



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



Milan Lečić

FAKTORI RAZVOJA INOVATIVNE KLIME U ORGANIZACIJAMA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2023.



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Милан Лечић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад
Наслов рада:	Фактори развоја иновативне климе у организацијама
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 215 Поглавља 8 Референци 331 Табела 62 Слика 16 Графикона 11 Прилога 5
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Производни и услужни системи, организација и менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	Лидерство, иновативна клима, унутрашње поверење, организациона посвећеност, иновативно понашање
Резиме на језику рада:	Циљ дисертације је анализирање утицаја фактора који су значајни за стварање иновативне климе која индукује иновативно понашање као што су лидерство, унутрашње поверење и организациона посвећеност. Поред основног циља, истраживањем се добијају одговори на који начин и у којој мери фактори утичу на иновативну климу и узајамно, колико се унапређује социјална димензија у предузећу и колико је користан модел за побољшање пословања предузећа.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	11. децембар 2020.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, ФТН Члан: др Јован Филиповић, редовни професор, ФОН Члан: др Данијела Лалић, редовни професор, ФТН Члан: др Јелена Ћулибрк, доцент, ФТН Члан, ментор: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, ФТН
Напомена:	

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не кориче се са тезом.



KEY WORDS DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Mlan Lečić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Leposava Grubic-Nesic, Ph.D, full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Thesis title:	Factors of the development of innovative climate in organizations
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages 215 Chapters 8 References 331 Tables 62 Illustrations 16 Graphs 11 Appendices 5
Scientific field:	Industrial engineering and engineering management
Scientific subfield (scientific discipline):	Product-Service Systems, Organization and Management
Subject, Key words:	Leadership, innovative climate, trust, organisational commitment, innovative behavior
Abstract in English language:	The aim of the thesis is to analyze the influence of factors that are significant for creating an innovative climate that induces innovative behavior such as leadership, internal trust and organizational commitment. In addition to the basic goal, the research provides answers on how and to what extent the factors influence the innovative climate and, exceptionally, how much the social dimension is improved within the enterprise for the use and use of the enterprise model.
Accepted on Scientific Board on:	11th December 2020
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Ilija Ćosić, Ph.D., professor emeritus, FTS Member: Jovan Filipović Ph.D., full professor, FOS Member: Danijela Lalić, Ph.D., full professor, FTS Member: Jelena Ćulibrk, Ph.D., assistant professor, FTS Member, mentor: Leposava Grubic-Nesic, Ph.D., full professor, FTS
Note:	

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

5б – Statement on the authority,

5в – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

SADRŽAJ

LISTA TABELA	vii
LISTA SLIKA	ix
LISTA GRAFIKONA.....	x
REZIME	xi
ABSTRACT.....	xii
ZAHVALNICA	xiii
1 UVOD	14
1.1 POTREBA, PREDMET I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	16
1.2 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	16
1.3 PREGLED DISERTACIJE PO POGLAVLJIMA.....	17
1.3.1 Plan rada i faze istraživanja.....	19
2 TEORIJSKA PODLOGA ISTRAŽIVANJA	22
2.1 INOVATIVNA KLIMA.....	22
2.1.1 Povezanost organizacione kulture i klime	22
2.1.2 Organizaciona klima	26
2.1.3 Definicija inovativne klime	28
2.1.4 Instrumenti za merenje inovativne klime	30
2.1.5 Uloga inovativne klime u stvaranju inovativnog radnog ponašanja.....	30
2.2 INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE	32
2.2.1 Definicija inovativnog radnog ponašanja	34
2.2.2 Instrumenti za merenje inovativnog radnog ponašanja	34
2.3 LIDERSTVO.....	35
2.3.1 Uloga i karakteristike liderstva.....	36
2.3.2 Osnovni stilovi liderstva.....	40
2.3.3 Transakcioni stil liderstva	41
2.3.4 Transformacioni stil liderstva.....	42
2.3.5 LMX – odnos lidera i sledbenika	43
2.3.6 Relacije komponenata LMX liderstva.....	45
2.3.7 Instrumenti za merenje liderstva	46
2.3.8 Uticaj liderstva na inovativnu klimu	47
2.3.9 Uticaj liderstva na inovativno radno ponašanje.....	48
2.3.10 Uticaj liderstva na unutrašnje poverenje.....	50
2.3.11 Uticaj liderstva na organizacionu posvećenost.....	52
2.4 ORGANIZACIONA POSVEĆENOST	53

2.4.1	Komponente i vrste posvećenosti	54
2.4.2	Instrumenti za merenje posvećenosti	58
2.4.3	Uticaj posvećenosti na inovativnu klimu	58
2.5	UNUTRAŠNJE POVERENJE	59
2.5.1	Definicija poverenja	62
2.5.2	Vrste poverenja	63
2.5.3	Dimenzije poverenje	64
2.5.4	Instrumenti za merenje unutrašnjeg poverenja	66
2.5.5	Uticaj poverenja na inovativnu klimu	66
3	METODOLIGIJA ISTRAŽIVANJA	68
3.1	PROCEDURA PRIKUPLJANJA PODATAKA	68
3.1.1	Pilot istraživanje	68
3.1.2	Uzorak u istraživanju	69
3.2	NAČIN OBRADE PODATAKA	69
3.3	PRIPREMA PODATAKA ZA STATISTIČKU OBRADU	70
3.4	STATISTIČKA OBRADA	70
3.5	INSTRUMENTI I NJIHOVE PSIHOMETRIJSKE KARAKTERISTIKE	71
3.5.1	Liderstvo	71
3.5.2	Organizaciona posvećenost	72
3.5.3	Unutrašnje poverenje	73
3.5.4	Inovativna klima	73
3.5.5	Inovativno radno ponašanje	74
3.6	OPIS UZORKA	74
4	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	88
4.1	VALIDACIJA UPITNIKA NA SRPSKOM I SLOVENAČKOM JEZIKU	88
4.2	STRUKTURALNO MODELOVANJE	93
4.2.1	Evaluacija mernog modela	93
4.2.2	Evaluacija reflektivnog mernog modela	94
4.2.3	Konvergentna validnost	94
4.2.4	Pouzdanost interne konzistencije	98
4.2.5	Diskriminativna validnost	98
4.2.6	Evaluacija strukturalnog modela	103
4.2.7	Analiza kolinearnosti	103
4.2.8	Analiza koeficijenata putanje	104
4.2.9	Analiza koeficijenata determinacije R^2	106
4.2.10	Analiza veličine efekta f^2	107
4.2.11	Analiza prediktivne validnosti Q^2	108
4.2.12	Analiza veličine efekta q^2	108
4.2.13	Fitovanje modela	109

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

4.2.14	Analiza prediktivnosti modela.....	110
4.2.15	Analiza mapa značajnost-performansa	112
4.3	DODATNE STATISTIČKE ANALIZE	116
4.3.1	Analiza medijatorskih uticaja	116
4.4	ANALIZA RAZLIKA IZMEĐU GRUPE.....	118
4.4.1	Razlike između ispitanika u odnosu na državu	118
4.4.2	Razlike između ispitanika u odnosu na pol	120
4.4.3	Razlike između ispitanika u odnosu na godine starosti	122
4.4.4	Razlike između ispitanika u odnosu na stručnu spremu	123
4.4.5	Razlike između ispitanika u odnosu na dužinu radnog staža	128
4.4.6	Razlike između ispitanika u odnosu na dužinu radnog staža u trenutnoj organizaciji	128
4.4.7	Razlike između ispitanika u odnosu na poziciju u organizaciji.....	129
4.4.8	Razlike između ispitanika u odnosu na vlasništvo organizacije.....	131
4.4.9	Razlike između ispitanika u odnosu na vrstu organizacije.....	133
4.4.10	Razlike između ispitanika u odnosu na poslovanje organizacije.....	134
4.4.11	Razlike između ispitanika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	136
5	DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	141
5.1	PROVERA PREDLOŽENOG TEORIJSKOG MODELA.....	141
5.2	ANALIZA HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA	142
5.3	ANALIZA TESTIRANIH RAZLIKA IZMEĐU GRUPE.....	145
5.3.1	Država	146
5.3.2	Starost.....	146
5.3.3	Stručna sprema	147
5.3.4	Vrsta pozicije	147
5.3.5	Vlasništvo i vrsta organizacije	147
5.3.6	Broj zaposlenih u organizaciji.....	148
6	ZAKLJUČAK I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA	149
6.1	NAUČNI DOPRINOS DOKTORSKE DISERTACIJE	149
6.2	PRAKTIČNE IMPLIKACIJE	150
6.3	OGRANIČENJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA.....	151
7	LITERATURA	153
8	PRILOZI	191
	Prilog 1: Upitnik na srpskom jeziku.....	191
	Prilog 2: Upitnik na slovenačkom jeziku	197
	Prilog 3: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju (svi upitnici)	203
	Prilog 4: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju (srpski jezik)	204
	Prilog 5: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju (slovenački jezik).....	206

LISTA TABELA

Tabela 1: Vrste kulture (izvor: Schein, 2010).....	23
Tabela 2: Nivoi kulture (izvor: Schein, 2010).....	25
Tabela 3: Sociodemografske varijable u istraživanju.....	76
Tabela 4: Frekvencija ispitanika u odnosu na državu	77
Tabela 5: Frekvencija ispitanika u odnosu na pol	78
Tabela 6: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine starosti	78
Tabela 7: Frekvencija ispitanika u odnosu na stručnu spremu.....	79
Tabela 8: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža	80
Tabela 9: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža u trenutnoj organizaciji	81
Tabela 10: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu pozicije u organizaciji	82
Tabela 11: Frekvencija ispitanika u odnosu na vlasničku strukturu organizacije	83
Tabela 12: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu organizacije	84
Tabela 13.: Frekvencija ispitanika u odnosu na poslovanje organizacije.....	85
Tabela 14: Frekvencija ispitanika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	86
Tabela 15: Spoljašnja zasićenja indikatora za srpski i slovenački jezik (prvi deo).....	89
Tabela 16: Spoljašnja zasićenja indikatora za srpski i slovenački jezik (drugi deo).....	90
Tabela 17: Pouzdanost interne konzistencije (α , CR), pokazatelji konvergentne validnosti (AVE) i deskriptivni pokazatelji (AS i SD) za srpski i slovenački jezik	91
Tabela 18: Korelacije skala na srpskom i slovenačkom jeziku	92
Tabela 19: Spoljašnja zasićenja reflektivnih konstrukata (prvi deo).....	96
Tabela 20: Spoljašnja zasićenja reflektivnih konstrukata (drugi deo).....	97
Tabela 21: Prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) reflektivnih konstrukata	97
Tabela 22: Krombahov alfa koeficijent (α) i kompozitna pouzdanost reflektivnih konstrukata (CR)	98
Tabela 23: Fornell-Larckerov kriterijum.....	99
Tabela 24: HTMT kriterijum	100
Tabela 25: Intervali pouzdanosti za HTMT kriterijum	101
Tabela 26: Vrednosti VIF između konstrukata u strukturalnom modelu	103
Tabela 27: Koeficijenti putanje u strukturalnom modelu.....	105
Tabela 28: Vrednosti koeficijenta determinacije.....	106
Tabela 29: Veličina efekta f^2 konstrukata u strukturalnom modelu.....	107
Tabela 30: Vrednosti Q^2 koeficijenta prediktivne validnosti	108
Tabela 31: Promena prediktivne validnosti Q^2 kod isključivanja prediktivnih varijabli	109
Tabela 32: Prediktivnost manifestnih varijabli	111
Tabela 33: Prediktivnost latentnih varijabli	112

Tabela 34: Analiza medijatorskih efekata.....	117
Tabela 35: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na državu ispitanika.....	118
Tabela 36: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na državu ispitanika	119
Tabela 37: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na pol ispitanika.....	120
Tabela 38: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na pol ispitanika	121
Tabela 39: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na godine starosti ispitanika	122
Tabela 40: Razlike na varijabli Unutrašnje poverenje u odnosu na godine starosti ispitanika.....	122
Tabela 41: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na stručnu spremu ispitanika	123
Tabela 42: Razlike na varijabli Liderstvo u odnosu na stručnu spremu ispitanika	124
Tabela 43: Razlike na varijabli Organizaciona posvećenost u odnosu na stručnu spremu ispitanika	125
Tabela 44: Razlike na varijabli Inovativna klima u odnosu na stručnu spremu ispitanika.....	126
Tabela 45: Razlike na varijabli Inovativno ponašanje u odnosu na stručnu spremu ispitanika	127
Tabela 46: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika.....	128
Tabela 47: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji	128
Tabela 48: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na poziciju ispitanika u organizaciji	129
Tabela 49: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na poziciju ispitanika u organizaciji.....	130
Tabela 50: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na vlasništvo organizacije.....	131
Tabela 51: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na vlasništvo organizacije	132
Tabela 52: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na vrstu organizacije	133
Tabela 53: Razlike na posmatranim varijablama u odnosu na vrstu organizacije.....	133
Tabela 54: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na poslovanje organizacije	134
Tabela 55: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na poslovanje organizacije	135
Tabela 56: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji.....	136
Tabela 57: Razlike na varijabli Liderstvo u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	136
Tabela 58: Razlike na varijabli Organizaciona posvećenost u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji.....	137
Tabela 59: Razlike na varijabli Unutrašnje poverenje u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	138
Tabela 60: Razlike na varijabli Inovativna klima u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	139
Tabela 61: Razlike na varijabli Inovativno ponašanje u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	140
Tabela 62: Pregled testiranih hipoteza	142

LISTA SLIKA

Slika 1: Struktura toka istraživanja.....	21
Slika 2: Slojevi kulture (izvor: Shein, 2010)	25
Slika 3: Procesi inovativnog radnog ponašanja (izvor: Shein, 2010)	33
Slika 4: Uloga liderstva (izvor: Gilley et al., 2011).....	37
Slika 5: Karakteristike lidera (izvor: Hudson, 1999).....	39
Slika 6: Komponente liderstva (izvor: Graen & Uhl-Bien, 1995)	44
Slika 7: Proces razvoja LMX-a (izvor: Graen & Uhl-Bien, 1995)	46
Slika 8: Vrste posvećenosti (izvor: Mowday et al., 1982).....	55
Slika 9: Komponente posvećenosti (izvor: Mayer & Allen, 1997).....	56
Slika 10: Pristupi poverenju (izvor: Tyler, 2003).....	61
Slika 11: Vrste poverenja (izvor: Dietz & Hartog, 2006).....	63
Slika 12: Dimenzije poverenja (izvor: Evans, 2015).....	64
Slika 13: Merni model	102
Slika 14: Mapa značajnost-performansa za latentnu varijablu Inovativna klima	113
Slika 15: Mapa značajnost-performansa za latentnu varijablu Inovativno ponašanje	114
Slika 16: Strukturalni model.....	115

LISTA GRAFIKONA

Gafikon 1: Frekvencija ispitanika u odnosu na državu.....	77
Gafikon 2: Frekvencija ispitanika u odnosu na pol	78
Gafikon 3: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine starosti	79
Gafikon 4: Frekvencija ispitanika u odnosu na stručnu spremu	80
Gafikon 5: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža.....	81
Gafikon 6: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža u trenutnoj organizaciji.....	82
Gafikon 7: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu pozicije u organizaciji	83
Gafikon 8: Frekvencija ispitanika u odnosu na vlasničku strukturu organizacija.....	84
Gafikon 9: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu organizacije	85
Gafikon 10: Frekvencija ispitanika u odnosu na poslovanje organizacije	86
Gafikon 11: Frekvencija ispitanika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji	87

REZIME

Rastuća neizvesnost u svetu i izvesnost dolazeće recesije utiču na razvijene zemlje kao i na zemlje u razvoju, predstavljajući izazove za organizacije koje se bore da zadrže uspeh u svom poslovanju i opstanu u ovim, za privredu i društvo, nestabilnim vremenima. Da bi se prilagodile, organizacije moraju da se oslone na sposobno rukovodstvo i inovativnost svojih zaposlenih, sa ciljem brzog razvoja i implementiraja inovativne strategije. Neuspeh u inoviranju može izložiti organizacije potencijalnom riziku i smanjiti njihovu sposobnost da opstanu ili steknu konkurentsku prednost.

Ova disertacija ima za osnovni cilj da istraži kako liderstvo utiče na inovativno ponašanje kroz inovativnu klimu. U prethodnim studijama, inovativna klima se ponekad identifikovala kao medijator navedenog odnosa. Međutim, te studije nisu istraživale mogućnost da inovativna klima postane predmet medijacije drugih organizacionih faktora u procesu njene medijacije između lidersta i inovativnog ponašanja. U ovoj disertaciji sprovedena je takozvana „medijacija medijatora“ sa namerom da se istraže indirektni efekti kroz unutrašnje poverenje i organizacionu posvećenost. U okviru disertacije predstavljen je model koji ilustruje navedene odnose i nastoji da objasni složenu ulogu inovativne klime u procesu uticaja na inovativno radno ponašanje.

Uzorak u ovom istraživanju činili su zaposleni u proizvodnim i uslužnim organizacijama u Republici Srbiji i Republici Sloveniji kao državi članici Evropske Unije. Ispitanici su zaposleni na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama u organizaciji. U obe faze istraživanja ukupno je distribuirano 1114 upitnika direktnim i elektronskim putem.

Kvantitativni podaci i predloženi model analizirani su metodom najmanjih kvadrata – SEM tehnikom. Dobijeni rezultati pokazuju da je inovativna klima medijator u odnosu između liderstva i inovativnog ponašanja, a ovaj odnos je dodatno predmet medijacije unutrašnjim poverenjem i organizacionom posvećenošću. Ovi rezultati otkrivaju serijsku medijaciju, odnosno složenu ulogu inovativne klime u procesu uticaja na inovativno radno ponašanje. Na kraju disertacije je naveden njen naučni doprinos i razmatrane su implikacije i preporuke za praksu.

ABSTRACT

The growing uncertainty in the world and the certainty of the coming recession affect developed countries as well as developing countries, presenting challenges for organizations struggling to maintain their business success and survive in these economically and socially unstable times. In order to adapt, organizations must rely on the capable leadership and innovation of their employees, with the aim of rapidly developing and implementing innovative strategies. Failure to innovate can expose organizations to potential risk and reduce their ability to survive or gain competitive advantage.

The main goal of this dissertation is to investigate how leadership affects innovative behavior through an innovative climate. In previous studies, innovative climate was sometimes identified as a mediator of the above relationship. However, those studies did not investigate the possibility that innovative climate becomes a subject of mediation by other organizational factors in the process of its mediation between leadership and innovative behavior. In this dissertation, a so-called "mediation of the mediator" was conducted with the intention of investigating the indirect effects through internal trust and organizational commitment. The dissertation presents a model that illustrates the aforementioned relationships and tries to explain the complex role of the innovative climate in the process of influencing innovative work behavior.

The sample in this research consisted of employees in production and service organizations in the Republic of Serbia and the Republic of Slovenia as a member state of the European Union. The respondents were employed in management and non-management positions in the organization. In both phases of the research, a total of 1114 questionnaires were distributed directly and electronically.

Quantitative data and the proposed model were analyzed using the method of least squares - SEM technique. The obtained results show that innovative climate is a mediator in the relationship between leadership and innovative behavior, and this relationship is additionally subject to mediation by internal trust and organizational commitment. These results reveal serial mediation, that is, the complex role of innovative climate in the process of influencing innovative work behavior. At the end of the dissertation, her scientific contribution is listed and the implications and recommendations for practice are discussed.

ZAHVALNICA

Za izradu ove doktorske disertacije posebnu zahvalnost dugujem:

Svojoj supruzi Svetlani na razumevanju i podršci koju mi je pružila tokom izrade ovog rada.

Prof. dr Leposavi Grubić-Nešić, mentoru ovog rada, na ukazanom poverenju i stručnoj pomoći.

Milan Lečić

1 UVOD

Počeci razvoja teorije inovacija povezuju se sa analizom koju je sproveo Schumpeter u prvoj polovini dvadesetog veka, a koji je inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja. Pod pojmom inovacije Garcia i Calantone (2002) smatraju iterativan proces iniciran opažanjem i predviđanjem prilika za nova tržišta i proizvode, za na tehnologiji zasnovanim izumima (pronalascima) koji dovode do razvoja, veće produktivnosti ali i marketinških zadataka stremeći komercijalnom uspehu.

U današnje vreme, sposobnost kontinuiranog inoviranja proizvoda, usluga i procesa rada od velike je važnosti za organizacije. Poslednjih 30 godina posvećuje se posebna pažnja inovacijama kao temi naučnog istraživanja. Inovacione studije se bave menadžmentom inovacija na nivoima organizacija, radne grupe, mreže i pojedinaca (King & Anderson, 2002).

Inovacija je praktična primena ideje koja za rezultat ima novi proizvod odnosno proces, a može se pojaviti iz različitih izvora. Glavni izvori inovacija su pojedinci, preduzeća, univerziteti, privatne neprofitne organizacije, državne laboratorije i inkubatori. Najbitniji izvori inovacija su preduzeća jer su ona i najpogodnija za inovativne aktivnosti. Ona imaju neophodne resurse kao i upravljački sistem koji usmerava sve aktivnosti ka zajedničkom cilju. Preduzeća imaju potrebu da razvijaju nove, od predhodnih različite, proizvode i usluge koje im daju prednost nad konkurencijom. Sa obzirom da ni jedan navedeni izvor inovacija ne može funkcionisati izdvojeno već je povezan sa ostalima izvorima, novi izvor inovacija postaje mreža inovacijskih izvora koja prenosi znanja i upravlja resursima. Na osnovu navedenog možemo konstatovati da su izvori inovacija složeni sistem u kojem se pojedina inovacija može pojaviti iz jednog određenog izvora ili iz veza koje postoje između njih (Schilling, 2017).

