja i informacija u svrsi kreiranja inovativne kulture dala je pozitivne efekte na performanse i unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća Indonezije [14].

Istraživanje u tekstilnoj industriji pokazalo je da organizaciona kultura, deljenje znanja i organizacione inovacije stvaraju konkurentsku prednost. Azeem i drugi [15] ističu da su znanje i inovacije strateški resursi za izgradnju sposobnosti i vrednosti poslovne organizacije.

Liao, Chen, Hu, Chung i Liu [16] potvrdili su da organizaciono učenje pod uticajem liderstva ima značajne efekte na razvoj organizacionih inovativnosti. U posmatranim IT preduzećima i finansijskim kompanijama Tajvana prepoznat je efekat rukovođenja organizacijom koji deluje na organizaciono učenje u cilju razvoja inovativnosti.

Integracija znanja i razmena informacija unutar poslovne organizacije doprinosi sve učestalijem timskom radu i inovacijama. U stvaranju ovakve klime u kojoj timske inovacije dolaze do izražaja organizaciono ponašanje dobija sve veći značaj u organizacionoj praksi [17].

U visokoškolskim ustanovama Irana potvrđeno je da je upravljanje znanjem u značajnoj vezi sa organizacionim inovacijama [18]. Takođe, posredstvom upravljanja znanjem mogu se postići veći efekti organizacionih inovacija i inovativnih aktivnosti u visokoškolskim ustanovama.

Na univerzitetima Napulja sprovedeno je istraživanje da bi se evidentirali uticaji upravljanja kvalitetom, odnosno njegovih tvrdih i mekih elemenata, na inovacije i organizacione performanse i učinke [19]. Ustanovljeno je da prakse kvaliteta unapređuju rad na inovacijama i dovode do poboljšanja performansi. Pozitivne relacije pokazale su uticaj inovacija na performanse. Meki elementi upravljanja kvalitetom utiču na performanse direktno i indirektno putem tvrdih elemenata, što praktično znači da podjednako treba ulagati u najznačajnije elemente za efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

U eri informacionih tehnologija digitalna transformacija poslovanja pruža nove mogućnosti za inovacije u organizaciji. Strategijski pristup digitalnoj transformaciji poslovanja je neophodan i treba ga adekvatno sprovesti da bi organizacija uspela u današnjem globalnom okruženju. S obzirom na brzinu napretka digitalnih tehnologija strategijski pristup je utoliko još značajniji za razvoj organizacije i savremeno poslovanje [20].

Usled povećanja obima primene Informaciono komunikacionih tehnologija - IKT rad na daljinu postaje novi oblik obavljanja poslovnih aktivnosti koji doprinosi uštedi određenih troškova, prvenstveno vremena, kao i online pristup poslovima s bilo kog geografskog područja [21].

Implementacijom Informaciono komunikacionih tehnologija - IKT u izradi inovacionih projekata usluga, koje je podrazumevalo interakciju i umrežavanje više stranaka i organizacija, u Srbiji je sprovedeno istraživanje koje je obuhvatilo ovakva četiri projekta. Nalazi su ukazali da, iako su menadžeri imali veći stepen slobode, kreativnosti i inovativnosti u radu, nije postignuto zadovoljavajuće upravljanje projektima u fazama vremena, raspoloživih resursa i kvaliteta. Autori sugerišu da je potrebno pronaći odgovarajući balans između upravljanja projektima i potrebnim fazama, što otvara mogućnost za dalje inovacije [22].

Jedna od važnih funkcija menadžmenta su Odnosi s javnošću (Public Relations - PR). U kontekstu inovacija i konkurentnosti Internet tehnologije omogućuju obavljanje PR aktivnosti u dvosmernim komunikacijama, sa korisnicima i zainteresovanim stranama. S obzirom na sve napredniju *online* dostupnost i povećan broj društvenih mreža, pronalazi se prostor za nove PR inovacije i efikasnije komunikacije [23].

Otvorene inovacije

Chesbrough i drugi [24], prema Gassmann, Enkel i Chesbrough [25] definišu otvorenu inovaciju kao primenu konkretnih dolaznih spoljnih i odlaznih znanja u bržem kreiranju unutrašnjih inovacija s ciljem plasiranja inovacija na šira spoljna tržišta. Gassmann i drugi [25] primećuju da se otvorene inovacije mogu grupisati u devet perspektiva značajnih za buduća istraživanja: prostorna perspektiva koja je usmerena na istraživanje globalizacije inovacija (tehnologija i razvoj proizvoda), strukturna perspektiva (odnosi se na podelu posla u radu na inovacijama), perspektive korisnika, dobavljača, perspektiva uticaja (novi poslovni modeli), perspektive procesa i alata, institucionalna i kulturna perspektiva.