Svaka inovacija počinje generisanjem nove ideje. Pod pojmom ideje možemo podrazumevati određenu vizuelizaciju odnosno sliku koja se stvara u ljudskoj svesti. Sposobnost stvaranja nove i korisne ideje nazivamo kreativnost. Novitet koji je rezultat nove ideje mora biti različit od predhodnog proizvoda i ne može biti njegov logičan i očekivani sledbenik, zasnovan na postojećem znanju već poseduje bitno unapređene osobine. Koliko je određeni proizvod novitet zavisi od toga koliko je on različit od predhodnog proizvoda kao i od predhodnog iskustva okruženja (Schilling, 2017).

Kreativnost na elementarnom nivou je uvek individualna. Ona zavisi od intelektualnih sposobnosti, obrazovanja, načina razmišljanja, motivacije, lične sklonosti i okruženja pojedinca. Najvažnija intelektualna sposobnost za kreativno razmišljanje zasniva se na posmatranju problema na nekonvencionalan način, na analizi odabira ideje pogodne za dalji razvoj kao i usmeravanje ideje prema drugim učesnicima koji treba da prepoznaju vrednost noviteta. Uticaj obrazovanja pojedinca na njegovu kreativnost može imati dve krajnosti. Ako pojedinac nema dovoljno znanja, on neće imati dovoljan potencijal da ostvari doprinos u određenoj oblasti, a ako ima veoma veliko znanje iz te oblasti onda će ga ono sprečiti da izađe iz postojeće paradigme i logičkog zaključivanja na vremenom stečeni način. Možemo konstatovati da će pojedinac koji ima umereno, ali neophodno, znanje iz određene oblasti imati veću sklonost za realizaciju kreativnog rešenja od pojedinca koji ima ekspertsko znanje. Kreativni pojedinci koji su i posebno motivisani, imaju svoj stil razmišljanja koji kreiraju sami, a proces generisanja ideja za koje su zainteresovani pričinjava im zadovoljstvo. Za potpuno oslobađanje inovativnog potencijala pojedinca neophodna je i podrška okruženja koje je najčešće preduzeće u kojem je inovator i zaposlen. Kreativnost preduzeća postaje funkcija kreativnosti zaposlenih u tom preduzeću, a zavisi od društvenih procesa i faktora okruženja koje oblikuje način ponašanja zaposlenih i interakcije između njih i ne može se posmatrati kao prost skup parcijalnih kreativnosti individualaca (Schilling, 2017).

Inovativna klima ukazuje na ponašanje zaposlenih u organizaciji zasnovano na prihvaćenim vrednostima, uverenjima i pretpostavkama. Za postizanje kreativnih rezultata nije dovoljno postavljanje kreativnih ljudi. Organizacije treba da stvore okruženje koje podstiče i stvara inovacije, a da bi bila inovativna, organizacija treba da bude strukturisana na način koji olakšava, a ne koči inovativne prakse.

Upravljanje klimom koja podržava inovacije je ključni izazov za one koji vode i upravljaju organizacijama. Nema sumnje da sadašnje vreme odražava jasne zahteve za suočavanje sa rastućim tempom promena, zastrašujućim nivoima složenosti i sve većim pritiscima konkurencije. Pored ovih izazova unutar organizacija, vidimo sve veća očekivanja za poboljšanje učinka od strane akcionara i zainteresovanih strana, povećan pritisak za smanjenje troškova, posebno kroz smanjenje broja zaposlenih. Učiniti više sa manje, ili učiniti sve bolje, brže i jeftinije. U ovom prilično stresnom kontekstu, ljudima je sve veći izazov da se slažu jedni s drugima (Fløistad, 2000) i nastave da se suočavaju sa izazovom inovacija na strateškom planu (Isaksen & Tidd, 2006).

1.1 POTREBA, PREDMET I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U procesu stvaranja inovativne klime u preduzeću uočen je problem određivanja uticaja internih faktora na inovativnu klimu kao i uticaj inovativne klime na inovativno radno ponašanje zaposlenih. Polazna osnova studije je potreba istraživača za boljim razumevanjem uticaja internih faktora na razvoj inovativne klime kao i praktičara za sticanje boljeg razumevanja na koji način se generiše uspešan model inovativne klime u Republici Srbiji u odnosu na odgovarajući ekvivalent u zemljama Evropske Unije.

Predmet istraživanja je određivanje u kojoj meri i na koji način posmatrani faktori uticaja utiču na inovativnu klimu, kao i da li kroz moderatorski uticaj inovativne klime doprinose unapređenju inovativnog radnog ponašanja.

Osnovni cilj istraživanja je analiziranje uticaja faktora koji su značajni za stvaranje inovativne klime koja indukuje inovativno ponašanje i posledično uspešnije poslovanje preduzeća. Kao posebno značajni faktori koji utiču na inovativnu klimu su liderstvo, unutrašnje poverenja u organizaciji i organizaciona posvećenost. Pored osnovnog cilja, istraživanjem se dobijaju odgovori na koji način i u kojoj meri faktori utiču na inovativnu klimu i uzajamno, koliko se unapređuje socijalna dimenzija u preduzeću i koliko je koristan model za poboljšanje poslovanja preduzeća.

1.2 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Iz osnovnog cilja doktorske disertacije izvedena je

Opšta hipoteza doktorske disertacije

H₀: Inovativna klima predstavlja složen koncept na koji utiču organizacioni i personalni faktori.

Sa obzirom da je moguće izolovati i meriti faktore parcijalno, iz opšte hipoteze izvedene su sledeće:

Posebne hipoteze

H₁: Liderstvo u organizaciji je povezano sa inovativnom klimom.

H₂: Organizaciona posvećenost je povezana sa inovativnom klimom.

H₃: Unutrašnje poverenje među zaposlenima u organizaciji je povezano sa inovativnom klimom.

H₄: Liderstvo utiče na organizacionu posvećenost.

H₅: Liderstvo utiče na nivo unutrašnjeg poverenja.

H₆: Inovativna klima predstavlja prediktor inovativnog ponašanja.

Usvojene hipoteze formirane su na osnovnu istraživačkih pitanja i imaju ulogu vodilja u ovom istraživačkom radu. Sprovedenim istraživanjem dolazi se do unapređenja naučnog saznanja izvedenog iz struktuisanog i formiranog modela uticaja liderstva, posvećenosti i unutrašnjeg poverenja na inovativnu klimu koja postaje moderator inovativnog radnog ponašanja. Za potrebe ovog istraživanja razvijen je metodološki postupak koji je poslužio da bi se istražila validnost i pouzdanost primenjene metodologije u celini kao i određenih pojedinačnih metoda i tehnika.

Sprovedeno istraživanje je bilo kvantitativnog tipa, a realizovano je metodom anketiranja zaposlenih. Korišćen je zatvoreni upitnik koji je distribuiran u preduzeća neposredno i elektronski - putem interneta. Istraživanjem su bile obuhvaćena privatna i državna (javna) preduzeća u Republici Srbiji i njihovi analozi u Republici Sloveniji. U njima su bili anketirani zaposleni svih hijerarhijskih nivoa. Anketiranje je bilo anonimno i na dobrovoljnoj osnovi.

1.3 PREGLED DISERTACIJE PO POGLAVLJIMA

Disertacija je organizovana u osam hronološki sledljivih poglavlja sa namerom da metodološki prati sve faze istraživanja.

U uvodnom poglavlju predočeni su razlozi bavljenja temom, njen značaj za razvoj i uspešnost savremenih preduzeća, kao i stanje u oblasti istraživanja u domaćoj i stranoj akademskoj zajednici, na osnovu čega je iskazana potreba za istraživanjem. Nakon toga, definisani su problem, predmet i cilj istraživanja, osnovne pretpostavke istraživanja, način razvoja modela istraživanja i konačno, hipoteze istraživanja. Na kraju uvodnog dela disertacije, predstavljen je rad po poglavljima u vidu kratkog pregleda.

Drugo poglavlje predstavlja teorijsku podlogu istraživanja. Prvo je predstavljena inovativna klima kao primarni objekat uticaja, definisani su osnovni pojmovi u vezi nje,

predstavljen je njen istorijski razvoj, instrumenti koji se koriste za njeno merenje kao i postojeća istraživanja njenog uticaja na inovativno radno ponašanje. U okviru ovog dela drugog poglavlja prikazane su različite definicije i predstavljeni različiti pristupi definisanju inovativne klime na osnovu pregleda literature iz ove oblasti, kao i relevantni instrumenti koji se danas koriste za merenje ove organizacione varijable. Prikazana je i povezanost organizacione kulture i klime i objašnjena je razlika između ovih pojmova. Na kraju ovog dela dat je pregled postojećih istraživanja veze inovativne klime i inovativnog radnog ponašanja.

U drugom delu drugog poglavlja prikazan je istorijat razvoja inovativnog radnog ponašanja definisani su pojmovi koji opisuju fenomen inovativnog radnog ponašanja kao i instrumenti koji se koriste za merenje predmetne varijable.

U trećem delu ovog poglavlja, opisan je fenomen liderstva kao faktora uticaja na inovativnu klimu, izložena su najznačajnija definisanja pojmova vezanih uz liderstvo, kao i osnovni pravci razvoja teorije i prakse, što je izvršeno pregledom najznačajnije literature koja se bavi definisanjem liderstva i istorijskim razvojem nauke o liderstvu. Predstavljani su različiti pogledi na liderstvo, definisani ključni elementi i konstante liderstva, predstavljeni su različiti tipovi lidera i definisani su principi liderstva. Prikazane su karakteristike liderstva, relacije komponenata liderstva i instrumenti za merenje liderstva. Nakon toga su prikazana postojeća istraživanja koja povezuju liderstvo sa inovativnom klimom, inovativnim radnim ponašanjem, unutrašnjim poverenjem i organizacionom posvećenošću.

Četvrti deo ovog poglavlja odnosi se na pojam organizacione posvećenosti sa prikazom njenih komponenti, vrsta kao i instrumenata za merenje predmetne varijable. Na kraju ovog dela dat je pregled postojećih istraživanja uticaja organizacione posvećenosti na inovativnu klimu.

Poslednji deo ovog poglavlja tretira unutrašnje poverenje. U njemu su objašnjeni osnovni pojmovi, prikazane vrste kao i navedeni instrumenti za merenje unutrašnjeg poverenja. Takođe je dat i pregled postojećih istraživanja koja su pokazala na koji način unutrašnje poverenje utiče na inovativnu klimu.

U trećem poglavlju opisana je metodologija istraživanja: procedura prikupljanja podataka, način obrade podataka, priprema podataka za statističku obradu, statistička obrada, instrumenti sa psihometrijskim karakteristikama kao i opis uzorka.

U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja u vidu deskriptivnih pokazatelja koji su korišćeni za proveru postavljenih hipoteza. U prvom delu ovog poglavlja

je izvršena validacija na srpskom i slovenačkom jezika. Drugi deo ovog poglavlja je obuhvatio strukturalno modelovanje strukturalnim jednačinama kao i evaluacije mernog i strukturalnog modela. U ovom delu su izvršene i potrebne statističke analize. Treći i četvrti deo ovog poglavlja obuhvata analize medijatorskih uticaja i razlika između grupa.

Peto poglavlje govori o rezultatima izvršenih istraživanja. Pored interpretacije rezultata, urađena su poređenja sa rezultatima koji su dobijeni u predhodnim istraživanjima koja su u određenoj meri u vezi sa predmetnim istraživanjem i koja su skorišćena kao teorijska osnova našeg istraživanja. U ovom poglavlju, na osnovu dobijenih rezultata i njihove interpretacije, proverene su u istraživanju postavljene hipoteze i objašnjena je njihova potvrda odnosno opovrgavanje.

U šestom poglavlju sumirani su i na neki način upoređeni svi rezultati istraživanja sa zaključcima ranijih studija koje tretiraju ovu oblast, a analizirani su u kontekstu društvenih i organizacionih odnosa u Republici Srbiji i zemlji članici Evropske Unije. Potom se navode najznačajniji rezultati predmetnog istraživanja i ukazuje na značaj i korisnost kao i upotrebnu vrednost postignutih rezultata za naučnu i stručnu javnost u zemlji i inostranstvu. Na kraju ovog poglavlja, ukazano je na ograničenja u istraživanju pa posledično i izradi ove disertacije kao i smer prema kome bi naredna istraživanja trebalo da idu.

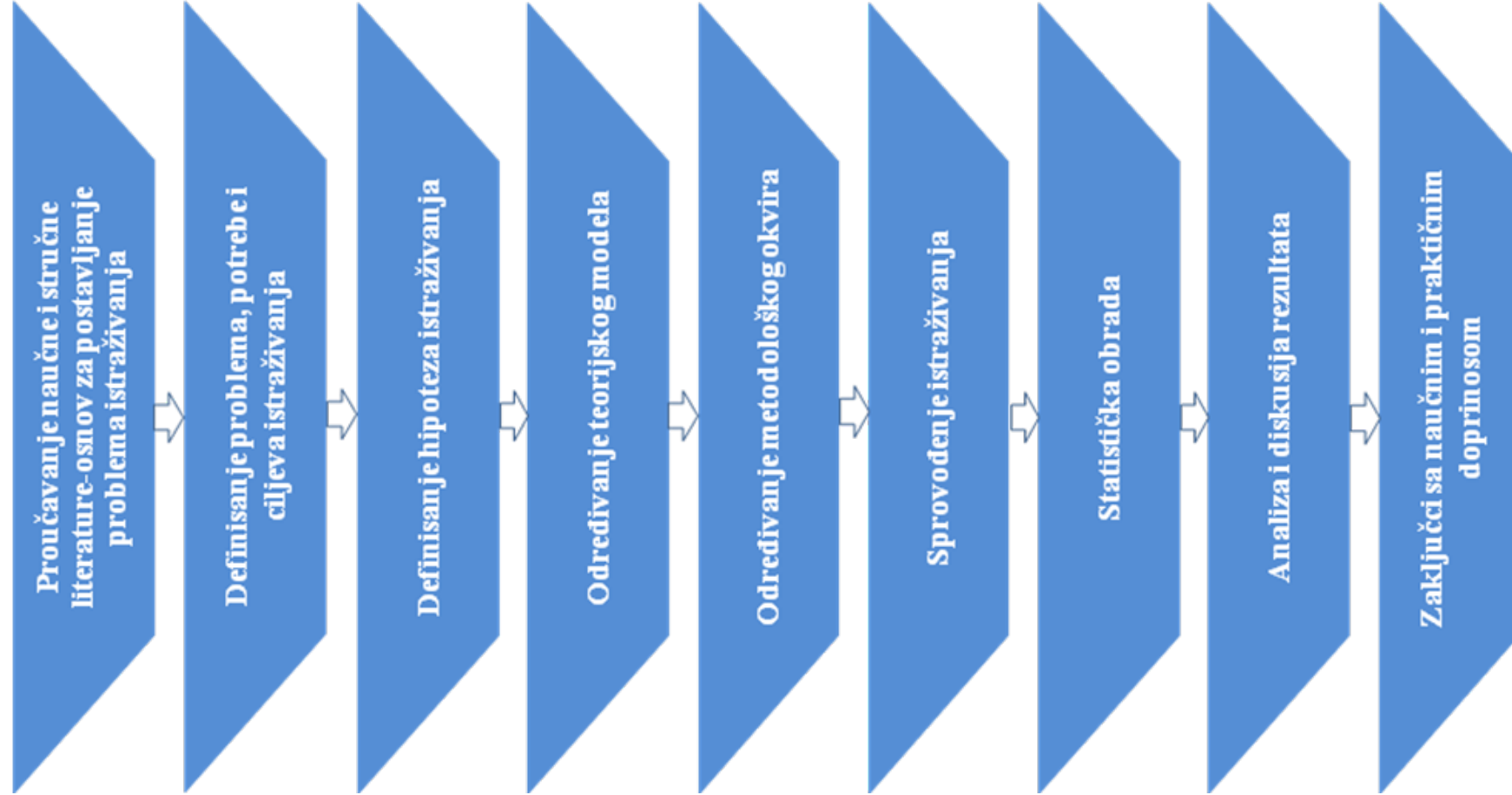
Sedmo poglavlje navodi knjige, naučne radove, veb resurse i druge referentne materijale koji su korišćeni u istraživanju i izradi doktorske disertacije.

Završno poglavlje obuhvata priloge u vidu pojedinačnih rezultata iz strukturalnog modeliranja, koji nisu predstavljeni u ovom radu zbog prostorne ograničenosti kao i upitnike koji su u radu korišćeni u istraživačke svrhe.

1.3.1 Plan rada i faze istraživanja

Istraživanje u okviru navedene doktorske disertacije započinje sa Proučavanjem naučne i stručne literature koja je osnov za postavljanje problema istraživanja. Sledeći korak je definisanje problema, potrebe za njegovim rešavanjem i određivanje ciljeva istraživanja. Za usmeravanje prema određenim ciljevima definiše se opšta i posebne hipoteze istraživanja pri čemu će se koristiti istraživačka pitanja. Sledeći koraci su prikaz teorijskog modela i

određivanje metodološkog okvira gde se vrši pilot istraživanje, definiše se vrsta i veličina uzorka. Nakon toga se sprovodi proces istraživanja i vrši statistička obrada uzorkovanih podataka. Dobijene veličine se nakon toga analiziraju i njihov prikaz se diskutuje. Na kraju se daju zaključci i ukazuje se na naučni i praktični doprinos istraživanja, Slika 1.



Slika 1: Struktura toka istraživanja

2 TEORIJSKA PODLOGA ISTRAŽIVANJA

2.1 INOVATIVNA KLIMA

Znanje zaposlenih je od presudnog značaja ako organizacija želi da inovira i razvija konkurentsku prednost (Deshpandé & Farley, 2004). Stoga je ključno znati kako stvoriti organizacionu klimu (Nybakk & Jenssen, 2012), koja podstiče inovacije među zaposlenima (Patterson et al., 2004). Isaksen i Ekvall (2010) navode da je upravljanje organizacionom klimom koja podržava inovacije ključni izazov za one koji vode i upravljaju organizacijom. Dodatno, France, Mott i Vagner (2007) tvrde da neuspeh u inoviranju može izložiti organizacije riziku i tako potencijalno umanjiti njihovu sposobnost opstanka ili sticanja konkurentске prednosti. Oni smatraju da organizacije mogu opstati zadržavanjem konkurentnosti ako prepoznaju da je njihova sposobnost inoviranja neraskidivo povezana sa načinom na koji njihovi lideri, zaposleni i organizacione strukture podržavaju inovacije i kreativnost.

2.1.1 Povezanost organizacione kulture i klime

Za bolje razumevanje inovativne klime prikazaćemo okvir u kojem se ona ostvaruje, a koji se naziva kultura. Kultura kao koncept ima dugu i izraženu istoriju. Laici koriste taj naziv za označavanje sofisticiranosti, kada se kaže da je neko veoma kulturnan, dok ga antropolozi koriste za označavanje običaja i obreda koji društva razvijaju tokom svoje istorije. Kultura je trenutni dinamički fenomen koji se trenutno dešava i pozadinska je struktura prinude koja na nas utiče na više načina. Ona se stvara interakcijom sa okruženjem, neprekidno se rekonfiguriše i oblikuje našim ponašanjem. Kada mi utičemo u oblikovanju ponašanja i vrednosti drugih, to označavamo kao liderstvo čime stvaramo uslove za formiranje nove kulture. Istovremeno, kultura podrazumeva postojanost i rigidnost u smislu spoznaje, osećanja i reakcija u određenom društvu, preduzeću ili profesionalnom okruženju u kojem smo učeni i vaspitani kroz različita socijalna iskustva koja se koriste kao način da se održi društveni poredak. Pravila društvenog uređenja omogućavaju predviđanje ponašanja u društvu, okvir su za međusobno upoređivanje ponašanja pojedinaca i daju smisao u razumevanju njihovih

postupaka. Kultura se smatra temeljem društvenog poretka u kojem živimo, a u sebi sadrži pravila kojih se pridržavamo.

Schein (2010) navodi četiri osnovne vrste kulture i one slede respektivno, Tabela 1. Kultura makrosistema društva je najstabilnija i najpostojanija zbog dužine vremena tokom kojeg egzistira. Organizacione kulture se razlikuju u snazi i stabilnosti, u zavisnosti od dužine i emocionalnog intenziteta tokom njihove istorije koja počinje osnivanjem organizacije. Subkulture (profesionalne kulture), će se međusobno razlikovati shodno svojim specifičnostima, od visoko strukturisanih kultura kao što je medicina do relativno fleksibilnih kao što je menadžment. Mikrokulture su najpromenljivija i najdinamičnija vrsta kulture koja pruža najveće mogućnosti za proučavanje formiranja i evoluciju kulture. Da bi se celovito razumela problematika analize kulture neophodno je sve navedene vrste kulture posmatrati kao međusobno zavisani integrisani sistem.