Otvorene inovacije proširile su koncepciju razvoja od naučnih istraživanja, upravljanja tehnologijom i razvojem da bi mesto pronašle i u strategiji, menadžmentu, organizacionom

ponašanju. Pitanje širine i trajanja ove paradigme povezuje se s dugoročnim uticajem [25]. Primećuje se da su otvorene inovacije fenomen čije se granice ne prepoznaju. Svaka promena pruža im mogućnost prostornog delovanja, a znanje osnovu i sigurnost za nove izazove.

Razmatrajući prethodna istraživanja, Randhawa, Wilden i Hohberger [26] došli su do saznanja da se u oblasti otvorenih inovacija najviše fokusiralo na preduzeće i ulogu znanja u tehnološkim inovacijama. Važno je istaći da se, prema istim autorima, otvorene inovacije u perspektivi sagledaju kroz upravljanje mrežama i ulogu korisnika i zajednice u otvorenim inovacijama. Praktično to bi značilo da se implementaciji strategija otvorenih inovacija posveti više pažnje, da je poželjno uključivanje korisnika u kreiranje inovacija otvorenih za usluge. Menadžment i marketing aktivnosti u ovom pravcu delovanja kao i organizaciono ponašanje, značajno će doprineti razvoju oblasti otvorenih inovacija.

Bogers i drugi [27], zaključuju da se Otvorene inovacije - OI u budućnosti moraju razumeti i posmatrati sa nekoliko različitih aspekata i analizirati sa više nivoa. Složenost ovog fenomena u jednom okviru iziskuje ponašanje i prepoznavanje, strategiju i dizajn otvorenih inovacija, zainteresovane strane i ekosistem OI kao i otvoreno upravljanje, za analizu različitih kao i stvaranje odgovarajućih veza između posmatranih nivoa OI.

U Kini je obavljeno istraživanje da bi se utvrdilo koji stil rukovođenja značajnije pospešuje organizacione inovacije [28]. Na osnovu rezultata, utvrdilo se da u kontekstu otvorenih inovacija, prema širini i dubini otvorenosti organizacije za usvajanje novih znanja transformaciono liderstvo unapređuje performanse organizacionih inovacija. Nasuprot tome, transakciono liderstvo ne ide u prilog ovim konstatacijama.

Nobakht i drugi [29] objasnili su u svom radu da je za poduhvate otvorenih inovacija neophodna organizaciona ambideksternost (eksploatacija, istraživanje i eksploracija) i preduzetnička orijentacija. Rezultati ovog istraživanja pokazali su pozitivan i značajan uticaj otvorenih inovacija na organizacionu ambideksternost. Visoki nivoi preduzetničke orijentacije u ovom slučaju mogli bi se zameniti delovanjem otvorenih inovacija da bi se realizovala organizaciona ambideksternost.

Značaj otvorenih inovacija za veći učinak preduzeća pokazalo je i istraživanje Hwang i drugi [30] koji su istakli posredničku ulogu organizacione ambideksternosti u ovoj relaciji.

Inovacija menadžmenta i liderstvo

Pažnja posvećena mišljenju zaposlenih kao i uključivanje zaposlenih u iskazivanju svojih ideja za poboljšanja radnih zadataka, veća komunikacija sa menadžmentom organizacije i uključenost zaposlenih u donošenju poslovnih odluka, deo su aktivnosti savremenog upravljanja, ali i organizacionog ponašanja. Glas zaposlenih ili glasovno ponašanje (*engl. voiced behavior*) značajno je za organizaciju, u kojoj zaposleni imaju tu mogućnost da iskažu svoje konstruktivne predloge za poboljšanje radnih aktivnosti, da putem komunikacije daju korisne inpute za unapređenje postojećeg stanja. William Mahan [31] definisao je glas zaposlenih kao priliku da zaposleni iskažu svoje stavove o politici radnog mesta, takođe da iznesu svoje ideje o eventualnom poboljšanju uslova na radnom mestu. Prema konceptu glasa zaposlenog postoje dva tipa: formalni i neformalni glas. Formalni glas zaposlenih odvija se kroz strukturne komunikacije u obliku anketa i žalbi obezbeđenih od strane poslodavca, dok se neformalni glas definiše kroz povratne informacije zaposlenih o problemima u toku obavljanja radnih aktivnosti. Najveći značaj za organizaciju i organizacione promene su upravo formalne informacije s naglaskom na povratne informacije u obliku anketa. Osim što su ankete jedan od načina da se zaposlenima daje glas, menadžment organizacije potvrđuje važnost glasa kulturom prihvatanja povratnih informacija koje utiču na organizacione promene i poboljšanja [31]. Glasovno ponašanje kreira konstruktivne promene [32]. Prednosti koje su se pokazale prihvatanjem glasa zaposlenih su: zadržavanje zaposlenih, veća angažovanost, veće zadovoljstvo poslom i veći radni učinak [31].

Guzman i Espejo [33] posmatrali su promene u radu i inovativnosti u menadžmentu na nivou radnih jedinica. Došli su do saznanja da diskusije o idejama posreduju u odnosu između promotivnog ponašanja glasa i inovacija u upravljanju. Dostupnost resursa ima pozitivan uticaj na odnos između promotivnog glasa i spremnosti da se diskutuje o idejama. U slučaju raspoloživosti više resursa u radnim jedinicama, ostvaruje se jači indirektni efekat promotivnog glasa na inovacije u upravljanju putem spremnosti da se raspravlja o idejama.

Yousaf, Abid, Butt, Ilyas i Ahmed [34] na primeru zaposlenih u telekomunikacionoj kompaniji ustanovili su da etičko vođstvo i uspeh na poslu pozitivno utiču na psihološko blagostanje zaposlenih. Osim toga, treba istaći da glasovno ponašanje zaposlenih posreduje između uspeha na poslu, etičkog liderstva i dobrog stanja kod zaposlenih. Na osnovu nalaza ove studije, autori [34] sugerišu da poslovne organizacije treba da stvore takvo okruženje u kojem bi menadžeri ostvarili pozitivnu verbalnu komunikaciju sa zaposlenima u cilju psihološkog i psihičkog blagostanja zaposlenih i zadovoljstva poslom.

Značaj etike u liderstvu potvrdilo je iskustvo istraživanja u Tajvanu. Autori Chen i Hou [35] ustanovili su pozitivnu vezu percepcije zaposlenih o etičkom liderstvu i glasovnog ponašanja zaposlenih. Pozitivna veza postoji i između glasovnog ponašanja i individualne kreativnošću. Zanimljivo je istaći da se indirektni efekat etičkog liderstva pokazao na individualnoj kreativnosti putem ponašanja glasa zaposlenih. Najvažnije je da se jači efekat ove veze pokazao s postojanjem inovativne klime u radnom okruženju zaposlenih.

Revizija modela kreativnosti i inovacionog ponašanja u organizaciji bila je tema razmatranja u cilju dogradnje i unapređenja [36]. Prema Amabile i Pratt [36] uticaji organizacionog radnog okruženja odražavaju se na psihološke procese pojedinaca i njihovu kreativnost. Iz tih razloga autori su uveli četiri nove komponente u postojeći model koji datira od 1988. godine. Novine su da se oseti napredak u kreativnosti, da zaposleni steknu utisak o značaju posla koji obavljaju, uticaji i sinergija motivacije. Bez obzira da li se govori o pojedinačnoj ili timskoj kreativnosti, organizacioni faktori utiču na razvoj inovacija u organizaciji.

Kreativnost pojedinca proširuje se na kreativnost organizacije i kao takva razmatrana je na polju poslovne ekonomije u kojem ova pokretačka snaga sve više dobija na značaju [37]. U okviru disciplina menadžmenta kao što su strategija, preduzetništvo, upravljanje operacijama, marketing i organizaciono ponašanje, istražuju se ograničenja nastala usled pravila, propisa, siromašnih resursa, i njihovi efekti koji se mogu odraziti na kreativnost i kreiranje inovacija. Potvrđeno je da se konkurentska prednost može ostvariti samo ukoliko se kreativne ideje pretvore u inovacije. Za ove poduhvate neophodno je minimizirati ograničenja koja utiču na kreativnost [38].

Značajan uticaj transformacionog liderstva na angažovanje zaposlenih u kreativnom procesu pokazala je studija sprovedena u Bangladešu među zaposlenima u malim i srednjim preduzećima [39]. Pored toga posrednički efekat uticaja pokazao se kroz ulogu unutrašnje motivacije, težih radnih zadataka i podršku inovacijama. Na osnovu teorijskih pretpostavki autori su kreirali integrisani model koji potvrđuje da kreativni procesi nastaju interakcijom faktora na individualnom, timskom i organizacionom nivou.

Chen, Zheng, Yang i Bai [40] sugerišu da je za organizacione inovacije i društveni kapital značajna uloga transformacionog liderstva. Ukoliko su inovativne aktivnosti podržane od strane liderstva doći će do uvećanja internog i eksternog društvenog kapitala. Menadžment timovi pod uticajem liderstva razvijaju svoje intelektualne potencijale u inovativne poduhvate.

Posmatrajući menadžment prema starosnoj dobi ispod 40 i preko 40 godina Berdecia-Cruz, Flecha, i Ortiz [41], istraživali su inovativni mentalitet i način liderstva s manifestacijom efekata na organizaciju i inovativno organizaciono ponašanje. Autori su došli do saznanja da inovativni mentalitet kao novi stil rukovođenja podrazumeva kombinaciju transformacionog i transakcionog liderstva.