Tabela 1: Vrste kulture (izvor: Schein, 2010)

<i>Vrsta Kulture</i>	<i>Kategorija</i>
Makrokulture	Nacije, etničke i religiozne grupe, profesije koje postoje na globalnom nivou;
Organizacione kulture	Privatne, javne, neprofitne, državne organizacije;
Subkulture	Grupe profesija unutar organizacije;
Mikrokulture	Mikrosistemi unutar ili izvan organizacije;

Veza između lidera i sledbenika u organizacionim i mikrokulturama je najuočljivija, a ono što nazivamo kulturom u ovim sistemima obično je rezultat “ugrađivanja” i nametanja osnivača ili lidera grupi. U tom smislu, kultura se stvara, “ugrađuje”, razvija i na nju se utiče od strane lidera. Istovremeno, sa sazrevanjem, kultura prouzrokuje ograničenja, ustaljuje postojeće stanje ali i formira strukturu razmišljanja članova grupe do mere utvrđivanja prihvatljivih karakteristika liderstva u budućnosti. Ako određeni elementi postojeće kulture postanu nefunkcionalni, neophodno je da lideri prevaziđu svoj stav o kulturi koju su izgradili i oslobode normalne evolutivne procese kroz upravljanje programima promene kulture. Ovi

dinamični procesi stvaranja i upravljanja kulturom su suština liderstva iz čega se zaključuje da liderstvo i kultura imaju osobinu komplementarnosti.

Organizaciona kultura se može definisati kao obrazac osnovnih zajedničkih pretpostavki koji je grupa usvojila u procesu rešavanja problema spoljne adaptacije i unutrašnje integracije, koji je potvrđen kao zadovoljavajuće funkcionalan i prepoznat kao validan, odnosno preporučen novim članovima grupe kao ispravan način percepcije, razmišljanja i osećanja (Schein, 2010).

Kultura je po svojoj suštini apstrakcija čije snage nastaju u različitim društvenim okolnostima i situacijama u organizacijama, a koje iz nje proizilaze i imaju veliku moć jer deluju izvan ljudske svesti. Potrebno ih je razumeti ne samo zbog njihove moći već i zato što pomažu da se objasne mnoga zagonetna i frustrirajuća iskustva u društvenom životu organizacija kao i njihovom okruženju.

Možda najintrigantniji aspekt kulture kao koncepta je da upućuje na fenomene koji se nalaze ispod površine, koji su snažni po svom uticaju, ali nevidljivi i u značajnoj meri nesvesni. Kultura stvara mišljenje i referentne okvire koje je Marshak (2006) identifikovao kao jedne od brojnih važnih prikrivenih procesa, konstatujući da je kultura za grupu ono što je personalnost ili karakter za pojedinca. Rezultati ponašanja u organizaciji su uočljivi, ali često se ne mogu videti sile ispod površine koje izazivaju određene vrste ponašanja. Pa ipak, baš kao što ličnost i karakter vode i ograničavaju ponašanje pojedinaca, tako kultura vodi i ograničava ponašanje članova grupe kroz zajedničke norme koje egzistiraju u toj grupi.

Ako organizacionu kultura pravilno razume, zaposleni će prepoznati određene uticaje koji deluju na njega i koji ga određuju jer njegov karakter je posledica uticaja grupa koje su ga socijalizovale, sa kojima se identifikuje i kojima želi da pripada. Kultura ne egzistira samo u okruženju zaposlenog, već i unutar njega.

Formiranjem kulture, po definiciji, se uvek teži uspostavljanju obrazaca i integraciji, iako u mnogim organizacijama istorijska iskustava njenih članova sprečavaju stvaranje jasne i nedvosmislene paradigme organizacije (Schein, 2010).

Kultura organizacije sastoji se od tri nivoa: nivo Artefakata kulture, nivo Usvojenih uverenja i vrednosti kulture, i nivo Osnovnih pretpostavki kulture, Tabela 2. Ako se ne dešifruje obrazac Osnovnih pretpostavki kulture koji se primenjuje u organizaciji, neće se moći pravilno protumačiti Artefakti kulture odnosno neće se pravilno proceniti verodostojnost Usvojenih uverenja i vrednost kulture. Drugim rečima, suština organizacione kulture leži u

Obrascu osnovnih pretpostavki kulture, čijim dešifrovanjem se stvaraju uslovi za razumevanje i rad sa ostalim nivoima kulture koji se nalaze bliže površini.

Tabela 2: Nivoi kulture (izvor: Schein, 2010)

<i>Nivoi Kulture</i>	<i>Osobina</i>
Artefakti	Lako uočavanje Otežano tumačenje
Usvojena uverenja i vrednosti	Mogu ali ne moraju biti podudarna sa artefaktima
Osnovne pretpostavke	Određuje ponašanje, shvatanje, mišljenje i osećanje

Iako je suština organizacione kulture njen usvojeni obrazac ponašanja, koji se prihvata bez proveravanja, ona se ispoljava na nivou opaženja Artefakata kulture i Usvojenih uverenja i vrednosti, koji sadrže norme i pravila ponašanja. Prilikom analize kulture, važno je prepoznati da su Artefakti kulture lako uočljivi, ali ih je teško dešifrovati i da se Usvojena uverenja i vrednosti kulture odražavaju kroz razumevanje ili težnje. Da bi se razumela kultura organizacije, neophodno je upoznati se sa njenim usvojenim Osnovnim pretpostavkama i razumeti proces učenja u kojem se one razvijaju.



Slika 2: Slojevi kulture (izvor: Shein, 2010)

U okviru Artefakata kulture nalazi se klima organizacije. Klima se ne poistovećuje sa kulturom već se smatra proizvodom nekih od Osnovnih pretpostavki kulture i posledično, njenom manifestacijom, Slika 2., (Schein, 2010).

Možemo konstatovati da je kultura apstraktni koncept koji se gradi na dubokim i složenim antropološkim modelima i uključuje širok spektar opažanja i osnovnih uticaja čiji sastavni deo je klima. Klima je osećaj koji se grupi prenosi ponašanjem (Ashkanasy et al., 2000) i predstavlja način na koji članovi organizacije komuniciraju međusobno (Schneider et al., 2016), sa kupcima ili sa partnerima izvan organizacije (Tagiuri & Litwin, 1968)

2.1.2 Organizaciona klima

Klima je proizašla iz Gestalt psihologije koju su proučavali Lewin i dr., (1939) i njihovog interesovanja za psihološki životni prostor ljudi u kome oni žive. Oni smatraju da je ovaj psihološki životni prostor nastao kao reakcija (socijalnih i bihevioralnih stavova) ljudi na način rukovođenja i nazivan je izrazima "socijalna klima" i "društvena atmosfera". Ovo je bila prva upotreba termina „klima“ kao načina za opisivanje suštine psihološkog značenja situacije u društvu.

Murphy (2013) je smatrao da su dva osnovna principa Gestalt psihologije, shvatanje poretka koji objektivno postoji u prostoru i stvaranje novog poretka procesom misaone integracije. Dunnette (1973), kako je navedeno u radu Schneider (1975) zaključuje da je glavni cilj poslodavca da osigura odnosno omogući svakom zaposlenom da u potpunosti izrazi svoje sposobnosti, veštine i sklonosti.

Istraživanja o organizacionoj klimi započela su u većem obimu početkom 1960-ih. Studije su otkrile da je društveni kontekst u kome se odvijao rad imao značajan uticaj na načine na koje su ljudi pristupali svom poslu, odnose između njih i na ostvarenu produktivnost.

Pod pojmom organizacione klime podrazumevaju se uverenja zaposlenih koja se odnose na politiku, praksu i postupke kroz koje stiču iskustva kao i opažanja u odnosu prema nagrađivanju, podršci i očekivanjima (Barbera, 2014).

Pokazano je da ljudi u radnim okruženjima formiraju klimatske percepcije, jer je razumevanje reda u svetu osnovna ljudska potreba. Ove klimatske percepcije funkcionišu kao referentni okviri na osnovu kojih se ocenjuje prikladnost ponašanja u cilju održavanja ravnoteže i samoregulacije koja se postiže u okruženju (Schneider, 1975).

Pod organizacionom klimom se podrazumeva i osobina organizacije koja predstavlja integraciju stavova, osećanja i ponašanja koje karakterišu život u organizaciji i postoji nezavisno od shvatanja i razumevanja zaposlenih. Ona pokazuje određeni stepen poverenja,

otvorenosti između zaposlenih, posvećenosti, motivacije kao i spremnosti za preuzimanje rizika u radnim procesima i predstavlja organizacijsku stvarnost u objektivnom smislu (Ekvall, 1987).

U kontekstu procesa rada u organizaciji, klima predstavlja faktor koji utiče na rezultat operacija u organizaciji. Ona poseduje moderatorsku snagu pomoću koje vrši uticaj na organizacione procese kao što su rešavanje određenih problema, donošenje odluka, komunikacija, koordinacija, kontrola, učenje, kreacija, motivacija i posvećenost. U procesima i operacijama rada, kao impute, preduzeće koristi različite vrste resursa (ljudi, oprema, novac i sl.). Rezultati ovih procesa su različite apstrakcije očekivanih vrednosti kvaliteta proizvoda i usluga, visine profita, blagostanja zaposlenih, kreiranje radikalno novog proizvoda ili inkrementalno poboljšanje postojećeg proizvoda. Iako organizaciona klima vrši snažan uticaj na navedene izlazne veličine, postoji i povratno spregnuto dejstvo izlaznih veličina na organizacionu klimu i ulazne veličine, čime opisani proces povezanih varijabli dobija kružni tok međusobne zavisnosti (Ekvall, 1996).

Tagiuri i Litwin (1968), kako je navedeno u radu Burton, Lauridsen i Obel (2004) smatraju da je organizaciona klima kolektivna percepcija zaposlenih prema organizaciji koja se indukuje stepenom poverenja u organizaciju, konfliktima, moralom, pravičnošću u nagrađivanju, kredibilitetom lidera, otporom prema promenama, posvećenošću i požrtvovanošću u realizaciji ciljeva. Ona je relativno trajan kvalitet unutrašnjeg okruženja organizacije koji:

- je posledica iskustva zaposlenih;
- utiče na ponašanje zaposlenih i
- može se opisati kao specifična vrednosna karakteristika (stav) organizacije.

Koys i DeCotiis (1991), klimu definišu kao eksperimentalnu, višedimenzionalnu i trajnu percepcijsku pojavu koja je široko rasprostranjena između pripadnika određene organizacione jedinice i smatraju da je ona opis iskustva, a ne procena iskustva.

Organizaciona klima se meri na različite načine, koristeći varijable kao što su autonomija pojedinca, hijerarhijski napredak, sistem nagrađivanja, obzirnost, toplina i podrška. To je mera organizacije, a ne karakteristika pojedinaca u organizaciji, iako se može proceniti samo pojedinačnim anketama. Organizacionu klimu treba analizirati, o njoj razmišljati i meriti je na organizacionom, a ne na individualnom nivou (Glick, 1985).

Klima ne uključuje zadovoljstvo poslom. Koys i DeCotiis (1991) uspostavili su tri sledeća važna pravila za bilo koju dimenziju koja treba da se uključi u merenje organizacione klime:

1. Mora biti merilo percepcije.
2. Mora biti mera koja opisuje (ne vrednuje) aktivnosti.
3. Ne može biti aspekt organizacione strukture.

2.1.3 Definicija inovativne klime

Interno okruženje koje podržava inovacije naziva se organizaciona klima za inovacije i presudna je za organizacije koje se oslanjaju na inovativnost kako bi stvorili konkurentsku prednost i poboljšali performanse (Kissi et al., 2012). Isaksen i Ekvall (2010) smatraju da je organizaciona klima za inovacije mesto gde se podstiču kreativnost i promene kao i da je ključni aspekt upravljanja inovacijama stvaranje odgovarajuće klime kako bi zaposleni međusobno mogli deliti i nadograđivati ideje i predloge.

Pokazalo se da je inovacija presudna za uspeh organizacije, a kreativnost i inovativnost pojedinca su ključni za inovacije na organizacionom nivou (DiLiello & Houghton, 2006). Sa obzirom da organizaciona klima ima pozitivan uticaj na kreativnost (Amabile et al., 1996) i inovacije (Cooper et al., 2004) u organizacijama (Nybakk et al., 2011), menadžment treba da osigura da organizaciona klima podstiče, neguje i povećava kreativnost zaposlenih (Hunter et al., 2007). Zaposleni, koji imaju inovativni i kreativni potencijal (Isaksen & Lauer, 2002), praktikovaće inovaciju kada primete snažnu organizacionu podršku (DiLiello & Houghton, 2006). Štaviše, ako su organizacije u stanju da razviju organizacionu klimu koju pojedinci doživljavaju kao pozitivnu, velika je verovatnoća da će to povećati nivo motivacije, posvećenosti i angažovanja zaposlenih.

Inovativna klima je dakle skup percepcija zaposlenih o radnom okruženju organizacije koji podstiče kreativnost i upotrebu kreativnih pristupa u alokaciji resursa, izvršavanju radnih aktivnosti i kreiranju novih proizvoda i usluga (Scott & Bruce, 1994). Inovativna klima se odnosi na spoznaju organizacione politike, organizacionih tokova, ponašanje menadžmenta i drugih faktora koji direktno ili indirektno podržavaju inovaciju organizacije (Sun, 2014). Ovaj koncept otkriva procenu zaposlenih o tome da li objektivno stanje podstiče njihovo inovativno ponašanje. Inovativna klima na nivou organizacije, prema Luo i dr., (2018) se može podeliti na pet aspekata: timska podrška, podrška liderstvu, organizaciona filozofija,

podrška resursima i fleksibilnost posla. Prema teoriji aktivacije obeležja, efekti individualnih karakteristika zaposlenih na njihovo ponašanje regulisani su njihovom spoznajom stanja u preduzeću (Eckes et al., 2018).

Konkurentna priroda današnjeg poslovnog okruženja podstakla je kompanije da revitalizuju svoje proizvode i usluge kako bi se izborili sa zahtevima kupaca koji se brzo menjaju. Da bi poslovanje opstalo i ostalo relevantno u trenutnom okruženju vođenom zahtevima potrošača, nove ideje kroz inovativnu klimu postale su glavni izvor konkurentske prednosti (Hon, 2012). Preduzeća koja se drže starih načina rada će prestati da postoje (Gautschi, 2001) jer njihovi proizvodi i usluge neće služiti potrebama kupaca.

Postindustrijske organizacije danas su organizacije zasnovane na znanju i njihov uspeh i opstanak zavise od kreativnosti, inovativnosti, pronalazaka odnosno inventivnosti. Efikasna reakcija na ove zahteve dovodi ne samo do promena u pojedincima i njihovom ponašanju, već i do inovativnih promena u organizacijama kako bi se obezbedio njihov opstanak (Read, 1996). Sa obzirom da se stopa promena ubrzava, kako se stiču nova znanja, generisanje ideja, globalna difuzija, kreativnost i inovacija imaju važnu ulogu u procesu promena usmerenih na opstanak preduzeća. Rezultat je težnja organizacije i lidera (Ahmed, 1998) da stvore institucionalni okvir i inovativnu klimu u kome će kreativnost i inovacija biti prihvaćene kao osnovne norme usred tehnoloških i drugih promena.

Idealna inovativna klima treba da bude takva da omogući da zaposleni mogu nesmetano da komuniciraju i blisko sarađuju. Četiri osnovna uslova koje treba ispuniti, prema Lin (2016), kako bi se stvorila inovativna klima i poboljšala organizaciona inovativna sposobnost su:

1. Formulirati politiku i praksu za negovanje interne inovativne klime.
2. Proceniti organizacioni inovativni duh i inovacioni učinak.
3. Eksplicitno formulirati zapošljavanje, imenovanje, upravljanje, selekciju, unapređenje, kultivaciju, dalje obrazovanje.
4. Odrediti mere podsticaja i nagrađivanja.

Jednom rečju, potrebno je uspostaviti fleksibilan način upravljanja inovacijama u organizacijama i mehanizam rada koji će navedeno promovirati u dobru inovativnu klimu.

2.1.4 Instrumenti za merenje inovativne klime

Ekvall (1996) je kreirao, a Lauer (1994) je kroz literaturu prikazao pogodnost CCQ upitnika sa 10 dimenzija koji se koristi za određivanje kreativne klime (eng. *Creative Climate Questionnaire*). Upitnik se zasnova na nekoliko osnovnih principa. Osnovni je merenje na organizacionom, a ne personalnom nivou. Zaposleni je ispitanik koji ima ulogu posmatrača ponašanja u organizaciji sa ciljem utvrđivanja uobičajenog ponašanja zaposlenih na radnom mestu. Zaposleni ne saopštava lično ponašanje i ne prenosi lična osećanja. Objektivistički pristup inovativne klime tretira pristup zajedničkog ponašanja, a ne zajedničkog mišljenja. Instrument koji se u istraživanju klime često koristi je KEYS (eng. *Assessing the Climate for Creativity*). On ima cilj da odredi percepciju stimulanasa i prepreka kreativnosti u radnom okruženju preduzeća, a sastoji se od 78 pitanja koja su grupisana u 10 dimenzija. Njegova svrha je i da posluži kao alat praktičarima u dijagnostikovanju do kog nivoa radno okruženje organizacije neguje kreativnost pojedinca i grupe (Amabile et al., 1996).

Instrument za merenje inovativne klime koji će se primeniti u ovom radu osmislili su Koys i DeCotiis (1991). Upitnik se sastoji od pet pitanja u jednoj dimenziji sa petostepenom skalom. Autori su ovu dimenziju psihološke klime usmerili prema određivanju percepcije promene i podsticaja kreativnosti, uključujući preuzimanje rizika u novim oblastima ili oblastima u kojima član ima malo ili nimalo prethodnog iskustva.

2.1.5 Uloga inovativne klime u stvaranju inovativnog radnog ponašanja

Jong (2007), je obavio intervjue sa liderima u uslužnim firmama sa intenzivnim znanjem i ustanovio da je inovativna klima prethodnik inovativnog radnog ponašanja. Da pozitivna veza između inovativne klime i inovativnog radnog ponašanja ima snažnu validnost pokazano je na osnovu empirijskih radova koji su istraživali efekte organizacione klime na inovacije na organizacionom i timskom nivou (De Jong & Den Hartog, 2010). Studije na nivou organizacije i tima (Amabile et al., 1996) pokazale su pozitivan efekat organizacione klime na inovacije (Nijhof et al., 2002; West & Anderson, 1996). Empirijska istraživanja efekata organizacione klime na individualno inovativno ponašanje su prilično oskudna. Scott i Bruce (1994) su pretpostavili da organizaciona klima utiču na inovativno radno ponašanje zaposlenih i otkrili su pozitivan, ali slab odnos.

Jednom kada zaposleni uoči pozitivnu inovativnu klimu, on teži da se uključi u inovacije aktivno, a ne pasivno. Inovativna klima inspiriše zaposlene da brinu o dobrobiti organizacije i rade na postizanju organizacionih ciljeva. Prethodne studije (Wang & Chang, 2017) su otkrile pozitivan uticaj organizacione inovativne klime na inovativno ponašanje zaposlenih.

Inovativna klima ima značajan uticaj na motive, vrednosti, stavove i ponašanje zaposlenih. Ako zaposleni poseduje osobinu ekstrovertnosti, postoji velika verovatnoća da će sprovesti inovacije pod određenim podsticajima. Jedan od podsticaja je inovativna klima. Ona podstiče inovativno ponašanje zaposlenih i podržava njihove inovacijske motive i stavove (Zhu et al., 2017). U mnogim istraživanjima inovativna klima smatra se glavnom situacionalnom i zavisnom promenljivom inovativnog ponašanja. Kako je navedeno u Schulte i dr. (2006), inovativna klima, u obliku individualne svesti, objašnjava različite stepene zadovoljstva radnim okruženjem zaposlenih, kada zaposleni imaju tendenciju da spoznaju inovativne akcije koje su drugi preduzeli. U razvijenoj inovativnosj klimi, čak i zaposleni koji nisu ekstrovertni mogu imati pozitivnu interakciju sa drugima i poboljšati svoje metode rada što im omogućava dobijanje priznanja od ostalih kolega zaposlenih.

Inovativna klima je postala neophodna za razvoj kreativnog ponašanja među zaposlenima (Nieves et al., 2014), odnosno inherentno je povezana sa kreativnošću (R. N. Robinson & Beesley, 2010). Kreativnost je generisanje novih ideja (Beesley & Cooper, 2008), a inovacija je kontinuirana primena onih ideja u radnim procesima, proizvodima i uslugama koje stvaraju konkurentsku prednost. Inovativna klima je važna za ostvarivanje organizacionih rezultata i služi kao sredstvo pomoću kojeg lideri pozitivno utiču na performanse organizacije. Lideri kompanija treba da stvore organizacionu klimu koja inspiriše i podržava inovativna i kreativna ponašanja kako bi se olakšao uticaj njihovog stila rukovođenja na učinak kompanije. Da bi se stvorila inovativna klima, politika ljudskih resursa organizacije treba da budu usklađena sa organizacionim ciljevima (Puni et al., 2022) u smislu inovativnosti, uvođenjem struktura, sistema i programa koji ohrabruju i podržavaju inovativno i kreativno ponašanje zaposlenih.

Rezultati koje su dobili na osnovu istraživanja Shanker i dr., (2017) otkrili su da inovativna klima ima značajan i pozitivan uticaj na inovativno radno ponašanja. Nalazi su takođe pokazali da godine provedene u službi i godine života utiču na klimu za inovacije i inovativno ponašanje menadžera. Pored toga, Odoardi, Battistelli i Montani (2010) napominju da će, ako zaposleni vide svoje radno okruženje kao mesto gde se vrednuju njihovi kreativni i

inovativni naponi i gde se njihove ideje iskreno cene i prihvataju, oni će biti spremniji kao i otvoreniji da prihvate ciljeve u vezi inovacija odnosno inovativno se ponašati.

2.2 INOVATIVNO RADNO PONAŠANJE

De Jong (2010), koji je izvršio dubinsko istraživanje sa liderima u preduzećima sa intenzivnom primenom znanja, utvrdio je da je inovativna klima prethodnica inovativnom radnom ponašanju. West i Anderson (2002) imali su sličan stav u svojim istraživanjima i konstatovali da je kreativno i inovativno ponašanje proizvod kombinacije ličnih kvaliteta i faktora radnog okruženja. Prema analizi Moghimi i Subramaniam (2013), komponente inovativne klime koje značajno predviđaju inovativno radno ponašanje zaposlenih su resursi koji su u funkciji podsticanja kreativnosti i inovacija, jasnoća misije koja se odnosi na svest o ciljevima i očekivanjima u pogledu kreativnog učinka i podrška lidera.

Autonomija delovanja je od ključne važnosti (Parzefall et al., 2008), a obuhvata ličnu kontrolu nad organizacijom vremena i načinom rada. Huhtala i Parzefall (2007), su istakli činjenicu da su u poređenju sa rutinskim poslom, nerutinski zadaci i poslovi izazovniji, pa samim tim zahtevaju više razmišljanja, pružajući mogućnost za učenje i lični razvoj, što zauzvrat proizvodi inovativnost.

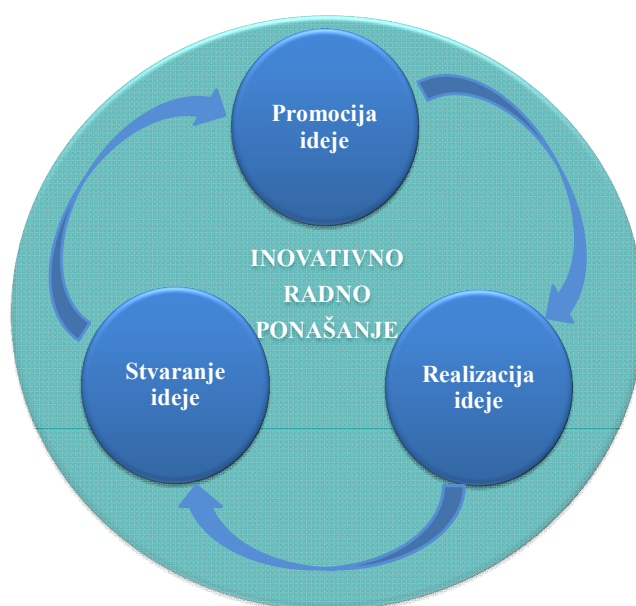
Kreativnost i inovacije zaposlenih su motori promena (Ahmed, 1998), koji pružaju mogućnost organizacijama da kreiraju budućnost (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Pitta, 2009). Tierney, Farmer i Graen (1999) su definisali kreativnost slično kao Martins i Terblanche (2003), kao jedinstvene i korisne solucije zaposlenih u odgovoru na probleme u vezi realizacije poslovnih ciljeva i vizija organizacije. Prema George i Zhou (2001) kreativnim ponašanjem se smatra produkcija novih i korisnih ideja od strane zaposlenih koje su predhodnica inovativnog radnog ponašanja.

U ovom radu u smislu inovativnog radnog ponašanja fokus će biti na nivou inovacija kod pojedinaca i organizacije jer su akcije pojedinaca od ključne važnosti za kontinuitet inovacija i poboljšanja. Cilj ovog rada je da doprinese polju istraživanja individualnih inovacija razvojem višedimenzionalne mere inovativnog radnog ponašanja. U literaturi koja se bavi oblašću inovacija se pravi razlika između kreativnosti (koja uključuje istraživanje i generisanje ideja) i inovacije (koja uključuje odabiranje i implementaciju ideja). Međutim, u oblasti inovativnog radnog ponašanja potrebno je simultano uključiti (Van de Ven, 1986) generisanje i implementaciju ideja u pojedinačne mere inovativnog radnog ponašanja

pojedince (Scott & Bruce, 1994). Dok su se rane studije uglavnom fokusirale na generisanje kreativnih ideja, u poslednje vreme istraživači daju veći značaj i posvećuju pažnju implementaciji ideja (Mumford, 2003). U skladu sa navedenim, inovativno radno ponašanje obuhvata širok skup ponašanja (Scott & Bruce, 1998) u vezi sa generisanjem ideja, stvarajući podršku za njih i pomažući u njihovoj implementaciji.

Prema Janssen-u (2000), inovativno radno ponašanje sastoji se od tri međusobno povezana procesa, Slika 3.:

- stvaranje ideje;
- promocija ideje i
- realizacija ideje



Slika 3: Procesi inovativnog radnog ponašanja (izvor: Shein, 2010)

Lideri koji znaju kako da pozitivno utiču na inovativnu klimu i inovativno radno ponašanje koje podržava inovativnost stvorice potencijal za inovacije u svojim organizacijama što za posledicu ima njihove povećane performanse (Shanker et al., 2017).

2.2.1 Definicija inovativnog radnog ponašanja

Farr i Ford (1990) definišu inovativno radno ponašanje (eng. *innovative work behavior*) kao ponašanje pojedinca koje ima za cilj stvaranje inicijative i intentno uvođenje (u okviru radnog mesta, grupe ili organizacije) novih i korisnih ideja, procesa, proizvoda ili procedura. Inovativno radno ponašanje zaposlenih treba razlikovati od njihove kreativnosti jer podrazumeva stvaranje novih i korisnih ideja u oblasti proizvoda, usluga, procesa i postupaka i eksplicitno je orijentisano na njihovu primenu koja za posledicu ima sticanje određene vrste koristi (Amabile, 1988).

Kreativnost se može smatrati ključnom komponentom inovativnog radnog ponašanja, od koje počinje inovativni proces, kada se prepoznaju problemi ili nedostaci i generišu ideje kao odgovor na uočenu potrebu za inovacijama (West, 2002).

Određene dimenzije organizacione klime za inovacije kao što su autonomija i sloboda, uz posedovanje specijalizovanog znanja i informacija (T. Krause, 2007), imaju pozitivan efekat na inovativno ponašanje. Kada zaposleni rade u okruženju u kojem se smatra da postoji sloboda, oni preuzimaju inicijativu (Amabile et al., 1996), kroz sopstvene ideje i radne procese, povećavajući svoju inovativnost (Si & Wei, 2012).

Iako trenutna literatura pruža malo empirijskih dokaza, postoje razlozi za predviđanje pozitivne veze između percepcije inovativne klime i inovativnog radnog ponašanja (Shanker et al., 2017). Albrecht i Hall (1991) su utvrdili da se sugerisanje novih ideja smatra rizičnim jer predstavlja promenu u ustaljenom poretku. Nove ideje pozivaju na ocenu drugih članova organizacije i mogu dovesti do rasprave ili čak do sukoba. Dakle, tamo gde se toleriše neuspeh i ne postoji strah od podnošenja apsurdne ideje, podstiče se kreativnost. Slično tome, Mikdashi (1999) je tvrdio da pronalaženje originalnih rešenja problema zahteva da zaposleni imaju slobodu da krše pravila.

2.2.2 Instrumenti za merenje inovativnog radnog ponašanja

Prvi instrument merenja inovativnog radnog ponašanja razvili su Scott i Brus (1994). Oni su koristili jednodimenzionalni upitnik od šest pitanja koja pokriva generisanje ideja, izgradnju koalicije i realizaciju ideja. Od tada, drugi istraživači su operacionalizovali merenje inovativnog radnog ponašanja sa sličnim, jednodimenzionalnim upitnicima i određenim brojem pitanja (Basu & Green, 1997; Bunce & West, 1995; Scott & Bruce, 1998; Spreitzer,

1995). Janssen (2000) je prvi pokušao da razvije višedimenzionalni upitnik, koristeći i svoje ocene i ocene drugih istraživača inovativnog radnog ponašanja. On je formulisao pitanja posebno za generisanje ideja, promociju ideja i implementaciju ideja, ali je pronašao jake korelacije i zaključio da se njegovi pitanja najbolje mogu kombinovati i koristiti kao jedna dimenzija. Rezultat sličan Jansenu su dobili su Kleysen i Street (2001) sa četrnaest pitanja i jednom dimenzijom. Krause (2004), sa osam pitanja i dve dimenzije kao i Dorenbosh, van Engen i Ferhagen (2005) sa šesnaest pitanja u dve dimenzije su prvi vršili ocenu inovativnog radnog ponašanja koristeći dve dimenzije, generisanje ideja i implementaciju ideja. Obe studije se mogu smatrati daljim koracima u evolutivnom razvoju merenja inovativnog radnog ponašanja. Reuvers i dr. (2008), su u svom konceptualizovanju inovativnog radnog ponašanja takođe merili generisanje ideja, promociju i realizaciju ideja, ali u svom empirijskom radu nisu formirali više dimenzija.

Instrument za merenje inovativnog radnog ponašanja koji će se primeniti u ovom radu osmislili su De Jong i Den Hartog (2010) kao sublimaciju upitnika koji su izradili Janssen (2000), Kleysen i Street (2001) i Scott i Bruce (1994). Upitnik se sastoji od deset pitanja u jednoj dimenziji sa petostepenom skalom.

2.3 LIDERSTVO

Usled prisustva brojnih, dinamičnih i intenzivnih promena u organizacionom okruženju, koje utiču i na promene u samim organizacijama, liderstvo u savremenim uslovima postaje neizostavni faktor opstanka i uspeha organizacija (Waterman & Peters, 1982). Kada su na globalnom planu prisutni tokovi globalizacije, deregulacije, zasićenosti većeg broja tržišta i sve intenzivnije tehnološke inovacije, efikasno liderstvo je neophodno organizacijama u suočavanju sa sve većim brojem izazova, jer samo uspešno liderstvo može da inicira i sprovede promene na efektivan i efikasan način. U savremenom okruženju se od organizacija zahtevaju rastuće performanse kroz povećanje produktivnosti, uvođenje inovacija i novih poslovnih pristupa sa ciljem zadovoljenja rastućih zahteva i potreba potrošača. U takvim uslovima neophodno je da lideri poseduju osobine koje će im pomoći da kreiraju i artikulišu viziju odnosno iniciraju i sprovedu promene.

Poslovanje u uslovima rasta stepena učestalosti promena zahteva visoko sposobne, podsticajne i fleksibilne lidere. Pitanje problematike liderstva zaokuplja pažnju istraživača, teoretičara i empiričara, iz različitih nauka više od jednog veka. Efikasnim liderom se smatra

onaj lider koji je sposoban da uspešno pozicionira svoje preduzeće prema nastupajućim događajima i izazovima sutrašnjice, ne čekajući nespričan njihov razvoj. On predviđa promene i svojom vizijom anticipira budućnost obezbeđujući dugoročan uspeh za svoju organizaciju. Efikasan lider je sposoban da kod članova organizacije podstiče osećaj lične posvećenosti i da pojedince pretvara u uspešne lidere (Judge et al., 2002).

Fenomen liderstva nije tekovina sadašnjeg doba, on je star kao i sama civilizacija (Grubić-Nešić, 2008). Moderne systemske studije o liderstvu počinju tridesetih godina XX veka, sa rastućim naporima društveno-naučne zajednice (House & Aditya, 1997).

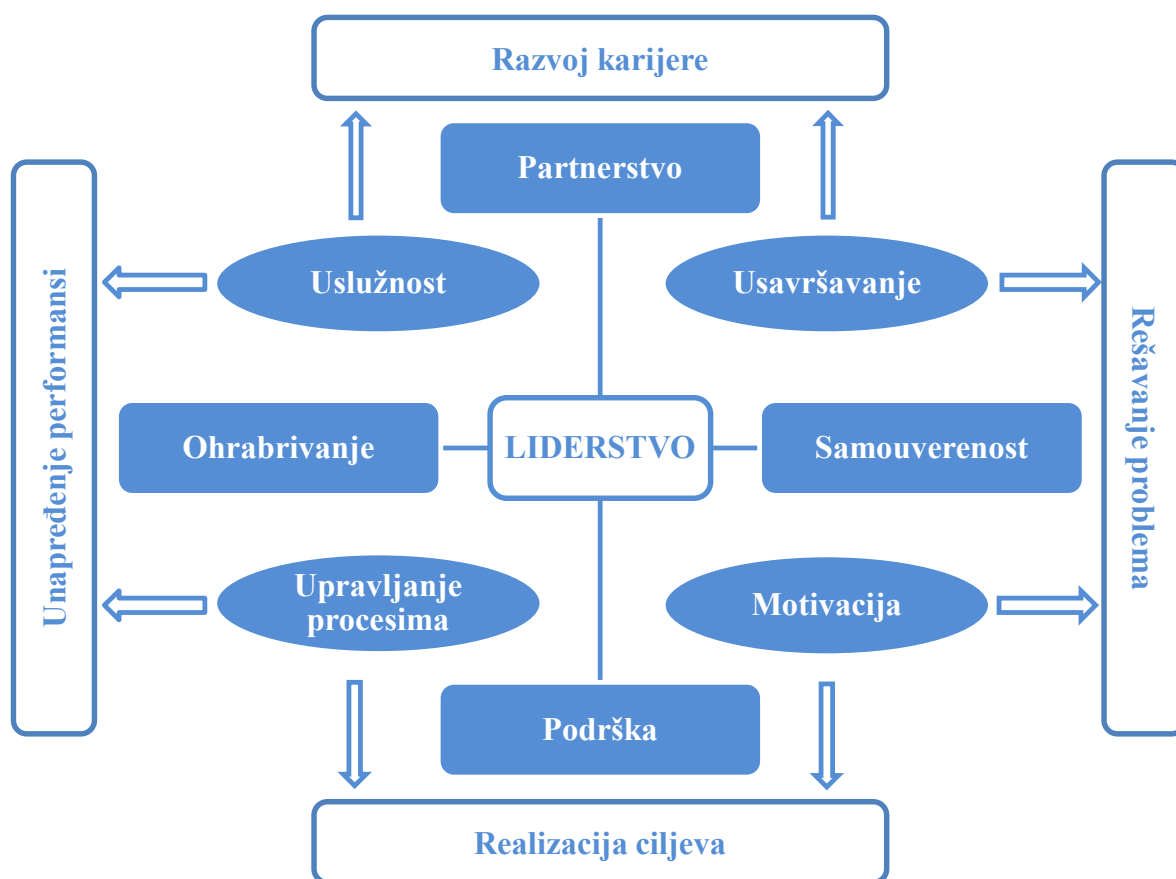
Kako bi se bolje razumeo uticaj lidera, istraživači su od šezdesetih godina pa sve do danas posvetili veliku pažnju modelima liderstva koji objašnjavaju šta i kako lideri rade u dinamičnom i promenljivom okruženju. Pod liderstvom Grubić-Nešić (2005) podrazumeva proces oblikovanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem i usmeravanje timskog koncepta rada, način motivisanja ljudskog ponašanja, komuniciranja i pregovaranja. To je takođe proces kojim sposobni pojedinci aktiviraju ljudske potencijale, da projektuju vizije i promene, kao i da menjaju postojeće stanje prilagođavajući ga novim okolnostima u smeru razvoja preduzeća.

Bass (1990) konstatuje da je ovaj proces evoluirao do tačke gde je liderstvo uslovljeno stanjem karakternih osobina i situacijama koje uključuju međusobne interakcije lidera i sledbenika. On posmatra liderstvo kao interakciju između dva ili više članova grupe koja uključuje formiranje ili promenu njihovih očekivanja i percepcije. Takođe smatra da su lideri nosioci promena, čija delovanja utiče dominantno na grupu ljudi koja čini njihovo unutrašnje poslovno okruženje, modifikujući njihovu motivaciju i kompetenciju.

2.3.1 Uloga i karakteristike liderstva

Liderstvo je proces u kojem zaposleni stiču znanje, veštine i mogućnosti koje su im potrebne da se razvijaju, menjaju i postanu uspešniji (Hudson, 1999). Liderstvo podrazumeva stvaranje sinergističkog odnosa sa zaposlenima, gde je primarna korist uspostavljanje kolegijalnog partnerstva (Gilley et al., 2011) zasnovanog na dvosmernoj komunikaciji, poverenju i iskrenosti, bez moralne osude i straha, kako ličnog tako i profesionalnog (Gilley & Boughton, 1996). Liderstvo daje liderima priliku da pomažu svojim zaposlenima kroz različite aktivnosti kao što su integrisane komunikacije, rast učinka i razvojne aktivnosti, razvojne evaluacije, sistemi nagrađivanja i priznanja, koji se koriste za postignute rezultate i

njihov razvoj. Rezultat ovih procesa su motivisani, produktivni zaposleni, spremni da prihvate izazove, preuzmu inicijativu, inoviraju i kreativno rešavaju probleme. Dakle, lideri ne razvijaju zaposlene, oni ih osposobljavaju da sami sebe razvijaju. Uspešno liderstvo pruža organizacijama i njihovim zaposlenima kreativne, alternative pomoću kojih mogu da obezbede inovativna i kreativna rešenja za složene probleme. Liderstvo je proces koji omogućava organizacijama da inoviraju, identifikuju i inkorporiraju nove ideje, poslovne procese ili procedure koje će pomoći da se izvrši obnova i sa novom energijom kreira uspešna poslovna strategija (Stone, 1999). Proces liderstva uključuje nekoliko uloga i praksi, Slika 4., (Gilley et al., 2011). Vašno je istaknuti da ohrabrujuća, podržavajuća i interaktivna priroda liderstva pomaže i liderima u svom razvoju, da postanu brižniji, saosećajniji i strpljiviji odnosno da se i sami kroz liderstvo razvijaju.



Slika 4: Uloga liderstva (izvor: Gilley et al., 2011)

Lideri koji su posvećeni razvoju veruju da uspeh preduzeća zavisi od uspeha njenih zaposlenih (Gilley et al., 2009) pa se shodno tome, orijentišu na razvoj svojih zaposlenih, čiju dobrobit stavljaju iznad sopstvenih interesa. Lideri razvoja utiču na zaposlene da stalno vrše

poboljšanja i promene, podstiču ih i nagrađuju za preuzimanje rizika i inovacije, i pružaju im alate i slobodu u realizaciji svojih kreacija. Ovakvi lideri znaju da je poboljšanje učinka neprekidan proces (Hudson, 1999) u svim oblastima i na svim nivoima preduzeća zbog čega modeliraju ponašanja i promovisu kulturu kontinuiranog rasta i razvoja. Osnovno obeležje lidera koji je orijentisan prema razvoju je promena i inovacija, zbog čega dovode u pitanje svaki status quo i osećaju potrebu za izazovima nepoznatog gledajući na stvari iz novih perspektiva (Gilley et al., 2010). Oni su orijentisani prema budućnosti i oprezno optimistični, preuzimaju lične rizike, spremni su da prave greške ali i da uče iz njih, vođeni su ličnim integritetom i inspirišu druge da budu najbolji. Pre nego što donesu odluke, oni temeljno uvežbavaju scenarije, teže korisnim savezima i mrežama koje unapređuju saradnju i rezultate i traže nove mogućnosti u procesu poboljšanja performansi (Gilley & Maycunich, 2000).

Lideri tretiraju zaposlene i preduzeće kao klijente koji zaslužuju posebnu pažnju. Stvarajući okruženje bez straha izvlače najbolje iz svojih zaposlenih uspostavljanjem jasnih ciljeva učinka. Oni očekuju uspeh ohrabrujući savršenstvo, postavljaju pitanja i daju korisne povratne informacije, dopuštaju greške i imaju strpljenje prema svima koji imaju određene poteškoće u preduzeću. Pomažući zaposlenima da izgrade mostove prema budućnosti oni povezuju ono što je trenutno sa onim što je perspektiva (Gilley et al., 2010) koristeći maštu, viziju i motivaciju kao platformu promena. Uloga lidera je da vode zaposlene kroz neophodne tranzicije (Gilley & Maycunich, 2000) i služe kao katalizator obnove, rasta, izgradnje fleksibilnosti i preporoda preduzeća. Prema Gilley i Shelton-u (2011), liderstvo se zasniva na uverenju da lideri podržavaju angažovanje, inicijative i aktivnosti koje pomažu zaposlenima da:

- budu više uključeni u odluke koje ih se direktno tiču;
- budu samouvereni u pogledu svojih potreba i prava;
- planiraju svoju karijeru;
- osnaže svoje pozicije kao deo grupe;
- dobiju interesantnije poslove ili obogate one koje imaju;
- imaju mogućnosti za dodatno usavršavanje, obrazovanje i lični razvoj;
- budu više uključeni u određivanju ciljeva i njihovog učinka koji se očekuju da postignu i
- imaju poštovanje i pravičan tretman.