Studija sprovedenog istraživanja u malim i srednjim preduzećima Malezije takođe je potvrdila značaj stilova rukovođenja u unapređenju performansi organizacije. Ur Rehman, Bhatti i Chaudhry [42] ustanovili su da transformacioni i transakcioni način rukovođenja obezbeđuje inovativnu kulturu i pospešuje organizaciono učenje koje za rezultat daje povećanje organizacionog učinka.

Prema Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden i Farrell [43] organizaciona klima za inovacije koja daje veću autonomiju menadžerima, podstiče inovativnu kulturu i unapređuje inovativno radno ponašanje. Istraživanje sprovedeno u kompanijama Malezije, u kojima je ispitano 202 menadžera, pokazalo je da inovativno radno ponašanje pozitivno utiče na organizacione performanse tako što daje poboljšanja radnog učinka. U prilog inovativnom radnom ponašanju svakako je razumevanje i podrška liderstva koja pospešuje okruženje za stvaranje i realizaciju novih ideja. Takođe i prihvatanje novih načina rada. To dovodi do veće kreativnosti pojedinaca, ali i timske inovativnosti u razvoju inovativnog ponašanja koje omogućuje konkurentsku prednost.

U domenu usluga Glisson [44] je primetio da su za podršku inovacijama potrebne pozitivna organizaciona kultura i adekvatna organizaciona klima. Organizacije koje poseduju visok nivo stručnih kompetencija i kulturu s niskim nivoom otpora i krutosti, realizuju kvalitetne usluge. To su organizacije koje u kontinuitetu razvijaju inovativno razmišljanje i delovanje.

Inovativno ponašanje

Inovativno radno ponašanje Akram i drugi [45], na osnovu definisanja ovog fenomena od strane više autora, predstavljaju kao nameru stvaranja, promovisanja i realizovanja novih ideja pojedinaca ili grupe za dobrobit organizacije i organizacionog učinka. Isti autori, svojim istraživanjem obavljenim u telekomunikacionim preduzećima Kine ustanovili su značajan pozitivan efekat organizacione pravde, definisane „kao percepcije zaposlenih o stepenu pravičnosti sa kojim ih organizacioni organi tretiraju“ [45], na inovativno radno ponašanje zaposlenih i razmenu znanja. Takođe i posrednička uloga razmene znanja između organizacione pravde i inovativnog ponašanja.

Posmatrajući organizacionu strukturu putem njenih elemenata, kao što su centralizacija, formalizacija i integracija, kroz inovativno ponašanje Dedahanov, Rhee i Yoon [46] primetili su određene rezultate inovativnog učinka. Na primeru iz Republike Koreje gde je izvršeno istraživanje u proizvodnim preduzećima, prema stavovima menadžera, postoji veza između centralizacije, formalizacije i organizacionih inovacijskih performansi koja je uspostavljena putem inovativnog ponašanja. Treba napomenuti da rezultati u slučaju integracije i organizacionih inovacionih performansi pokazuju da inovativno ponašanje ne posreduje u ovom slučaju.

S aspekta psihološkog kapitala unutar organizacije, činjenica je da ono podstiče inovativno ponašanje koje za uzvrat pokreće zadovoljstvo poslom i angažovanost, posvećenost zaposlenih radnom mestu. Nada, optimizam, otpornost i efikasnost su ispitane komponente psihološkog kapitala koje su pokazale pozitivne efekte prema inovativnom ponašanju [47].

U istraživanju autora Demircioglu [48] posmatrajući inovacije u organizaciji koje su se kretale odozdo prema naviše ustanovljena je pozitivna veza s varijablom zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnom sektoru.

Rahmah i drugi [49] potvrdili su u svom istraživanju da se pod uticajem organizacione kulture koja posreduje između inovativnog ponašanja i organizacione posvećenosti povećava učinak zaposlenih.

U vremenu promena i konkurentnog okruženja, istraživanje Jun i Lee [50] pokazalo je da transformaciono liderstvo utiče na stavove zaposlenih i na taj način dovodi do kontinuiteta u njihovom inovativnom ponašanju.

Inovativno radno ponašanje u malim i srednjim preduzećima prema Utomo i drugi [51] posredstvom organizacionog poverenja ima značajan uticaj na performanse organizacije.

Da inovativna klima osnažuje pozitivnu vezu između socijalne podrške u radu zaposlenih i inovativnog radnog ponašanja potvrdili su u svojoj studiji Vuong i drugi [52]. Organizaciona posvećenost i inovativno ponašanje usled socijalne podrške unapređuju učinak zaposlenih.

Tabelarni prikaz teorijskog istraživačkog rada

Pregled odabrane literature za potrebu izrade teorijskog rada predstavljen je u *Tabeli. 1.* Istraživačke reference prevashodno su objavljene od 2016.-2023. godine, ali su obuhvaćeni pojedini značajni radovi iz ranijeg perioda.

Tabela 1. Organizaciono ponašanje i inovacije - pregled literature

Referenca	Godina	Domen	Karakteristika rada/Nalazi	
Griffin RW, Phillips JM, Gully SM.	2016	Organizaciono ponašanje	Publikacija s brojem citata 2530 Organizaciono ponašanje i upravljanje organizacijom	
Ružičić MM.	2012	Inovacija menadžmenta	Uloga organizacionog dizajna na inovativno ponašanje preduzeća	
Panić S, Andrejić M, Milenković M, Andrejić S, Mirčević M.	2018		Inovacije u upravljanju i inovativni poslovni modeli za razvoj i konkurentnost poslovne organizacije	
Holmlund M, Kowalkowski C, Biggemann S.	2016	Inovacije	Uslužna orijentacija i unapređenje poslovnih usluga	
Azar G, Ciabusch F.	2017		Tehnološke i organizacione inovacije za unapređenje poslovnih performansi	
Novaković V, Peulić V, Matijević G.	2020		Unapređenje poslovnih performansi i ekonomski razvoj	
Padzik-Wołos	2021		Inovacije vođene od strane zaposlenih	
Weiss M, Baer M, Hoegl M.	2022		Upravljanje inovacijama i organizaciono ponašanje	
Hanaysha JR, Al-Shaikh ME, Joghee S, Alzoubi HM.	2022		Inovacije utiču na održivost poslovanja i konkurentnost malih i srednjih preduzeća	
Peng Y, Tao C.	2022		Digitalna transformacija za difuziju inovacija	
Marinković SP, Levi-Jakšić M, Rakićević JD.	2014		Znanje i inovacije	IKT i inovacioni projekti usluga
Čalasan VB.	2014			IKT i PR inovacije
Smith R.	2017	Inovacije, učenje i povećanje organizacionog učinka		
Liao SH, Chen CC, Hu DC, Chung YC, Liu CL.	2017	Organizaciono učenje pod uticajem liderstva s efektima na razvoj organizacionih inovacija		
Van Knippenberg D.	2017	Razmena informacijama, timski rad, inovacije		
Sofronijević AM, Milićević VK, Ilić BJ.	2017	Digitalne tehnologije i prednosti IKT		
Boroujerdi S S, Hasani K, Delshab V.	2020	Upravljanje znanjem i efekti na organizacione inovacije		
Sciarelli M, Gheith MH, Tani M.	2020	Upravljanje kvalitetom unapređuje rad na inovacijama, pozitivne relacije pokazale su uticaj inovacija na performanse		
Azeem M, Ahmed M, Haider S, Sajjad M.	2021	Organizaciona kultura, deljenje znanja, organizacione inovacije, konkurentnost		
Taboroši S, Maljugić B.	2021	Nacionalna kultura i implementacija IKT		
Arsawan IWE, Koval V, Rajjani I, Rustiarini NW, Supartha WG, Suryantini NPS.	2022	Razmena znanja, inovativna kultura, konkurentnost		
Chesbrough H, Vanhaverbeke W, West J.	2006	Otvorene inovacije	Publikacija s brojem citata 6657 Otvorene inovacije i znanje	
Gassmann O, Enkel E, Chesbrough H.	2010		Publikacija s brojem citata 2590 Predstavljeno je devet perspektiva za otvorene inovacije	