Hudson (1999) je zaključio da su fundamenti liderstva šest značajnih karakteristika lidera, Slika 5.:



Slika 5: Karakteristike lidera (izvor: Hudson, 1999)

1. *Lična snaga*: Zasnovana na samopoštovanju, samopouzdanju, identitetu, unutrašnjoj motivaciji, unutrašnjem pozitivnom osećaju, jasnim granicama ega, ljubavi prema sebi i hrabrosti,
2. *Dostignuće*: Kroz realizaciju prethodnih ciljeva, vođenje poslova, prepoznat rad, pobjede u takmičenjima, bavljenje sportom, ostvarene ambicije, postizanje rezultata i dobijanje priznanja.
3. *Intimnost*: Biti intiman, stvariti veze, osećati bliskost i praviti prijateljstva.
4. *Igra i kreativnost*: Sklon mašti, intuitivan, razigran, spontan, originaln, izražajan, duhovit, umetnički i slavljenički orijentisan, zabavan, radoznao i detinjast.
5. *Traganje za smislom*: Pronalaženje celovitosti, jedinstva, integriteta, mira, unutrašnje veze sa okolinom, duhovnosti, poverenja u život, unutrašnje mudrosti, osećaja harmoničnosti.
6. *Saosećanje i doprinos*: Pomaganjem, hranjenjem, reformisanjem, ostavljanjem sveta boljim mestom, zaveštanjem, velikodušnošću, služenjem, društvenom i ekološkom brigom, izgradnjom institucija i volontiranjem.

Iz prikazanih karakteristika liderstva može se zaključiti da su lideri osobe koje svojom unutrašnjom energijom, referentnim životnim rezultatima, prisnošću, kreativnošću, logikom i saosećajnošću vode i nadahnjuju zaposlene u internom poslovnom okruženju u procesu realizacije poslovnih zadataka. Lider pridobija i okuplja zaposlene oko određene ideje da je svoje znanje, veštine, kreativnu energiju i potencijale usmere prema ostvarivanju poslovnih ciljeva i zadataka u organizaciji. Lider ne promovira svoju funkciju i ne ispoljava svoje privilegije nego autoritet zavređuje akcijom i rezultatima koje pripisuje zajedničkom radu. Lidere karakterišu multidisciplinarna znanja, a ne samo znanja iz određene struke (Grubić-Nešić, 2005). Uspešnom lideru, koji je ovladao skupom poslovnih veština, kao nagrada nije samo materijalna satisfakcija nego je to, možda čak i primarno, duhovna satisfakcija koja se ne doživljava u drugoj životnoj ulozi.

2.3.2 Osnovni stilovi liderstva

Nedavne studije su pokazale da se lideri vide kao odlučujući faktori za strategiju i uspeh organizacije (Kotter, 1995). Inovacija ili sposobnost organizacije da se prilagodi promenljivom pejzažu rukovođenja povezana je sa stilom rukovođenja, tako da organizacije uvek traže uticajne i pouzdane lidere (Judge, 2011). Svaki lider će praktikovati drugačiji stil rukovođenja, što je veoma važno kada se uzme u obzir u kojoj meri podređeni teže inovacijama, kreativnosti i organizacionom angažmanu (Amabile et al., 2004; Panuwatwanich et al., 2008). Izbor pravog stila rukovođenja ima značajan uticaj na zaposlene, usmeravajući ih da ostvaruju liderove ciljeve i motivišući ih da se prilagođavaju, formiraju stavove i ponašanja u skladu sa smerom određenih promene, a u skladu sa pravilima liderovih aktivnosti (Northouse, 2007).

Puffer (1990) u svom istraživanju pokazuje da stil određuje performanse leaderskih zadataka, ulogu i angažovanje zaposlenih. Lideri mogu da koriste različite stilove rukovođenja da donose odluke i utiču na zaposlene. Međutim, u određenim preduzećima organizaciona rigidnost može značajno da utiče na izbor stila rukovođenja, što značajno utiče na performanse liderstva i odnos između lidera i zaposlenih. Čak i kada se praktikuje pravi stil rukovođenja, to može dovesti do neželjenih efekata (Felix et al., 2016). Lider ima najveću odgovornost u organizaciji (Avolio et al., 2009). Kada zaposleni napusti organizaciju, to znači i neuspeh lidera, gubitak podrške odnosno protivljenje odlukama u rukovođenju (Shung Jae Shin & Jing Zhou, 2003), koje se prevashodno odnose na stil rukovođenja, tako da je pouzdan

lider onaj koji praktikuje pravi stil rukovođenja za zaposlene kada se oni angažuju u organizaciji, prate i doprinose uspehu organizacije (Yasir et al., 2016).

Navedeno dokazuje da je važnost stila rukovođenja potvrđena kroz performanse liderstva, kao i radno angažovanje zaposlenih i posvećenost organizaciji (Daučianskaitė & Žydžiūnaitė, 2020), pa se istraživanje stila rukovođenja nastavlja da sprovodi kako bi se otkrila prava praksa rukovođenja (Hallinger et al., 2019). Stoga je odnos između stila rukovođenja i angažovanja zaposlenih dobio veliku istraživačku pažnju akademske zajednice (Abasilim et al., 2019). Ovo je i razlog zašto se istraživači mnogo fokusiraju na stilove rukovođenja, da pronađu optimalan stil rukovođenja i najpogodnije aspekte stilova rukovođenja za okupljanje (Kelly & MacDonald, 2019), kao i izgradnju poverenja i angažovanje zaposlenih (Kelly & MacDonald, 2019; Sudha et al., 2016).

Do sada su se razvile mnoge teorije stila liderstva. Međutim, u okviru našeg rada posmatraćemo liderstvo kao celinu kroz njegovu gradaciju počevši od transakcionog liderstva do transformacionog stavljajući akcenat na razvoj međusobnih odnosa lidera i njegovih sledbenika koje zastupa LMX teorija liderstva.

2.3.3 Transakcioni stil liderstva

Transakcioni stil rukovođenja se smatra razmenom, nagrada za uspešno završen posao, što se upoređuje sa metodom šargarepe i štapa sa ciljem izvrenja zadataka koji su postavljeni od strane lidera (Bass, 1997). Gledište koje zastupaju Arnold i dr. (2016) je da transakcioni lideri identifikuju potrebe zaposlenih i nagrađuju ih za zadovoljavanje tih potreba u cilju većeg učinka preduzeća. Transakcioni lideri mogu koristiti kaznene mere kada se određeni posao neadekvatno izvrši odnosno kada rezultati nisu zadovoljavajući, ali se mogu ostvariti nagrade kada se rad pozitivao oceni. Transakcioni stil rukovođenja se često kritikuje zbog toga što je više orijentisan na menadžment odnosno upravljanje, nego na strategiju (Hargis et al., 2001), iako je ovo vrsta sporazuma o partnerskom odnosu između lidera i zaposlenih (Winkler, 2010). Navedeno ukazuje da postoji saglasnost zaposlenog da na osnovu kazne ili nagrade koju dobiju, odrede nivo svog radnog angažovanja koji će u velikoj meri zavisiti od nagrade ili kazne. U ovakvoj organizaciji se teško vrše promene jer su lideri više zainteresovani za procese u preduzeću nego za progresivne ideje odnosno motivisanje zaposlenih za kreativan rad (Naidu & van der Walt, 2005).

2.3.4 Transformacioni stil liderstva

Transformacioni stil rukovođenja postao je tema interesovanja mnogih istraživača jer se veruje da su lideri koji praktikuju transformaciono liderstvo lideri otvorenog uma (Bass & Avolio, 1994), koji u svim okolnostima znaju da upravljaju, motivišu, dele viziju (Bass & Riggio, 2006) i inspirišu zaposlene stvarajući nove kompetencije za njih (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Chou et al., 2013; Sudha et al., 2016). Transformacioni lideri se vide kao inspirativni, stavraoci uslova zaposlenima (Abasilim et al., 2019), da kroz motivaciju rade sa visokim učinkom i da pomeraju svoje već dostignute granice. (Burns, 1978). Neki autori transformacioni stil rukovođenja smatraju holističkim stilom rukovođenja (Avolio et al., 1988) ili višefaktorskim stilom rukovođenja (Tejeda et al., 2001). Kada praktikuju transformacioni stil rukovođenja, lideri aktivno stvaraju promene u svesti, stavovima i ponašanju u sebi, postajući privlačni uzori za stvaranje kognitivnih promena, ponašanja, stavova, pa čak i vrednosnih orijentacija kod zaposlenih (Bass, 1987).

Bass i Riggio (2006), tvrde da transformacioni stil liderstva postiže visoke performanse i prevazilazi očekivanja jer se fokusira ne samo na performanse liderstva već i na humani odnos prema zaposlenima i njihov razvoj. Transformacioni lideri su lako prihvatljivi za zaposlene jer veruju u njih, nosioci su promena i posvećuju pažnju na poboljšanju radne sposobnosti zaposlenih u organizaciji (Agarwal & Gupta, 2021). Oni organizuju procece usavršavanja tako da se organizacija lako nosi sa povećavanjem složenosti poslovanja i veoma su proaktivni u izgradnji. atmosfera zadovoljstva poslom i posledično angažovanja u realizaciji postavljenih zadataka. Prema analizi stilova liderstva koju je sproveo Burns (1978) transformaciono liderstvo poseduje određene vrednosti kao što su pravda, pravičnost, poštenje i čast, koje su visoko moralne vrednosti koje se ne mogu relativizovati, o njima pregovarati ili ih razmenjivati za neke druge vrednosti. Posledica ovako visokih moralnih kriterijuma dovodi do oslobađanja kreativnosti kod zaposlenih (Korejan & Shahbazi, 2016), dok lideri dobijaju veliku moć za mobilizaciju kolektivne inteligencije i generisanje novih ideja što je važan su uslov za izgradnju učeće organizacij.

Prema Bass-u i Avolio-u (1996), transformacioni stil liderstva se ispoljava kroz pet manifestacija. To su idealizovane osobine, idealizovano ponašanje, intelektualna stimulacija, inspirativna motivacija i individualizovano razmatranje. Vizija liderstva se deli dok ih zaposleni svojevolsjno slede, a lideri postaju uzor zaposlenima koji uvek stavljaju zajedničke interese na prvo mesto. Lideri inspirišu i pobuđuju motivaciju kod zaposlenih, utiču da

zaposleni postanu svesni potrebe realizacije ciljeva i generišu kod njih želju i samopouzdanje da ostvare viziju organizacije u celini (Yukl, 2013). Lideri pristupaju zaposlenima sa ličnom obzirnošću, poštuju njihove posebnosti, brinu o njihovim potrebama i postaju njihovi mentori (Winkler, 2010).

2.3.5 LMX – odnos lidera i sledbenika

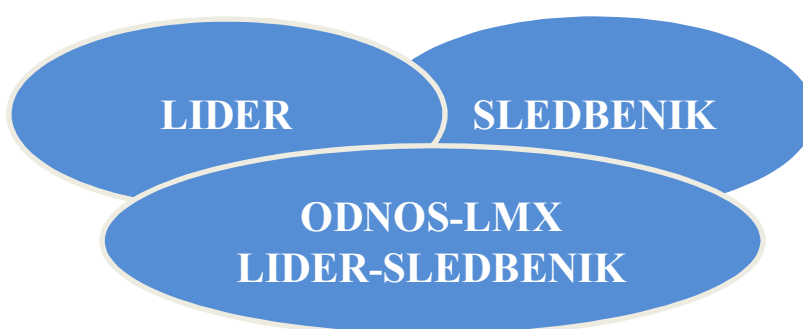
Proces liderstva i aktivnosti koje lider sprovodi u preduzeće ne zavise samo od njega već i u velikoj meri od ličnih osobina zaposlenih odnosno njegovih sledbenika. Da bi lideri imali svoje sledbenike potrebno je da svojim uočljivim ponašanjem zadobiju njihovo poverenje. Poverenje sledbenika zaniva se na uverenju da lider zaista misli ono što govori, odnosno da je dosledan i sledljiv. Oni su sa svojim sledbenicima integralno uključeni u proces liderstva, gde je lider nosilac podsticaja stvaranja odnosa, njegovom održavanju i generisanja komunikacije (Mašić et al., 2010). Osobine sledbenika koje su značajne za harmoničan odnos sa efikasnim liderom prema Grubić-Nešić (2005) su:

- Potreba za samostalnošću;
- Spremnost na preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka i izvršavanje preuzetih obaveza;
- Potreba za izgradnjom tolerantnih i saradničkih odnosa;
- Zainteresovanost za posao i svest o njegovoj važnosti;
- Razumevanje i prihvatanje ciljeva i zadatka organizacije;
- Posedovanje znanja, iskustva, veština i sposobnosti;
- Potreba za stalnim učenjem, usavršavanjem i obrazovanjem i
- Potreba za učešćem u procesu oblikovanja vizija, utvrđivanja strategije i donošenja odluka.

Prema navedenom, sledbenici nisu samo slušaoci, izvršioци i pasivni učesnici procesa liderstva već su aktivni kreatori i mislioci koji učestvuju u oblikovanju vizija, utvrđivanju strategije, projektovanju ciljeva i donošenju odluka koje su u interesu razvoja preduzeća. Oni veruju u sposobnosti lidera ali i sami poseduju visok stepen samopouzdanja, hrabrosti i iskrenosti kao i spremnosti da nesebično razmenjuju korisne informacije sa ostalim zaposlenima.

Procesi razvoja liderstva koji su započeti kao alternativa uobičajenom stilu liderstva, vertikalnom diadnom povezivanju, VDL (eng. *Vertical Dyad Linkage*) (Dansereau et al., 1975), napredovali su do nivoa generisanja efikasnijeg liderstva kroz razvoj i održavanje zrelih odnosa koga zastupa LMX teorija liderstva (eng. *Leader-Member Exchange*), (Graen & Uhl-Bien, 1991).

Razmatranje klasifikacije LMX teorije liderstva se vrši kao funkcija domena tri osnovne komponente liderstva: lider, sledbenik i njihov odnos, Slika 6., (Graen & Uhl-Bien, 1995).



Slika 6: Komponente liderstva (izvor: Graen & Uhl-Bien, 1995)

Predmet modeliranja i posebne analize može biti svaka od navedenih komponenata predmetnog trojstva (modeli koji su usredsređeni na lidera, gde se analiziraju njegove osobine ili pristupi u ponašanju, modeli koji se fokusiraju na sledbenike, sa pristupom njihovog osnaživanja ili modeli kod kojih je fokus na njihovom odnosu, kao što je LMX) ali i kombinacija komponenata (orijentacija prema lideru, sledbeniku i njihovom odnosu istovremeno). U analizi odnosa, može se analizirati odnos na nivou grupe, dijade, pojedinaca u okviru dijade, ili čak većih organizacija. Naglasak je na posmatranju odnosa, nezavisno od varijacije nivoa na kome se oni nalaze.

Pristup koji se zasniva na odnosu lider-sledbenik ima fokus na dijadičkom odnosu između lidera i sledbenika. Osnovni zadatak je da se odredi prava kombinacija karakteristika odnosa koja će imati za posledicu željene rezultate. Analiza unutar ovog domena može se usredsrediti na prepoznavanje karakteristika dijadičkih odnosa (poverenje, poštovanje, međusobne obaveze), procenjivanje recipročnog uticaja između lidera i sledbenika, ispitivanje povezanosti dijadičkih odnosa sa izlaznim varijablama od interesa i na procenu razvoja odnosa sa akcentom na inkorporaciju u kolektivitet liderskih struktura.

Sa obzirom na veličinu oblasti posmatranja LMX-a, izvršena je podela na pravac gde se konceptualno i empirijski analiziraju interne karakteristike LMX-a i pravac analize odnosa između LMX-a i organizacionih promenljivih (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Prvi pravac analizira dijadičke procese (Graen, Novak, et al., 1982), učestalost komunikacije (Graen & Schiemann, 1984), interaktivne obrazce komunikacije u vezi sa LMX (Fairhurst & Chandler, 1989), saglasje o vrednostima lidera i sledbenika (Graen & Schiemann, 1978), dok drugi pravac analizira odnos LMX sa performansama (Nystrom, 1990), prirodom organizacije, zadovoljstvom poslom, organizacionom posvećenošću (Seers & Graen, 1984), poslovnom klimom (Dunegan et al., 1992; Kozlowski & Doherty, 1989), inovacijama (Basu, 1991) organizacionim ponašanjem (Tierney, 1992), osnaživanjem odnosa i distribucijom proceduralne pravednosti (Scott, 1993).

2.3.6 Relacije komponenata LMX liderstva

Na osnovu studija (Graen & Uhl-Bien, 1995) razvijen je model konstituisanja liderstva sa ciljem određivanja značaja stvaranja visokokvalitetnih odnosa unutar organizacija i mogućnosti njihove praktične primene. U ovom modelu, proces razvoja liderstva opisan je kroz životni ciklus koji je funkcija njegove zrelosti. Proces započinje fazom Stranci, koja evoluira u Poznanici, a završava se sa fazom Zreli odnosi.

Prvu fazu odnosa Stranci, Bass (Bass, 1990) poistovećuje sa Transakcionim liderstvom, kada lider postavlja zahteve na osnovu svog hijerarhijskog statusa u organizaciji, a sledbenik se povinuje zbog svoje formalne obaveze prema lideru i zbog ekonomske nagrade o kojoj lider odlučuje. Motivacija sledbenika zasniva se na zadovoljenju samo njegovih sopstvenih interesa ne uzimajući u obzir dobrobit organizacije.

Daljim razvojem, odnosi između lidera i sledbenicka dolaze u prelaznu fazu „Poznanici“. U tim slučajevima (srednji kvalitet LMX-a), lideri i sledbenici razvijaju složeniji odnos ali je razvoj inkrementalan i ograničen. Procesi liderstva u ovim dijadetim su efikasniji nego u početnoj fazi ali visok stepen međusobnog poštovanja, poverenja i obaveza neophodnih za efikasno vođstvo još uvek nije u potpunosti razvijen. Faza Poznanici je kritična u procesu razvoja liderstva, jer ako se dijadični odnosi ne razvijaju do zrelosti na kraju se vrata u prvu fazu Stranci.

Poslednja faza je faza Zrelih odnosa, kada se razvojem dijadičkih odnosa između lidera i članova dolazi do progresivno viših stepena međusobnog poverenja, poštovanja i obaveza, a tada sledbenici povećavaju angažovanje u aktivnostima organizacije.

Ova transformacija (Burns, 1978) u partnerstvo, postajući Transformaciono liderstvo, praćena je promenom orijentacije sledbenika od sopstvenih interesa prema zajedničkim interesima. Sledbenici dolaze do spoznaje da se zadovoljenjem partnerskih interesa, koji su zajednički, ispunjavaju i njihovi lični interesi i ostvaruju dodatne koristi. U novom odnosu lidera i sledbenika, koji postaju partneri, više se ne ističe formalizovani hijerarhijski odnos već on postaje sličan odnosu između vršnjaka, a ne između nadređenih i podređenih.

U tom trenutku, razmena između članova (lidera i sledbenika) je visoko razvijena: razmene su srdačne i mogu imati široki i dugoročni raspon u reciprocitetu, a članovi mogu računati na međusobnu lojalnost i podršku. Na tom nivou razmene između članova postaju ne samo bihevioralne, već i emocionalne jer se stvara međusobno poštovanje i poverenje koje raste tokom procesa razvoja. Možemo zaključiti da LMX, sa obzirom na transakciona i transformaciona leaderska svojstva ne pripada samo jednoj vrsti liderstva već počinje kao transakcioni (materijalni) oblik koji tokom vremena evoluira u transformacioni (socijalni), Slika 7., (Graen & Uhl-Bien, 1995).



Slika 7: Proces razvoja LMX-a (izvor: Graen & Uhl-Bien, 1995)

2.3.7 Instrumenti za merenje liderstva

Merenje LMX-a se tokom godina menjalo, a istraživanja su koristila upitnike sa 2 pitanja (Dansereau et al., 1975), 4 pitanja (Graen & Schiemann, 1978; Liden & Graen, 1980), 5 pitanja (Graen, Hoel, et al., 1982), 7 pitanja (Graen, Novak, et al., 1982; Seers & Graen, 1984), 10 pitanja (Ridolphi & Seers, 1984), 12 pitanja (Wakabayashi & Graen, 1984), i 16

pitanja (Uhl-Bien et al., 1990; Wakabayashi et al., 1990). Redefinisanje merenja tokom vremena proizašlo je kao posledica novih saznanja i istraživanja o LMX-a. Različite mere su uključivale upotrebu dodatih eksperimentalnih pitanja da bi se testirala dimenzionalnost LMX-a. Zaključci ovih testiranja pokazuju da, iako su dodata pitanja da bi se izvršila analiza više dimenzija, proširena merenja su bila u visokoj korelaciji sa LMX-7 upitnim instrumentom, odnosno dobijeni su isti efekti. Možemo zaključiti da je LMX sa 7 pitanja i težišnim pitanjem „Koliko je efikasan vaš radni odnos sa vašim liderom?“ najprikladniji instrument kojim se meri LMX, koji su sastavili Graen i Uhl-Bien (1995) i koji ćemo mi u ovom radu koristiti.

2.3.8 Uticaj liderstva na inovativnu klimu

Lewin, Lippit i White (1939) kao i Litwin i Stringer (1968) bili su među prvima koji su ustanovili da stilovi rukovođenja direktno utiču na organizacionu klimu. Za simulaciju su određene tri organizacije i u svakoj je imenovan vođa sa različitim stilom rukovođenja. Tokom vremena, istraživači su primetili da se klima u svakoj od tri organizacije promenila kako bi odgovarala stilu vođenja vođe te organizacije (Amabile et al., 1996). Pokazano je da ponašanje lidera (Mumford et al., 2002), utiče na klimu za inovacije unutar organizacije (Mumford & Gustafson, 1988). Opisujući šta lideri mogu da urade da bi upravljali kreativnošću i inovacijama, Catmull (2008) je istakao da ono što lideri treba da urade je da izgrade okruženje koje neguje odnose poverenja i poštovanja i oslobađa svačiju kreativnost. Scott i Bruce (1994) su pokazali da ponašanje lidera predviđa klimu za inovacije unutar organizacija. Njihova studija je pokazala da što je viši nivo interakcije između lidera i podređenih (LMX) to je veća percipirana klima za inovacije. Kazama, Foster, Hebl, West i Dawson (2002) potvrdili su ove rezultate. Proučavali su efekte reflektivnih viših lidera (onih izvršnih direktora koji se bave višim nivoima razmišljanja, planiranja i akcije) u proizvodnim kompanijama u Velikoj Britaniji. Otkrili su da je reflektivnost izvršnih direktora moćan prediktor percipirane klime za inovacije, kako netradicionalni zaposleni osećaju svoje organizacije kao i stepena promena u organizacionoj strukturi.

Ekvall i Arvonen (1984) pronašli su snažne višestruke korelacije između varijabli stila rukovođenja i skala kreativne klime. Istraživanje koje je sproveo Nystrom (1990) potvrdilo je da akcije lidera zaista utiču na klimu za inovacije. Sarros, Cooper i Santora (2008) primenili su modeliranje strukturne jednačine latentne promenljive menadžera koji koriste istu meru

klime za organizacione inovacije kao Scott i Bruce (1994). Oni su zaključili da su artikulisanje vizije i pružanje individualne podrške, kao dva aspekta transformacionog liderstva, snažno povezani sa organizacionom klimom za inovacije. Jung (2001), i Mumford i Gustafson (1988) su pokazali da je liderstvo jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji faktor uticaja na kreativnost zaposlenih i inovativni učinak.

Sa obzirom da liderstvo i klima utiču na organizacione inovacije, a da liderstvo utiče na klimu, klima je identifikovana kao interventna varijabla. Nekoliko studija je ispitalo kako klima moderira između ponašanja lidera i inovativnih rezultata. Ekvall i Ryhammer (Ekvall & Ryhammar, 1998, 1999) pronašli su dokaze za moderatorsku ulogu organizacione klime kada su istraživali stil rukovođenja i organizacione rezultate na švedskom univerzitetu. Proučavali su odgovore članova fakulteta na višedimenzionalnoj meri liderstva, koristili su upitnik o kreativnoj klimi i skale za procenu kreativne produktivnosti.

Jung, Chow i Wu (2003) proučavali su efekte transformacionog liderstva, osnaživanja i podršku inovacijama. Otkrili su da je transformaciono liderstvo značajno i pozitivno povezano sa inovacijama u organizaciji i podrškom inovacijama. Oni su zaključili da stilovi rukovođenja visokopozicioniranih menadžera mogu značajno uticati na kreativnost i inovativne sposobnosti organizacije. Smatraju da je glavni put kojim dolazi do ovog pozitivnog uticaja uspostavljanje organizacione klime koja ohrabruje zaposlene i pruža podršku inovacijama.

Radna atmosfera unutar organizacije ima važan uticaj na nivo njene inovativne produktivnosti. Lideri u organizacijama utiču na inovativnu produktivnost, kao i na klimu za kreativnost i inovacije. Oni koji rade u organizacijama i vide svoje lidere kao efikasnije percipiraju bolju klimu za inovacije (Isaksen & Akkermans, 2011).

2.3.9 Uticaj liderstva na inovativno radno ponašanje

Uspešno liderstvo je proces u kome su lideri prikazani kao idealizovani uzor (Bass & Avolio, 1994), oni stimulišu i podstiču inovativno radno ponašanje, pružaju inspirativnu motivaciju (Bednall et al., 2018) i angažuju se u podršci i mentorstvu sledbenicima kako bi postigli zajedničku viziju i ciljeve organizacije (Bass & Avolio, 1994; Bednall et al., 2018; Suifan et al., 2018). Personalizovana pažnja i podrška lidera potrebama i zahtevima sledbenika mogu povećati njihov uticaj na angažovanje sledbenika u kreativnim aktivnostima. Neprestano preispitujući i izazivajući pretpostavke i razmišljanja sledbenika, ovi lideri

stimulišu intelektualno razmišljanje sledbenika, što na kraju podstiče sledbenike da se uključe u generisanje i implementaciju ideja. Takvi lideri imaju sposobnost da artikuliraju viziju organizacije sa individualnim ciljevima, povećavajući inspirativnu motivaciju među sledbenicima (Bednall et al., 2018). Stoga se pretpostavlja da će ovakvi lideri biti u stanju da inspirišu zaposlene povezujući njihovu budućnost sa budućnošću organizacije i da ih podstaknu da se angažuju u primeni inovativnog radnog ponašanja razvijajući snažan osećaj zajedničke vizije i pripadnosti organizaciji.

Uspešni lideri imaju pozitivan uticaj na unapređenje inovacije u organizaciji prevodeći lične interese zaposlenih u stanje motivacije da energično slede organizacionu viziju. Ovaj efekat se postiže intelektualnom stimulacijom, emocionalnom privlačnošću i inspiracijom od strane lidera, a ciljevi inovacije izgledaju privlačni, živi, zanimljivi čak opipljivi (Zuraik & Kelly, 2018). Lideri, kroz svoje vizionarske inicijative, funkcionalnu ekspertizu, individualizovano mentorstvo, kulturu podrške i sposobnosti intelektualne stimulacije, utiču na zaposlene da se usvoje inovativno radno ponašanje (Afsar et al., 2014). Takvi lideri obično podstiču zaposlene da se angažuju u inovativnom radnom ponašanju tako što im pružaju okruženje podrške (Bednall et al., 2018; Scott & Bruce, 1994). Prema Masood-u i Afsar-u (2017), transformacioni lideri stvaraju radno mesto koje podržava inspirativno, motivaciono i individualizovano razmatranje. Takvo okruženje podrške efektivno povećava motivaciju zaposlenih (Cooper et al., 2004) da se uključe u pokretanje i implementaciju novih ideja. Ovo okruženje takođe pruža podršku (Johannessen et al., 2001) i povratnu informaciju u potrazi za inovativnim i optimalnim rešenjima (Cooper et al., 2004; Johannessen et al., 2001; Wang et al., 2014).

Qu i dr. (2015) koristili su uzorak od 420 dijada lider-sledbenik iz energetske kompanije u Kini i otkrili pozitivan uticaj liderstva na inovativne rezultate zaposlenih. Utvrdili su da transformaciono liderstvo poboljšava inovativni učinak zaposlenih. Choi et al. (2016) sprovedli su studiju na 356 zaposlenih koji rade u korejskim proizvodnim firmama i otkrili da transformaciono liderstvo olakšava inovativno radno ponašanje među zaposlenima. Du et al. (2016) su приметili da je inovacija dugotrajan i rizičan napor i da zbog toga lideri treba da znaju pravo vreme i proceduru da pruže neophodnu podršku za poboljšanje inovativnog učinka sledbenika. Ma i Jiang (2018) su sugerisali da transformacioni lideri podstiču otvorenost, eksperimentisanje i ponašanje u preuzimanju rizika, što posledično promovise inovativno radno ponašanje u organizacionom kontekstu.

Afsar i Umrani (2019) u svojoj studiji su otkrili da liderstvo značajno utiče na inovativno radno ponašanje zaposlenih. Ovaj nalaz je u skladu sa prethodnim studijama koje su otkrile direktnu pozitivnu vezu između liderstva i inovativnog radnog ponašanja (Masood & Afsar, 2017; Wang et al., 2015).

2.3.10 Uticaj liderstva na unutrašnje poverenje

Uloga poverenja između lidera i njihovih podređenih bila je predmet istraživanja kod brojnih različitih disciplina, uključujući organizacionu psihologiju i menadžment. Tokom vremena poverenje je postalo značajan predmet istraživanja u organizacijama, a naponi istraživača su napredovali kroz logičan niz pitanja u vezi sa poverenjem. Nakon što je definisan konstrukt i razgraničene njegove teorijske osnove (Colquitt et al., 2007), istraživači su se fokusirali na procenu važnosti poverenja na radnom mestu (Dirks & Ferrin, 2002), otkrivši da je poverenje povezano sa nizom važnih rezultata (Mayer et al., 1995), uključujući timski rad i efikasnost liderstva (McAllister, 1995).

Baer i dr. (2015) sugerišu da se osećanje poverenja zaposlenog razvija kao odgovor na ponašanje stvarnog poverenja nadređenog, kao što je delegiranje kritičnih zadataka ili otkrivanje osetljivih informacija. Lau i dr. (2014) tvrde da su, iako su različiti koncepti, poverenje i osećano poverenje veoma često povezani. Kao rezultat toga, zaposleni i lideri bi želeli da njihovo osećanje poverenja bude istinito, da znaju ko im veruje, a ko ne, kako bi mogli da se ponašaju na odgovarajući način. Slično tome, iako se liderima savetuje da pokažu svoje poverenje (Baer et al., 2015) kako bi zaposleni znali da im se veruje (Nerstad et al., 2018), ovaj savet je koristan samo ako zaposleni tačno procene te signale (Baer et al., 2015; Nerstad et al., 2018; Salamon & Robinson, 2008). Transformacioni i harizmatični lideri (Kirkpatrick & Locke, 1996) veruju svojim sledbenicima (Podsakoff et al., 1990). Poverenje je važan element efikasnog ponašanja (Fleishman & Harris, 1998) i ponašanja u odnosu lidera i članova preduzeća (Schriesheim et al., 1999). Studije pokazuju da promovisanje poverenja (Bass, 1987) može biti važno za efikasnost lidera (Hogan et al., 1994).

Većina postojećih studija navodi da proces izgradnje poverenja između lidera i podređenih leži u rukama lidera. U svom istraživanju Dirks i Ferrin (2002) su uočili značajne veze između percepcija leaderskih akcija, uključujući transformaciono liderstvo, interakcionu pravdu, participativno donošenje odluka i neispunjavanje očekivanja podređenih. Ukratko, poverenje u liderstvo povezano je sa dobro uspostavljenim skupom leaderskih akcija i

ponašanja” (Dirks & Skarlicki, 2004). Andersen (2005) u svom istraživanju otkriva vezu između aktivnosti nadređenih i poverenja njihovih podređenih. Iz njegovih nalaza proizilazi da nadređeni svojom aktivnošću stiču poverenje svojih podređenih, a nivo poverenja između nadređenih i njima podređenih se razlikuje u odnosu na hijerarhijski nivo u organizaciji. Istraživači su pokazali da su naponi lidera da izgradi poverenje ključni mehanizmi za povećanje organizacione efikasnosti (Barney & Hansen, 1994).

Da bi se razumela međusobna povezanost poverenja i liderstva na dubljem nivou potrebno je posmatati delegiranje, komunikacija i kontrolu kao važne elemente u procesu liderstva. Način i oblik sprovođenja kontrole, komunikacije i delegiranja je u velikoj meri vezan za stil rukovođenja (Bass, 1990). Na osnovu istraživanja Whitner i dr. (1998) faktori koji najviše doprinose povećanju poverenja između lidera i njima podređenih su doslednost u ponašanja, integritet ponašanja, delegiranje i kontrola, komunikacija i demonstracija zabrinutosti lidera. Unutrašnje poverenje zavisi od odnosa između strana i mogućnosti koje mogu da nauče o međusobnim kompetencijama, sposobnosti da se pravilno ponašaju u određenoj društvenoj ulozi ili da ostvare određene funkcionalne zadatke. Stoga, karakter poverenja u istu osobu može varirati (Lewicki et al., 1998). Istraživanje koje su sproveli Pučetaite, Noveskaite i Markunaite (2015) potvrđuje da liderski odnos prema zaposlenima može unaprediti poverenje u organizaciji ali samo u privatnim organizacijama. Objašnjenje za ove nalaze moglo bi biti visoka standardizacija i birokratizacija organizacija javnog sektora i preovlađujuće hijerarhijske strukture koje potkopavaju mogućnosti lidera i sledbenika da se angažuju u brižnim, lojalnim i osetljivim odnosima.

Konkretno, pozitivni stavovi menadžera ili lidera prema zaposlenima podstiču kredibilitet organizacije u svesti zaposlenih i uspostavljaju poverenje (Zhang & Zhou, 2014), što zauzvrat rezultira pozitivnim ishodima u poslovanju (Yoon et al., 2016).

U svom istraživanju Van Dierendonk (2011) zaključuje da postoji visoka korelacija između liderstva i poverenja u organizaciji. On smatra da se liderstvo fokusira na osnaživanje i razvoj, upravljanje, davanje smernica, emocionalno osnaživanje, etičko ponašanje čime se doprinosi da zaposleni rade u okruženju u kojem razvijaju poverenje. Ovo je u skladu sa argumentom da ako menadžment očekuje da njegovi zaposleni razviju poverenje, zaposleni prvo treba da poseduju pozitivno iskustvo u odnosu sa menadžerima ili liderima. Uspešne prakse liderstva čine da zaposleni smatraju svoje vođe uzorima. Sinteza relevantne literature pokazuje dokaze o povezanosti ova dva konstrukta. U studiji Joseph i Winston (2005), primećena je snažna pozitivna korelacija između liderstva i poverenja u organizacijama.

Istraživanje koje su sproveli Karatepe, Ozturk i Kim (2019) sugeriraju da je poverenje u organizaciji neposredna posledica liderstva. U okruženju u kojem lideri/menadžeri osnažuju i ulažu u razvoj svojih zaposlenih, pokazuju etičko ponašanje, razvijaju snažne međuljudske odnose i ulažu u njihov rast i uspeh, zaposleni razvijaju poverenje.

2.3.11 Uticaj liderstva na organizacionu posvećenost

Poznato je da nivo posvećenosti u organizaciji zavisi od leaderskih karakteristika ključne osobe u organizaciji. Značajan broj istraživačkih studija imao je rezultate koji pokazuju da ponašanje lidera ima veoma snažan (Adebayo, 2010) i pozitivan (Akbolat et al., 2015) efekat na organizacionu posvećenost (Avolio et al., 2004; Dunn et al., 2012). Na primer, Yiing i Ahmad (2009) su proizveli empirijske dokaze da je ponašanje lidera pozitivno povezano sa organizacionom posvećenošću. Utvrđeno je da su pojedinci veoma posvećeni i veoma uključeni u svoju organizaciju kada njihovi lideri usvoje direktno, participativno i podržavajuće leadersko ponašanje (Rusliza & Fawzy, 2016). Slično, Lok i Crawford (2004) su otkrili da stil rukovođenja pozitivno utiče na nivo posvećenosti zaposlenih. Takođe, Stum (1999) implicira da liderstvo ima značajnu korelaciju ili odnos sa posvećenošću zaposlenih i sugeriraju pozitivnu direktnu vezu između ponašanja lidera i posvećenosti zaposlenih. U meta-analizi u koju je uključeno 77 studija, Cogaltay i Karadag (2016) su zaključili da liderstvo ima veliki pozitivan uticaj na percepciju organizacione posvećenosti.

U svom istraživanju Cilek (2019) ustanovio je da transformacioni stil rukovođenja najviše utiče na organizacionu posvećenost u odnosu na druge pristupe rukovođenja. Brojne studije navode da je podržavajuće (Butcher, 1994) ponašanje lidera značajno za nivo posvećenosti u organizacijama (Shadur et al., 1999). Osim toga, Gulluce, Kaygin, Bakadur Kafadar i Atay (2016) su pronašli pozitivnu umerenu vezu između skale transformacionog liderstva i skale organizacione posvećenosti. Drugim rečima, transformacioni lideri povećavaju organizacionu posvećenost svojim transformacionim leaderskim stavovima i ponašanjima. Lee (2008) je otkrio da transformaciono liderstvo značajno korelira sa organizacionom posvećenošću. Hayward, Goss i Tolmay (2004) su primetili da transformaciono liderstvo ima umerenu pozitivnu korelaciju sa afektivnom posvećenošću. Noraazian i Khalip (2016) su otkrili da je visok nivo transformacionih leaderskih praksi koje su preduzeli menadžeri imao značajan uticaj na posvećenost zaposlenih. U meta-analizi 20 istraživanja u Turskoj, koju su sproveli Aydin, Sarier i Uysal (2013) pokazano je da

transformaciono liderstvo ima pozitivan uticaj na organizacionu posvećenost. Kouni, Koutsoukos i Panta (2018) su pokazali da nastavnici osećaju značajnu posvećenost školskim ciljevima kada se direktor škole ponaša kao transformacioni lider.

Takođe je naznačeno da percipirani integritet liderstva generiše neki oblik pozitivnog razmišljanja, kao što je opšti osećaj zadovoljstva poslom među zaposlenima, što rezultira povećanom posvećenošću (Park & Hwang, 2015). Pojedina istraživanja pokazuju da su sledbenici postavljali određene zahteve pred lidere, tako da, ako se ispune, zaposleni postaju posvećeniji svom poslu (Chi & Chi, 2014). Koliko god gore navedeno bilo neophodno, čini se da je dovoljnost u stvaranju posvećenosti zasnovana na tome da podređeni vide kvalitet integriteta rukovodstva (Kaiser & Hogan, 2010).

Rezultati studije koju su sprovedi Nangoli i dr. (2020) pokazali su da percipirani integritet liderstva, kao svojstvo liderstva, pruža osnovu za kreciju organizacione posvećenosti odnosno da percipirani integritet liderstva ima pozitivan uticaj na posvećenost zaposlenih. Ovaj nalaz se poklapa sa ranijim studijama koje su sprovedi Kaiser i Hogan (2010) kao i Lo i Min (2009). Rezultati koje su dobili Nagoli i dr. (2020) takođe sugerišu da organizacija treba kontinuirano da proširuje spektar sa kojim posmatra pokretače posvećenosti zaposlenih, kao što sugerišu i istraživači poput Enache (2013).

Ukratko, liderstvo je u velikoj meri uslovljeno organizacionom posvećenošću, čime se omogućava pojedincima da oslobode svoju kreativnost i da daju doprinos inicijativama za razvoj organizacije

2.4 ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Poslednjih decenija postoji izrazito povećano interesovanje istraživača za koncept organizacione posvećenosti. Ovo interesovanje izraženo je kroz napore u određivanju teorijskih struktura (Buchanan, 1974) i empirijskih potvrda (Hall & Schneider, 1972) rezultata posvećenosti zaposlenih (Hrebiniak & Alutto, 1972). Kroz razne studije (Kanter, 1968; Mowday et al., 1979; Salancik, 1977), posvećenost je prepoznata kao važna varijabla u razumevanju radnog ponašanja zaposlenih u organizacijama (Porter et al., 1974).

Šta predstavlja termin posvećenost? Porter i Smith (1968) vide posvećenost kao spremnost zaposlenog da uloži veliki napor u interesu organizacije, ima snažnu želju da podrži organizaciju i prihvati njene glavne ciljeve i vrednosti. Sheldon (1971) smatra da je posvećenost postojanje pozitivnog stava prema organizaciji i namera da se radi na

ostvarivanju njenih ciljeva. Kanter (1968) posvećenost vidi kao spremnost društvenih aktera da ulože energiju u organizaciju i ostanu joj lojalni. Hrebiniak i Allutto (1972) smatraju to nespremnošću napuštanja organizacije zbog nižih prihoda, statusa ili profesionalne slobode kao i zbog prijateljstva sa kolegama. Lee (1971) navedeni koncept definiše kao organizacionu identifikaciju određenog stepena pripadnosti ili odanosti. Bateman i Strasser (1984) konstatuju da je posvećenost po svojoj prirodi višedimenzionalna, uključuje lojalnost organizaciji, spremnost da se uloži napor u interesu organizacije, visok stepen usklađenosti sa vrednosnim ciljevima organizacije kao i želju za zadržavanjem pripadnosti. Agnew i dr., (1998) posvećenost posmatraju kao spremnost zaposlenih da ostanu i istraju u odnosima koji uključuju psihološku vezanost u dužem vremenskom periodu. Rusbult i Farrell (1983) posmatraju posvećenost kao visok stepen verovatnoće da će zaposleni istrajati u poslu i osećati psihološku vezu sa njim, nezavisno od ostvarenog zadovoljstva.

Iz navedenog se može zaključiti da većina istraživača vidi posvećenost kao oblik psihološke veze između zaposlenih i organizacije.

2.4.1 Komponente i vrste posvećenosti

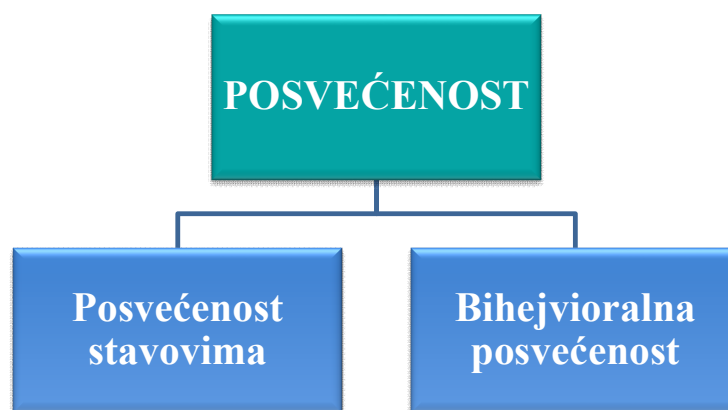
Na posvećenost se gleda kao na sledbeničku, afektivnu vezanost za ciljeve i vrednosti organizacije, na ulogu zaposlenog u realizaciji viših ciljeva i vrednosti organizacije koje nisu čisto instrumentalnog karaktera. Metodološki, posvećenost se sastoji od tri sledeće komponente:

- poistovećivanje - usvajanje ciljeva i vrednosti organizacije kao sopstvenih;
- uključenost - psihološka apsorpcija svojih radnih uloga i
- odanost - osećaj pripadnosti i vezanosti za organizaciju (Buchanan, 1974).