Randhawa K, Wilden R, & Hohberger J.	2016		Uloga znanja u tehnološkim inovacijama i strategija uključivanja korisnika
Bogers M, Zobel AK, Afuah A, Almirall E, Brunswicker S, Dahlander L, Ter Wal AL.	2017		Publikacija s brojem citata 1124 Sagledavanje otvorenih inovacija sa više nivoa
Jia X, Chen J, Mei L, Wu Q.	2018		Transformaciono liderstvo, znanje i performanse organizacionih inovacija
Nobakht M, Hejazi SR, Akbari M, Sakhdari K.	2021		Značajan uticaj otvorenih inovacija na organizacionu ambideksternost
Hwang BN, Lai YP, Wang C.	2023		Posrednička ulogu organizacione ambideksternosti na performanse preduzeća
Liu W, Zhu R, Yang Y.	2010	Inovacija menadžmenta i liderstvo	Publikacija s brojem citata 923 Glas zaposlenih i konstruktivne promene
Glisson C.	2015		Organizacije koje poseduju visok nivo stručnih kompetencija i kulturu s niskim nivoom otpora, u kontinuitetu razvijaju inovativno razmišljanje pružaju kvalitetne usluge
Amabile TM, Pratt MG.	2016		Publikacija s brojem citata 1717 Kreativnost i organizacioni faktori utiču na razvoj inovacija u organizaciji
Chen ASY, Hou YH.	2016		Pozitivna veza percepcije zaposlenih, etika u liderstvu i glasovno ponašanje, jači efekat ove veze pokazao se postojanjem inovativne klime
Chen L, Zheng W, Yang B, Bai S.	2016		Transformaciono liderstvo i organizacione inovacije
Shanker R, Bhanugopan R, Van der Heijden BI, Farrell M.	2017		Autonomija menadžerima, inovativno radno ponašanje pozitivno utiče na organizacione performanse, poboljšanja na radni učinak
Castillo-Vergara M, Alvarez-Marin A, Placencio-Hidalgo D.	2018		Kreativnost pojedinca proširuje se na kreativnost organizacije
William Mahan	2019		Glas zaposlenih i organizacione promene
Guzman FA, Espejo A.	2019		Glas zaposlenih, efekat promotivnog glasa na inovacije
Yousaf K, Abid G, Butt TH, Ilyas S, Ahmed S.	2019		Etičko vođstvo i uspeh na poslu pozitivno utiču na psihološko blagostanje zaposlenih
Acar OA, Tarakci M, Van Knippenberg D.	2019	Potvrđeno je da se konkurentaska prednost može ostvariti samo ukoliko se kreativne ideje pretvore u inovacije	
Mahmood M, Uddin MA, Fan L.	2019	Inovacija menadžmenta i liderstvo	Transformaciono liderstvo i kreativnost
Ur Rehman S, Bhatti A, Chaudhry NI.	2019		Transformacioni i transakcioni način rukovođenja obezbeđuje inovativnu kulturu i pospešuje organizaciono učenje koje za rezultat daje povećanje organizacionog učinka
Berdecia-Cruz Z, Flecha JA, Ortiz M.	2022		Efekti inovativnog mentaliteta na organizaciju i inovativno organizaciono ponašanje podrazumeva kombinaciju transformacionog i transakcionog liderstva
Dedahanov AT, Rhee C, Yoon J.	2017	Inovativno ponašanje	Postoji veza između centralizacije, formalizacije i organizacionih inovacijskih

			performansi koja je uspostavljena putem inovativnog ponašanja
Sameer YM.	2018		Komponente psihološkog kapitala pokazale su pozitivne efekte prema inovativnom ponašanju
Akram T, Lei S, Haider MJ, Hussain ST.	2020		Značajan pozitivan efekat organizacione pravde na inovativno radno ponašanje zaposlenih i razmenu znanja
Demircioglu MA.	2021		Povećanje zadovoljstva poslom
Rahmah M, Fatmah D, Hakim L, Hasani S, Rahmah Y, Rahmah ZZ.	2022		Veći učinak zaposlenih
Jun K, Lee J.	2023		Transformaciono liderstvo dovodi do kontinuiteta u inovativnom ponašanju
Utomo HJN, Irwanto I, Wasesa S, Purwati T, Sembiring R, Purwanto A.	2023		Uticao na performanse organizacije
Vuong BN, Tushar H, Hossain SFA.	2023		Unapređenje učinka zaposlenih

Iz tabelarnog prikaza primećuje se da odabrane reference upućuju na sve veću ulogu inovacija u organizacionom ponašanju. Hronologija pokazuje koje su teme i varijable istraživanja bile u fokusu interesovanja istraživača. Neminovne i brze tehnološke promene zahtevaju transformacioni stil liderstva koji bi omogućio nova znanja za implementaciju i razvoj inovacija s efektima unapređenja poslovnih performansi.

Zaključak

Rezultati teorijskog istraživanja potvrdili su značaj uloge inovacija u organizacionom ponašanju. Odgovor na prvo istraživačko pitanje: Koja je uloga inovacija u organizacionom ponašanju? polazi od promena u okruženju, liderstva i inovacijama vođenim transformacionim stilom. Menadžment obezbeđuje implementaciju novih znanja i stvara prostor otvorenim inovacijama za organizaciju. Podstiče kreativnost, motivisanost za rad zaposlenih na inovacijama, što za rezultat daje poboljšanje radnog učinka i poslovnih performansi, a u krajnjem ishodu unapređenje konkurentnosti.

Menadžment u saradnji sa zaposlenima, komunikaciji i saznanju šta bi bilo najbolje za organizaciju, pruža slobodu za efektivno pronalaženje novih radnih rešenja. Prilagođava radnu atmosferu da se zaposleni osećaju sigurno i rasterećeno, da organizaciono ponašanje obezbedi zadovoljstvo poslom i veći doprinos zaposlenih. To na izvestan način podiže i nivo organizacione posvećenosti. Prethodno iznete konstatacije su odgovor na drugo istraživačko pitanje: Na koji način inovacije podstiču inovativno ponašanje? Organizaciono ponašanje u kojem liderstvo uvažava „glas“, odnosno mišljenje zaposlenih, osnažuje organizacionu kulturu i klimu poslovne organizacije koja je potrebna da se inovativne aktivnosti uspešno sprovede. Razmena i deljenje znanja unutar organizacije, želja za kontinuitetom u stvaranju i realizaciji novih ideja dovodi do inovativnog ponašanja.