Meyer i Allen (1997) smatraju da se posmatranje posvećenosti grana u dva osnovna pravca. Prvi uključuje pokušaje da se pokaže da posvećenost može imati različite forme, odnosno da posvećenost koja određuje odnose između zaposlenog i nekog drugog entiteta (npr. organizacije) nije konstantna. Drugi pravac usmeren je na utvrđivanju razlike između entiteta kojima je zaposleni posvećen.

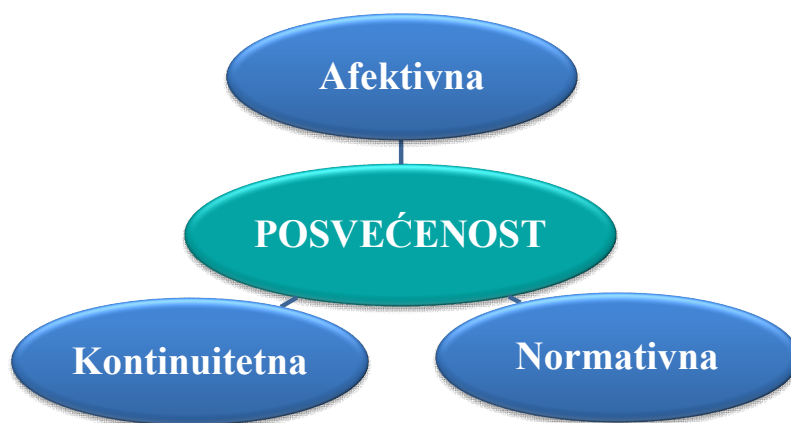
Prema Mowday, Porter i Steers (1974) postoji klasifikacija podele na posvećenost stavovima (eng. *attitudinal commitment*) i bihejvioralna posvećenost (eng. *behavioral commitment*). Ovo tradicionalno razlikovanje imalo je važne implikacije ne samo na

definisanje i merenje posvećenosti, već i na pristupe koji su korišćeni u proučavanju njegovog razvoja i njegovih posledica. Oni su opisali ova dva pristupa na sledeći način: posvećenost stavu usredsređena je na proces u kome zaposleni razmatraju u kojoj su meri njihove vlastite vrednosti i ciljevi u skladu sa organizacionim, dok se u bihevioralnom pristupu, posmatra stepen posvećenosti zaposlenih određenoj aktivnosti, a ne entitetu, Slika 8.



Slika 8: Vrste posvećenosti (izvor: Mowday et al., 1982)

Meyer i Allen (1997) nalaze da je zajedničko različitim definicijama organizacione posvećenosti gledište da je posvećenost psihološko stanje koje karakteriše odnos zaposlenih prema organizaciji i ima implikacije na odluku o nastavku pripadnosti organizaciji. Dakle, bez obzira na definiciju, postoji veća verovatnoća da „posvećeni“ zaposleni ostanu u organizaciji nego oni koji nisu „posvećeni“. Ono što se razlikuje u definicijama, posebno definicijama u kategorijama, je priroda psihološkog stanja koja se opisuje. Da bi pokazali ove razlike, Meyer i Allen (1997) daju različite nazive za uočene tri komponente posvećenosti: afektivnu, kontinuitetnu i normativnu (eng. *affective, continuance & normative commitment*), Slika 9.



Slika 9: Komponente posvećenosti (izvor: Mayer & Allen, 1997)

Savremeno radno okruženje je značajno evoluiralo, što je dovelo do visokog nivoa mobilnosti visokotalentovanih zaposlenih (Lumley et al., 2011), koji traže najbolje alternative za posao u cilju zadovoljenja svojih radnih aspiracija (Walden et al., 2017), što prouzrokuje sve veću zabrinutost o tome kako da ih organizacije zadrže (Yao et al., 2019). Takva spoznaja među rukovodiocima organizacija i istraživačima je podstakla na sve veći naglasak na razumevanju ključnih pokretača (Fischer et al., 2020) organizacione posvećenosti, posebno afektivne posvećenosti (Marique et al., 2013; Solinger et al., 2008).

Afektivna posvećenost odnosi se na emocionalnu privrženost zaposlenog, poistovećivanje i uključivanje u organizaciju. Zaposleni sa snažnom afektivnom posvećenošću istrajavaju u radu organizacije jer to emotivno žele. U stvaranju afektivne posvećenosti presudnu ulogu ima komunikacija zaposlenih i rukovodioca organizacije (Ndlovu et al., 2021).

Kontinuitetna posvećenost se odnosi na svest o mogućim gubicima povezanim sa odlaskom iz organizacije. Zaposleni čija se primarna veza sa organizacijom temelji na posvećenosti kontinuitetu i dalje ostaju zato što je to njima egzistencijalno nophodno. Ova vrsta posvećenosti oslikava situaciju u kojoj zaposleni nastavljaju da rade za organizaciju zbog činjenice da osećaju da ne mogu da podnesu troškove napuštanja organizacije. Neki od troškova napuštanja organizacije koji mogu sprečiti zaposlene da je napuste i na taj način ih navesti da se posvete trenutnoj organizaciji uključuju uočeni gubitak finansijskih beneficija koje nastaju na trenutnom poslu kao i gubitak prijatelja koje su stekli kroz druženje na postojećem poslu. Drugi uzroci mogu biti prirodna inercija (Allen & Meyer, 1990) koju zaposleni razvija kada radi značajan broj godina u datoj organizaciji (Mayer et al., 2008) kao i

uočeni gubitak stečenih privilegija koje se ne mogu uživati van trenutnog posla, (Battistelli et al., 2013).

Normativna posvećenost odražava osećaj lične obaveze prema nastavku pripadnosti organizaciji. Zaposleni sa visokim nivoom normativne posvećenosti smatraju da je njihova dužnost da ostanu u organizaciji i budu joj lojalni.

Meyer i Allen (1997) ističu da je prikladnije smatrati afektivnost, kontinuitet i normativnu posvećenost komponentama, a ne vrstama posvećenosti, jer u odnosu zaposlenog sa organizacijom može postojati kombinacija sa različitim stepenima izraženosti sve tri komponente.

Kontekstni efekat, kako su ga definisali Gellatly, Meyer i Luchak, (2006), odnosi se na potencijal da određena komponenta unutar profila posvećenosti bude pod uticajem snaga ostalih prisutnih komponenti. Konkretno, smatraju da se priroda normativne posvećenosti može doživeti kao moralni imperativ ili kao egzistencijalna potreba, u zavisnosti od konteksta koji obezbeđuje relativna snaga afektivne i kontinuitetne posvećenosti unutar profila posvećenosti zaposlenog. Ovaj konceptualni okvir odražava dvostruku prirodu normativne posvećenosti. Kada je afektivno dominantno, normativna posvećenost se doživljava kao moralni imperativ. Zaposleni koji obavezu doživljavaju kao moralnu dužnost će u potpunosti podržati organizacione ciljeve (jer su vrednosno usklađeni) i posvetiti napore da se ti ciljevi postignu čak i pod teškim uslovima. Dakle, priroda moralnog imperativa zaposlenog je vođena njegovim uverenjima o organizaciji, gde on percipira pozitivan dugoročni odnos sa organizacijom i veruje da se organizacija brine o njemu i da je u njoj dobro tretiran.

S druge strane, kada je kontinuitetna obaveza dominantna, normativna obaveza će se doživljavati kao egzistencijalna neophodnost, a introjektovana motivacija leži u osnovi interesne obaveze u okviru normativnog opredeljenja koji je vođen percepcijom kratkoročnog odnosa (Meyer & Parfyonova, 2010).

Coe, Zehnder i Kinlaw (2013), kako je navedeno u Konya, Grubić-Nešić i Matić (2015) smatraju da postoje četiri osnovna kritična elementa koji su potrebni zaposlenima za izgradnju posvećenosti u organizaciji: jasna vizija o ključnim vrednostima i osobinama cilja, uticaj na vršenje poslovnih zadataka, kompetencija za obavljanje posla i zahvalnost za pokazani učinak.

2.4.2 Instrumenti za merenje posvećenosti

Oblici merenja organizacione posvećenosti različiti su kao i njene definicije. Većina ovih merenja sastojala se od upitnika sa 2 do 4 pitanja kao kod Grusky (1966) koji koristi upitnik od četiri pitanja stavljajući akcenat na identifikaciju sa organizacijom, odnosu prema administraciji i opštem odnosu prema organizaciji. Hrebiniak i Alutto (1972) koriste upitnik od 4 pitanja čija suštini je određivanje šta je zaposlenom potrebno da napusti organizaciju. Slične metode su koristili Lee (1971), Sheldon (1971), Gouldner (1960), Hall i dr. (2019), Hall i Schneider (1972), i Buchanan (1974). Wiener and Gechman (1977) su zahtevali od zaposlenih da vode dnevnike u kojima opisuju sa poslom povezane volonterske aktivnosti, koje su vršene u slobodno vreme, a za procenu posvećenosti su koristili postupak dekodiranja (Mowday et al., 1979).

Upitnik za organizacionu posvećenost (eng. *Organizational Commitment Questionnaire*), koji će koristiti u našem radu, sastoji se od 15 pitanja, a osmišljen je sa ciljem merenja stepena posvećenosti zaposlenih prema organizaciji. U ovaj instrument uključena su pitanja koja se odnose na percepciju zaposlenih u odnosu na njihovu lojalnosti u organizaciji, spremnost da se uloži potreban naporu radi postizanja organizacionih ciljeva i prihvatanje vrednosti organizacije. Sva pitanja predstavljaju izjave na koje zaposleni odgovaraju shodno Likertovoj skali od 5 opcija, u rasponu od „snažno se ne slažem“ do „potpuno se slažem“ (Porter et al., 1974).

2.4.3 Uticaj posvećenosti na inovativnu klimu

Uočavanje i nagrađivanje zaposlenih, kada su inovativni, povećava njihovu afektivnu posvećenost organizaciji (Eisenberger et al., 1990). Studije pokazuju da organizaciona podrška i priznanje povećavaju uključenost i učešće zaposlenih u dodatnim zadacima i ulogama u organizaciji, kao i njihovu posvećenost. Slično tome, meta-analiza otkriva da podrška i inspiracija nadređenog, kao i spremnost zaposlenih da iznesu ideje, mogu povećati afektivnu posvećenost (Kurtessis et al., 2017).

Inovativna klima u procesu aktivnosti koje povećavaju autonomiju, kompetenciju i povezanost zaposlenih utiču na posvećenost (Gagné & Deci, 2005). Iz perspektive teorije samoopredeljenja, inovativna klima povezana sa samoopredeljenjem zaposlenih, kada zaposleni doživljavaju autonomiju i kompetenciju i kada isprobavaju nove ideje (Demircioglu

& Audretsch, 2017) odnosno kada postoji bolja klima za inovacije zaposleni će imati veću afektivnu posvećenost. Kada organizacioni lideri podržavaju nove ideje zaposlenih, dele ideje zaposlenih, podstiču inovacije i obezbeđuju dovoljno resursa i vremena, zaposleni imaju tendenciju da iskažu veću posvećenost. Dakle, pozitivna organizaciona klima može povećati organizacionu posvećenost (Holliman, 2012; Im et al., 2016).

Istraživači Lee i Huan-Ming (2008) kao i Lee et al. (2014) zaključuju da inovativno orijentisana organizaciona klima, gde menadžeri podstiču fokusiranje na inovacije, gde se isprobavaju novi procesi upravljanja koji se koriste u organizaciji, a resursi se obezbeđuju za inovacije povećava organizacionu posvećenost zaposlenih i njihovu spremnošću da doprinesu uspehu organizacije. Važni elementi inovacione klime kao što su participativno upravljanje, podržavajuće liderstvo (Im et al., 2016), mogućnosti za napredovanje (Kearney & Hays, 2019), ohrabrivanje da se dođe do novih ideja i priznanje, povećavaju organizacionu posvećenost (Kim & Fernandez, 2017).

Koristeći veliki skup podataka istraživanje koje je sproveo, Demircioglu (2021) otkriva da je inovativna klima pozitivno povezana sa organizacionom posvećenošću što je u saglasju sa istraživanjem koje su sproveli Enache i dr. (2013) i Kim i Fernandez (2017) koji konstatuju da inovativna klima omogućava samoopredeljenje i osnaživanje zaposlenih čime se povećava organizacijska posvećenost zaposlenih.

Istraživanje koje je sproveo Lin (2016) potvrđuje značajnu pozitivnu korelaciju između inovativne klime i organizacione posvećenost. On smatra da unapređenje inovativne klime i organizacione posvećenost može efikasno uticati na performanse preduzeća.

Uspešna saradnja i posvećenost unutar organizacije zahteva postojanje klime u kojoj se zaposleni osećaju bezbedno u ispoljavanju proaktivnog ponašanja u društvenom kontekstu, odnosno klime koja omogućava psihološku sigurnost. Rezultati koje je dobio u svom istraživanju Gupta (2009) sugerišu da ako se zaposlenima obezbedi klima za inovacije, onda će oni verovatno ostati posvećeni organizaciji.

2.5 UNUTRAŠNJE POVERENJE

Stari modeli upravljanja fokusirali su se na komandne i kontrolne strategije motivacije. Ove strategije su ohrabrivale menadžment da usmerava aktivnosti zaposlenih u organizaciji koristeći nadzor povezan sa podsticajima i sankcijama, ali niskim stepenom poverenja. Ovim se omogućavala jedna vrsta i nivo saradnje. Ali usled rastućih promena u

poslovanju organizacijama bilo je potrebno uvesti drugačiji model saradnje zaposlenih. Novi model saradnje je bio potreban iz razloga što je sve teže bilo efikasno implementirati stilove upravljanja i kontrole. Sve više ljudi radi u široko disperzovanim grupama uz povećanje broja zaposlenih koji rade od kuće sa različitim rasporedom i u različitim ograncima kompanije.

Hijerarhije na više nivoa, koje su olakšavale tradicionalno upravljanje i kontrolu se ubrzano izravnavaju. Sve više zaposlenih radi u timovima jednakih, bez određenog vođe čija je odgovornost da prati i reaguje na ponašanje drugih. Umesto toga, odgovornosti se dele među članovima grupe, a liderstvo može biti različito za različite zadatke. Procene nagrađivanja i unapređenja se donose zajednički, što uključuje diskusiju i izgradnju konsenzusa.

Pored toga, gube se tradicionalni mehanizmi društvene kontrole. Jedan važan izvor društvene kontrole su neformalne mreže porodice i prijatelja koje svrstavaju ljude u njihove društvene grupe. Mreža porodica i dugogodišnjih saradnika na poslu postaje sve slabija, jer su ljudi sve više odvojeni jedni od drugih i ne gledaju na svoje odnose kao na trajne tokom vremena. Ovo je posledica mobilnosti ljudi koji se udaljavaju od porodice i prijatelja.

Povećava se spremnost da se raskinu veze sa drugima, uz sve češće fluktuacije posla. Na mnogim nivoima, ljudi se osećaju slobodnije da prekinu društvene veze i promene dugoročne društvene aranžmane. Zaposleni vide svoj odnos sa poslodavcem kao nepredviđen i promenljiv kada se ukaže povoljna prilika. Umesto da očekuju da će tokom svoje karijere raditi za jednu kompaniju, ljudi predviđaju promene kompanija, pa čak i karijere. Oni postaju manje lojalni bilo kom poslodavcu. Sve navedeno ima velike posledice po poverenje.

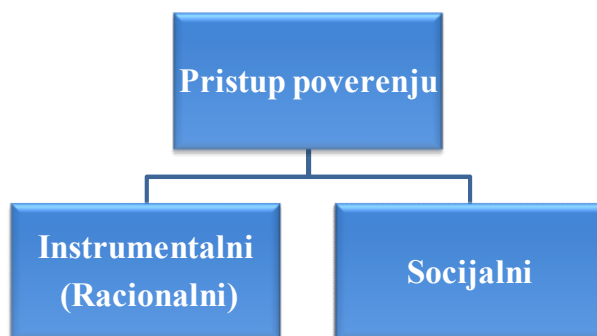
Unutar radnih organizacija, priroda samog posla se menja na načine koji sve više otežavaju pristupe upravljanju i kontroli motivacije. Rad se svodi na intelektualni rad, a ne na jednostavne zadatke koji se ponavljaju. Intelektualni rad je teško pratiti i u velikoj meri zavisi od voljnog angažovanja na poslu. Potrebno je verovati da se zaposleni trude da dobro rade, jer je teško pratiti njihovo ponašanje. U radnim organizacijama, ova promena fokusa dovela je do povećanja pažnje na ponašanje izvan obavljanja radnih zadataka, na voljna ponašanja koja zaposleni pokazuju u radnom okruženju (Tyler & Blader, 2000).

Unutrašnja motivacija olakšava saradnju u organizaciji jer organizacija ne mora da kreira pravila i autoritete čiji je zadatak da nadgleda i reaguje na ponašanje zaposlenih. Dalje, organizacija ne mora da koristi svoje resurse da pruži podsticaje za poželjno ponašanje niti da stvori i održava kredibilan sistem odvrćanja. Umesto toga, zaposleni deluju kooperativno jer

su motivisani da to učine iz ličnih razloga. Iz ovih razloga, interno motivisana saradnja predstavlja dodatnu vrednost za organizaciju.

Uloga menadžmenta preduzeća je da obezbedi da zaposleni budu interno motivisani i da efikasno upravljaju sopstvenim ponašanjem, dovodeći ga u sklad sa pravilima i politikom preduzeća bez obzira da li su lideri prisutni i obraćaju pažnju na postupke svojih sledbenika. Želja sledbenika da se pridržava pravila i pomogne grupi je pouzdaniji način da se obezbedi poželjna saradnja od pružanja podsticaja ili sankcija.

U razmatranju pitanja poverenja mnogi istraživači su usvojili instrumentalni odnosno racionalni pristup poverenju, posmatrajući poverenje kao pitanje predvidljivosti u kome se ljudi ponašaju na osnovu svojih očekivanja u vezi sa mogućim budućim ponašanjem drugih. Poverenje u ovom smislu se tretira kao pitanje kompetencije, pri čemu zaposleni veruju onima u koje imaju poverenja da mogu da reše određene probleme i donesu željene rezultate. Pored instrumentalnog poverenja uočavamo i oblik koji možemo nazvati socijalnim poverenjem. Socijalno poverenje nije zasnovano na sudovima o predvidljivosti i sposobnosti drugih. Umesto toga, ono se zasniva na određivanju motiva drugih. Zaposleni zaključuju da li da veruju da drugi imaju nameru da urade ono što je dobro za njih, odnosno da li su motivisani da se ponašaju etički. U određenim slučajevima se ne mogu proceniti nečija kompetentnost, ali se može zaključiti da li postoji iskren trud da se uradi ono što je u najboljem interesu zaposlenog, Slika 10. (Tyler, 2003).



Slika 10: Pristupi poverenju (izvor: Tyler, 2003)

Sposobnost organizacije da razvija odnose poverenja (Lane, 1998), je sve važniji izvor konkurentske prednosti (Sako & Helper, 1998). Poverenje je postalo glavni element društveno odgovornog i etičkog poslovanja (Barney & Hansen, 1994). Organizacije koje generišu unutrašnju klimu poverenja (Shockley-Zalabak et al., 2000) i koje mogu razviti poverenje i

kooperativne odnose sa spoljnim partnerima (Zaheer et al., 1998) stiču dodatnu prednost u odnosu na svoju konkurenciju (Dyer & Singh, 1998).

Poverenje je posebno važno za organizacije koje se takmiče na globalnom tržištu, gde se povećavaju nesigurnost i rizik, a kultura, vrednosti i ciljevi partnera mogu biti vrlo različiti (Lane, 1998).

Poverenje nije samo kritično za uspostavljanje dugotrajnih odnosa sa eksternim zainteresovanim stranama koji donose dodatnu vrednost, to je suštinska komponenta za jačanje unutrašnjih odnosa. Na ovom nivou, poverenje se može posmatrati kao društveni kapital koji smanjuje transakcione troškove, povećava spontanu društvenost među članovima i omogućava odgovarajuće oblike odbrane autoritetima organizacije (Kramer, 1999). Poverenje u neposredno nadređenog pozitivno utiče na preduzimljivo ponašanje zaposlenih (npr. njihovu kreativnost, preuzimanje rizika, asertivnost) (Costigan et al., 2006), dok poverenje u menadžment (Mayer & Gavin, 2005) promovise oblike socijalnog ponašanje zaposlenih u organizaciji (Wong et al., 2003). Sve navedeno omogućava zaposlenima da se fokusiraju na produktivne aktivnosti i socijalizaciju unutar organizacije (Mayer & Gavin, 2005).