Naučni radovi u Republici Srbiji prate promene u globalnom okruženju. Eminentni stručnjaci izneli su svoja zapažanja koja bi pomogla da se inovativno ponašanje u Srbiji uskladi sa svetskom praksom i implementira u domaćim poslovnim organizacijama. Na taj način bi se sprovelo adekvatno upravljanje i viši nivo inovativnosti koji bi omogućili nove poslovne procese, bolji plasman proizvoda na međunarodnom tržištu i unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća

Bibliografija

- [1] Griffin RW., Phillips JM., Gully SM., Organizational behavior: Managing people and organizations, Cengage Learning, 2016.
- [2] Panić S., Andrejić M., Milenković M., Andrejić S., Mirčevski M., Inovacija menadžmenta u funkciji razvoja, *Vojno delo*, 2018., 70(2): pp. 394-413. DOI: 10.5937/vojdela1802394P
- [3] Ružičić MM., Organizacije i inovacije, Institut "Mihajlo Pupin", Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd, 2012.
- [4] Novaković V., Peulić V., Matijević G., Inovacija kao pokretač ekonomskog razvoja, *Economy & Market Communication Review/Časopis za Ekonomiju i Tržišne Komunikacije*, 2020., 10(1): pp. 230-249.
- [5] Smith R., Work (er)-driven innovation, *Journal of Workplace Learning*, 2017., 29(2): pp. 110-123. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0048>
- [6] [ISO 56002:2019 - Innovation management — Innovation management system — Guidance](#) Datum posete: 18.03.2024. Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/6822.html>
- [7] OECD/Eurostat, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- [8] Weiss M., Baer M., Hoegl M., The human side of innovation management: Bridging the divide between the fields of innovation management and organizational behavior, *Journal of Product Innovation Management*, 2022., 39(3): pp. 283-291. <https://doi.org/10.1111/jpim.12624>
- [9] Padzik-Wołos A., Employee-driven-innovation-contemporary context, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej seria Organizacja i Zarządzanie*, 2021., 82: pp. 243-260.
- [10] Azar G., Ciabuschi F., Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness, *International business review*, 2017., 26(2): pp. 324-336.
- [11] Holmlund M., Kowalkowski C., Biggemann S., Organizational behavior in innovation, marketing, and purchasing in business service contexts - An agenda for academic inquiry, *Journal of Business Research*, 2016., 69(7): pp. 2457-2462.
- [12] Hanaysha JR., Al-Shaikh ME., Joghee S., Alzoubi HM., Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises, *FIIB Business Review*, 2022., 11(1): pp. 67-78.
- [13] Peng Y., Tao C., Can digital transformation promote enterprise performance?—From the perspective of public policy and innovation, *Journal of Innovation & Knowledge*, 2022., 7(3): p. 100198.
- [14] Arsawan IWE., Koval V., Rajiani I., Rustiarini NW., Supartha WG., Suryantini NPS., Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022., 71(2): pp. 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- [15] Azeem M., Ahmed M., Haider S., Sajjad M., Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society*, 2021., 66: p. 101635.
- [16] Liao SH., Chen CC., Hu DC., Chung YC., Liu CL., Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation, *Leadership & organization development journal*, 2017., 38(5): pp. 590-609. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>
- [17] Van Knippenberg D., Team innovation, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017., 4: pp. 211-233.
- [18] Boroujerdi SS., Hasani K., Delshab V., Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions, *Kybernetes*, 2020., 49(2): pp. 442-459. <https://doi.org/10.1108/K-09-2018-0492>
- [19] Sciarelli M., Gheith MH., Tani M., The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher

-
- education, *The TQM Journal*, 2020., 32(6): pp. 1349-1372.
<https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>
- [20] Sofronijević AM., Milićević VK., Ilić BJ., Strategic approach to digital transformation of business, *Tehnika*, 2017., 72(2): pp. 273-279.
- [21] Taboroši S., Maljugić B., Uticaj nacionalne kulture na rad na daljinu, *Trendovi u poslovanju*, 2021., 2(18): pp. 116-125.
- [22] Marinković SP., Levi-Jakšić M., Rakićević JD., Managing ICT based service innovation projects, *Tehnika*, 2014., 69(3): pp. 514-520.
- [23] Čalasan VB., Internet innovation in PR management, *Tehnika*, 2014., 69(2): pp. 326-331.
- [24] Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J., *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press on Demand, Eds. 2006.
- [25] Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H., The future of open innovation, *R&D Management*, 2010., 40(3): pp. 213-221.
- [26] Randhawa K., Wilden R., Hohberger J., A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda, *Journal of Product Innovation Management*, 2016., 33(6): pp. 750-772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- [27] Bogers M., Zobel AK., Afuah A., Almirall E., Brunswicker S., Dahlander L., ... Ter Wal A L., The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis, *Industry and Innovation*, 2017., 24(1): pp. 8-40.
<https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- [28] Jia X., Chen J., Mei L., Wu Q., How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness, *Management Decision*, 2018., 56(1): pp. 6-25.
<https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>
- [29] Nobakht M., Hejazi SR., Akbari M., Sakhdari K., Exploring the relationship between open innovation and organisational ambidexterity: the moderating effect of entrepreneurial orientation, *Innovation*, 2021., 23(1): pp. 71-92.
- [30] Hwang BN., Lai YP., Wang C., Open innovation and organizational ambidexterity, *European Journal of Innovation Management*, 2023., 26(3): pp. 862-884.
- [31] William Mahan (September 20, 2019), *Defining Voice of the Employee & Why It's Important* - Work Institute, Datum posete: 26.05.2022. Dostupno na:
<https://workinstitute.com/defining-of-voice-of-the-employee-why-it-is-important/>
- [32] Liu W., Zhu R., Yang Y., I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, *The leadership quarterly*, 2010., 21(1): pp. 189-202.
- [33] Guzman FA., Espejo A., Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 2019., 40(1): pp. 73-90.
- [34] Yousaf K., Abid G., Butt TH., Ilyas S., Ahmed S., Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behavior, *Business, Management and Economics Engineering*, 2019., 17(2): pp. 194-217.
- [35] Chen ASY., Hou YH., The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination, *The leadership quarterly*, 2016., 27(1): pp. 1-13.
- [36] Amabile TM., Pratt MG., The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning, *Research in organizational behavior*, 2016., 36: pp. 157-183.
- [37] Castillo-Vergara M., Alvarez-Marin A., Placencio-Hidalgo D., A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics, *Journal of Business Research*, 2018., 85: pp.1-9.
- [38] Acar OA., Tarakci M., Van Knippenberg D., Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review, *Journal of Management*, 2019., 45(1): pp. 96-121.
- [39] Mahmood M., Uddin MA., Fan L., The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis, *Management Decision*, 2019., 57(3): pp. 741-764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>

-
- [40] Chen L., Zheng W., Yang B., Bai S., Transformational leadership, social capital and organizational innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, 2016., 37(7): pp. 843-859. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-07-2015-0157
- [41] Berdecia-Cruz Z., Flecha JA., Ortiz M., The gender differences in innovative mentality, leadership styles and organizational innovative behavior: the case the "40 Under 40" and their impact on organizational success, *European Business Review*, 2022., 34(3): pp. 411-430. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0160>
- [42] Ur Rehman S., Bhatti A., Chaudhry NI., Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2019., 9(1): pp.1-24.
- [43] Shanker R., Bhanugopan R., Van der Heijden BI., Farrell M., Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior, *Journal of vocational behavior*, 2017., 100: pp. 67-77.
- [44] Glisson C., The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness, *Human service organizations: management, leadership & governance*, 2015., 39(4): pp. 245-250.
- [45] Akram T., Lei S., Haider MJ., Hussain ST., The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*, 2020., 5(2): pp. 117-129.
- [46] Dedahanov AT., Rhee C., Yoon J., Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?, *Career Development International*, 2017., 22(4): pp. 334-350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- [47] Sameer YM., Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?, *Journal of Economics & Management*, 2018., 32: pp. 75-101.
- [48] Demircioglu MA., Sources of innovation, autonomy, and employee job satisfaction in public organizations, *Public Performance & Management Review*, 2021., 44(1): pp. 155-186.
- [49] Rahmah M., Fatmah D., Hakim L., Hasani S., Rahmah Y., Rahmah ZZ., Innovative Behavior And Organizational Commitment To Mediate The Influence Of Organizational Culture On Job Performance, *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 2022., 22(1) DOI: <https://doi.org/10.17509/strategic.v22i1.44927>
- [50] Jun K., Lee J., Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity, *Behavioral Sciences*, 2023., 13(4): p. 320.
- [51] Utomo HJN., Irwantoro I., Wasesa S., Purwati T., Sembiring R., Purwanto A., Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance, *Journal of Law and Sustainable Development*, 2023., 11(2) e417-e417.
- [52] Vuong BN., Tushar H., Hossain SFA., The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2023., 15(5): pp. 832-854.

Datum prijema rada: 03.07.2024.

Datum prihvatanja rada: 09.02.2025.