Serkan (2017) u svojoj studiji otkriva da zaposleni uzima u obzir postojanje određene suštinske organizacione dinamike kada poseduje poverenje u svoju organizaciju. Takođe smatra da su sa stanovišta zaposlenih, karakteristike kao što su kompetentni menadžeri, finansijski zdravo preduzeće, pružanje proizvoda visokog kvaliteta i prepoznatljivo preduzeće u sektoru ili društvu važne za poverenje u organizacije.

Sa obzirom na značaj poverenja za organizacije koje konkurišu na stranim tržištima, važno je pitanje da li društvena kultura domaćeg tržišta utiče na dvosmernu poverljivost u odnosu prema stranim partnerima. Navedeno pitanje je važno na nacionalnom i organizacionom nivou. Fukuyama (1995) tvrdi da blagostanje nacije zavisi od globalne konkurentnosti njenih organizacija, na šta utiče stepen poverenja svojstven određenoj naciji.

2.5.1 Definicija poverenja

Poverenje se definiše kao spremnost jedne strane (poverioca) da bude izložena povredljivim postupcima druge strane (poverenika) na osnovu očekivanja da će poverenik izvršiti određenu radnju važnu za poverioca, bez njegovog praćenja ili kontrole (Mayer et al., 1995). Da bi poverenje postojalo, mora biti prisutno očekivanje pouzdanosti partnera i namera

u ponašanju partnera da se izvrši očekivano (Moorman et al., 1993). Poverenje prouzrokuje određeni stepen neizvesnosti i uključuje verovanje u partnerove sposobnosti i njegovu dobronamernost. Dakle, akcenat je na spremnosti poverioca da ukaže poverenje, a ne na pouzdanost poverenika.

Kako Zaheer i dr. (1998) tvrde, organizaciono poverenje ima u svojoj osnovi pojedinca jer poverenje stvaraju zaposleni u organizaciji, a ne sama organizacija. Na poverenje zaposlenih u organizaciji delom će uticati i njihova opšta sklonost poverenju (Mayer et al., 1995). Sklonost poverenju se često posmatra kao osobina ličnosti ali na nju utiče poverenje koje je svojstveno društvu, koje oblikuje njegova kultura (Fukuyama, 1995).

2.5.2 Vrste poverenja

U literaturi o organizacionom poverenju postoje tri osnovna pravca. Prvi pravac stavlja akcenat isključivo na poverenju u okviru organizacije (između zaposlenih i lidera/menadžera ili između samih zaposlenih). Druga dva pravca bave se poverenjem između organizacija (međuorganizacijsko poverenje) i poverenjem između organizacija i njihovih kupaca, Slika 11., (Dietz & Den Hartog, 2006).



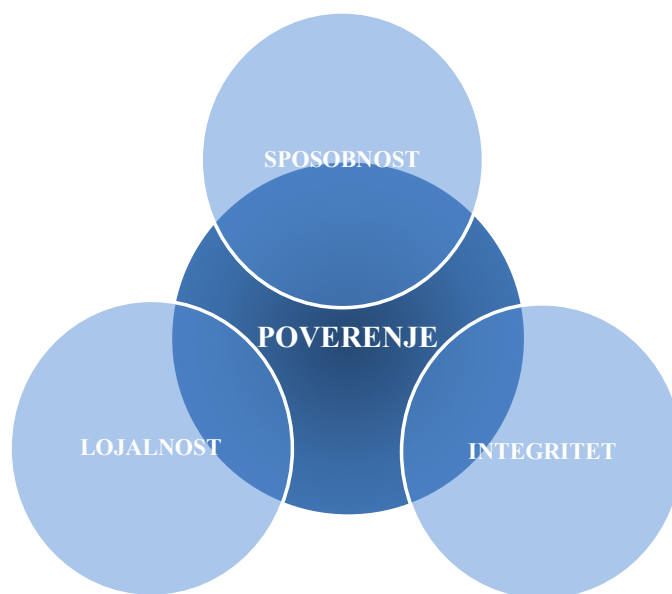
Slika 11: Vrste poverenja (izvor: Dietz & Hartog, 2006)

Unutrašnje poverenje (eng. *Internal trust*) predstavlja stvorenu klimu poverenja u organizaciji. Definiše se kao pozitivno očekivanje koje zaposleni imaju o namerama i ponašanju u višečlanim organizacijama, a na osnovu organizacionih uloga, odnosa, iskustava i međuzavisnosti. Organizacije sa visokim nivoom unutrašnjeg poverenja su uspešnije, adaptivnije i inovativnije od organizacija sa niskim nivoom poverenja ili sveprisutnim nepoverenjem (Shockley-Zalabak et al., 2000). Unutrašnje poverenje poboljšava timski rad

(Jones & George, 1998), liderstvo, određivanje ciljeva (Mayer et al., 1995) i ocenu performansi (McAllister, 1995), doprinosi zadovoljstvu zaposlenih i njihovoj posvećenosti organizaciji (Flaherty & Pappas, 2000).

2.5.3 Dimenzije poverenje

Kada lideri kažu da treba da izgrade poverenje među svojim zaposlenima, termin poverenje često ima različito značenje za različite pojedince ili grupe. Ponekad postoje različite percepcije, uočeni uzroci ili željeni ishodi, ali većina lidera ima tendenciju da koristi jednostavno reč poverenje. Zajednički jezik i razumevanje između zainteresovanih strana pomaže da se identifikuje šta se misli kada neki aspekt veze, ponašanja ili učinka nije u redu. U svojoj knjizi Evans (2015) opisuje poverenje kao otelotvorenje različitih elemenata sposobnosti, lojalnosti i integriteta, Slika 12. Ono što on naziva faktorima percipirane pouzdanosti (dimenzijama poverenja) može se pojaviti kao tri različita elementa ljudskog rasuđivanja od kojih se svaki odnosi na nečiju spremnost da bude ranjiv u datoj situaciji. Ovo pomaže ljudima da se fokusiraju na to koji aspekti individualnog ili timskog ponašanja dobro funkcionišu, a koji ne.



Slika 12: Dimenzije poverenja (izvor: Evans, 2015)

Odlike dimenzija poverenja su:

- *Sposobnost* se odnosi na tehničke veštine, kompetencije i izvršenje. Kada god ljudi pitaju da li je neko sposoban, odnosno vešt, ili da li može da izvrši određeni zadatak, oni razmatraju nečiju sposobnost. Ljudi stupaju u interakciju jedni sa drugima kao lideri i saradnici, i vide tehničke, međuljudske i liderske kompetencije koje se primenjuju. One su na različitim nivoima veština i izvršavaju se na različitim nivoima u organizaciji. Takođe je uočeno da ljudi mogu imati stručnost u nekim oblastima, ali ne u drugim. Kada lideri donose sudove o sposobnostima, to rade uvek rade specifično za situaciju razmišljajući o veštinama koje dovode do efektivnih rezultata za određeni zadatak ili projekat. Drugim rečima: „Može li on/a to da uradi?“ i "Da li on/a zna prave korake?".
- *Integritet* uključuje zajedničke vrednosti (principi, pravičnost i karakter) i očekivanja (pouzdanost i doslednost) između strana. Kada zaposleni razmišljaju o mudrom i principijelnom lideru, nekome ko živi principe kojima se dive, zbog svoje upornosti i zbog svojih stalnih uspeha, oni misle na integritet. Oni često vide smernost i snažnu etiku i podržavaju ono što je istinito, ispravno i časno jer vide nekoga sa kim se slažu o najvažnijim pitanjima. Kada ljudi donose odluke o integritetu, često misle na jak karakter, stabilnost i pouzdanost postavljajući pitanja: “Da li se slažem sa mudročću njegovih/njenih odluka?” i “Mogu li računati na njega/nju da će ispuniti svoje obećanje?”.
- *Lojalnost* je povezana sa kazivanjem istine i ličnim odnosom između poverenika i poverioca. Ljudi razmišljaju o lojalnosti kao dimenziji poverenja kad god razmišljaju o ličnim vezama sa drugima, da li će od strane drugih biti podržani ili napušteni u kritičnim situacijama. Pitaju se da li će drugi zadržati samopouzdanje, sačuvati tajnu i zaštititi ih, ili će iskoristiti nepovoljan trenutak i usmeriti odgovornost na njih. U ekstremnijim slučajevima uočenog napuštanja poverenja, pojavljuje se izdaja. Kada lideri donose presude o lojalnosti, oni misle na takav odnos i pitaju se u sebi: “Hoće li on/a ovu stvar držati privatnom?” i “Mogu li da računam na njega/nju da će me podržati u ovome?”.

2.5.4 Instrumenti za merenje unutrašnjeg poverenja

U cilju merenja organizacionog poverenja razvijeni su upitnici sa više pitanja za merenje sklonosti poverenju, unutrašnjem poverenju i spoljnom poverenju.

U hronološkom redosledu, upitnice za merenje poverenja su pravili McAllister (1995) sa 11 pitanja, Robinson (1996) koristi upitnik od 7 pitanja, Cummings i Bromiley (1996) sa 12 pitanja, Clark i Payne (1997) sa 23 pitanja, Brockner i dr. (1997) sa 7 pitanja, Mayer i Davis (1999) sa 21 pitanjem, Spreitzer i Mishra (1999) sa 16 pitanja, Shockley-Zalabak i dr. (2000) sa 45 pitanja, Huff i Kelley (2003) sa 4 pitanja, Tyler (2003) 7 pitanja, Gillespie (2011) sa 10 pitanja, i Tzafrir i Dolan (2004) sa 16 pitanja.

Za merenje unutrašnjeg poverenja u organizaciji u našem radu korišćemo upitnik koji su napravili Huff i Kelly (2003) sa 4 pitanja koja određuju nivo poverenja u celoj organizaciji, a ne lično poverenje zaposlenog.

2.5.5 Uticaj poverenja na inovativnu klimu

Utvrđeno je da poverenje poboljšava inovativnost kroz slobodnu razmenu ideja različite prirode i smanjenje složenosti, straha od neuspeha i kritike pri implementaciji novih ideja (Luhmann, 1979). Nerutinska i nepredvidiva priroda inovacionih procesa posebno zahteva atmosferu podrške i psihičke sigurnosti sa poverenjem. Spitzer (2007) tvrdi da je poverenje najbolji pokazatelj inovativnosti preduzeća. Premisa o povezanosti poverenja sa inovacijom (Bibb & Kourdi, 2006) je široko prihvaćena (Covey & Merrill, 2006; Ruppel & Harrington, 2000). Do sada uprkos priznatoj ulozi poverenja u procesu stvaranja inovativne klime (Ciancutti & Steding, 2001), samo nekoliko istraživača je empirijski ispitalo odnose između poverenja i inovativnosti. Pomenuta empirijska istraživanja dala su različite rezultate (Shockley-Zalabak et al., 2010). Na primer, Krot i Lewicka (2011) su izvestili o pozitivnom odnosu između poverenja u organizaciji i procesa generisanja inovativne klime dok je Herting (2002) otkrio da poverenje ima samo pozitivan efekat na klimu administrativne inovativnosti, odnosno izraženu u odnosu na druge tipove inovativnosti.

U istraživanju koju je sproveda Sankowska (2013) pokazuje se da postoje jake veze između poverenja i inovativnosti i da postoje argumenti da poverenje treba tretirati kao kamen temeljac inovativnosti. Cook i Wall (1980) koji su razvili mere međuljudskog poverenja na poslu, fokusirajući se prvenstveno na poverenje u sposobnosti drugih (zaposlenih i njima

nadređenih) i na njihovu veru u namere. Rezultati istraživanja koje su dobili Clegg, Unsworth, Epitropaki i Parker (2002) osim što repliciraju one koje su sproveli Axtell i dr. (2000) potvrđuju da elementi poverenja uključeni u proces inovacije deluju kao glavni efekat na nju.

Curseu i Schruijer (2010) su otkrili da nisko poverenje može dovesti do toga da se ljudi osećaju ugroženim kada objavljuju informacije, što zauzvrat čini manjom verovatnoćom da će uslediti oslobađanje znanja i stvarnja inovativne klime u kojoj se realizuju inovacije. Saradnja unutar organizacije u inovacijama je interaktivni proces deljenja znanja koji zahteva visok nivo poverenja kako bi se pomoglo u artikulisanju prećutnog znanja (Hervas-Oliver et al., 2012).

Na intraorganizacionom nivou, poverenje zaposlenih igra ključnu ulogu u njihovim odlukama da inoviraju i daje sledeći doprinos (Bessant et al., 2001):

- Omogućava zaposlenima da izvrše promene bez vršenja stroge kontrole;
- Stvara uverenje među zaposlenima da će njihove ideje biti prepoznate i iskorišćene, a ne prisvojene i
- Omogućava spoznaju da će rezultirajuća poboljšanja produktivnosti podrazumevati deljenje dobiti umesto eksploatacije.

Većina studija se složila da vertikalno poverenje (poverenje u menadžment) pojačava osećaj podrške za generisanje novih ideja od strane zaposlenih (Ellonen et al., 2008; Scott & Bruce, 1994; Tan & Tan, 2000) odnosno percepcija zaposlenih da ih organizacija vrednuje, motiviše da inoviraju u odsustvu očekivane direktne nagrade ili ličnog priznanja (Eisenberger et al., 1990). Prisustvo horizontalnog poverenja (poverenje između zaposlenih) je od suštinskog značaja za inovativnu klimu. Uopšteno govoreći, inovativna klima se može poboljšati razvijanjem međuljudskog poverenja. Koliko god moćno izgledalo, poverenje je krhko i lako se može narušiti. Jednom kada je poverenje narušeno, ono će vršiti negativan uticaj na inovativnu klimu u organizaciji (El-Ella et al., 2016).

3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1 PROCEDURA PRIKUPLJANJA PODATAKA

Kao što je u uvodnom delu disertacije već navedeno, sprovedeno je istraživanje kvantitativnog tipa i realizovano je metodom anketiranja zaposlenih u organizacijama korišćenjem zatvorenog upitnika direktno – distribucijom upitnika u organizacije, i elektronski – putem interneta i specijalizovanog internet servisa za kreiranje upitnika i elektronsko anketiranje. Istraživanjem su bile obuhvaćene domaće državne i privatne organizacije, kao i organizacije sa stranim kapitalom koje posluju u našoj zemlji i njihovi analozi u Republici Sloveniji. U njima su bili anketirani zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, a istraživanje je bilo sprovedeno na dobrovoljnoj i anonimnoj bazi u cilju dobijanja što iskrenijih odgovora, odnosno što realnijih podataka.

Istraživanje je sprovedeno u dve faze: u prvoj fazi – pilot istraživanje koje je sprovedeno u terminu od aprila 2021. godine do juna 2021. godine dok je druga faza istraživanja započela je početkom jula 2021. godine i trajala do septembra 2021.godine, neposredno nakon obrade rezultata pilot istraživanja. Upitnici su distribuirani u organizacijama u dogovoru sa menadžmentom svake od njih, kako bi se sprečile moguće neprijatne situacije u smislu anketiranja zaposlenih bez znanja rukovodstva. U svim slučajevima bila je određena jedna ili više osoba unutar svake od organizacija u kojima je vršeno ispitivanje, koje su vršile distribuciju i prikupljanje upitnika i služile kao osobe za kontakt i komunikaciju. Ispitanici su bili zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitih obrazovnih nivoa i staža u organizacijama.

3.1.1 Pilot istraživanje

Kako bi se izvršila dodatna provera upitnika, sprovedeno i pilot istraživanje. kontaktirano je po 20 zaposlenih iz Srbije i Slovenije i zamoljeni su da komentarišu ukoliko naiđu na neki problem prilikom odgovaranja na pitanja. Rezultati iz pilot istraživanja, nisu ušli u konačnu obradu podataka, a samo pilot istraživanje nije ukazalo na probleme u vezi sa samim upitnikom.

3.1.2 Uzorak u istraživanju

Uzorak u ovom istraživanju čine zaposleni u proizvodnim i uslužnim organizacijama u Republici Srbiji i Republici Sloveniji. Ispitanici su zaposleni na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama u organizaciji. . U obe faze istraživanja ukupno je distribuirano 1114 upitnika, što direktno što elektronski.

Kada je reč o definisanju veličine uzorka, obzirom na to da je izabrana analiza strukturalnim modelovanjem – metodom najmanjih kvadrata (SEM-PLS), praćene su preporuke za projektovanje veličine uzorka za ovu vrstu statističke analize (Hair et al., 2019). Kako bi se postigla statistička moć testa od 80%, za dobijanje vrednosti R^2 0,25 pri statističkoj značajnosti na nivou 95%, za ukupno 5 varijabli u istraživanju, potrebno je obezbediti minimum 45 opservacija (Hair et al., 2022).

3.2 NAČIN OBRADE PODATAKA

Podaci dobijeni ovim istraživanjem klasifikovani su i uneseni u matricu pomoću programa Microsoft Excel odakle su uvezeni u programe za dalju obradu. Obrada podataka izvršena je pomoću programskih paketa za statističku obradu podataka i strukturalno modelovanje IBM SPSS i Smart PLS (Ringle et al., 2005). Osim toga, medijacijski efekti proveravani su uz pomoć već spomenutog programa Smart PLS i onlajn (engl. online) verzije Sobelovog testa koja je služila za vršenje proračuna dobijenih u programu Smart PLS.

Statističke analize koje su vršene pri obradi rezultata ovog istraživanja su:

- deskriptivna statistika;
- provera instrumenata;
- jednosmerna analiza varijanse (ANOVA) i
- t-test.

Za konstruisanje i proveru modela i hipoteza istraživanja korišćeno je strukturalno modelovanje (SEM) pomoću programa Smart PLS, dok se pomoću softverskog paketa IBM SPSS proveravala multikolinearnost faktora povećanja varijanse (VIF).

3.3 PRIPREMA PODATAKA ZA STATISTIČKU OBRADU

Pre pristupanja obradi podataka, podaci su pripremljeni za analizu strukturalnim jednačinama. Hair (2019) savetuje da je podatke potrebno preliminarno ispitati kako bi dobijeni rezultati bili što pouzdaniji. U prvom koraku, matrica podataka je proverena za nedostajuće podatke. Odgovori na svim stavkama su provereni analizom frekvencija odgovora ispitanika i nisu uočeni nedostajući podaci. U narednom koraku ispitani su sumnjivi obrasci odgovora ispitanika. Pregledom matrice odgovora i deskriptivne statistike odgovora nisu uočeni sumnjivi obrasci odgovaranja ispitanika. Naredni korak analizirao je netipične tačke, tzv. autlajere. Prilikom analize netipičnih tačaka, uočeno je postojanje netipičnih tačaka na većini stavki. Uvidom u tabelu distribucije i poređenjem srednjih vrednosti sa vrednošću aritmetičke sredine koja seče 5% ekstremnih odgovora na skali na nivou gornjeg i donjeg praga uočena su odstupanja između dva navedena parametra od 0 do 0,11. Kako su u najvećoj meri ova odstupanja na nivou druge decimale, odlučeno je da se svi odgovori ispitanika, uključujući i ove ekstremne, zadrže u daljem istraživanju. U poslednjem koraku ispitana je normalnost distribucije odgovora na primenjenim skalama. Rezultati Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa ukazuju da je normalnost distribucije narušena u posmatranom uzorku. Međutim, pregledom grafikona, uočava se da na svim posmatranim skalama odgovori ispitanika formiraju približno pravu liniju. Na osnovu ovih rezultata pretpostavljamo normalnost distribucije prikupljenih podataka.

3.4 STATISTIČKA OBRADA

U prvom koraku, izvršena je validacija upitnika na srpskom i slovenačkom jeziku. Modelovanje strukturalnim jednačinama metodom najmanjih kvadrata sprovedeno je pomoću softvera SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022). U prvom koraku analiziran je merni model, dok je u drugom koraku analize izvršeno testiranje strukturalnog modela. Deskriptivni pokazatelji i razlike između grupa analizirani su pomoću statističkog programa IBM SPSS verzija 24.

3.5 INSTRUMENTI I NJIHOVE PSIHOMETRIJSKE KARAKTERISTIKE

U teorijskom modelu istraživanja definisano je pet varijabli. Prilikom pregleda literature i analize ranijih istraživanja, izabrani su merni instrumenti koji su primenjivani i proveravani u ranijim istraživanjima, a koji su tom prilikom pokazali zadovoljavajuće nivoe validnosti i pouzdanosti.

3.5.1 Liderstvo

Za merenje liderstva prilagođen je upitnik LMX-7 autora Graen i Uhl-Blen (1995). Krombahova alfa je u istraživanjima za jednodimenzionalno rešenje pokazivala vrednosti u rasponu od 0,8 do 0,9. Ovaj upitnik sastoji se od sedam pitanja na kojima sledbenici/saradnici ocenjuju svog lidera, dok lideri ocenjuju svoje sledbenike. Ispitanici procenjuju svaku stavku na skali Likertovog tipa u rasponu od jedan (za najniži stepen slaganja) do pet (za najniži stepen slaganja). Stavke na srpskom jeziku glase:

- **LMX_1** Da li znate na čemu ste s vašim nadređenim (podređenim) i da li obično znate koliko je vaš nadređeni (podređeni) zadovoljan onim što vi radite?
- **LMX_2** Koliko dobro vaš nadređeni (podređeni) razume probleme i potrebe vašeg radnog mesta?
- **LMX_3** Koliko dobro vaš nadređeni (podređeni) priznaje/prepoznaje vaš potencijal?
- **LMX_4** Bez obzira na to koliko je formalnih ovlašćenja vaš nadređeni (podređeni) ugradio u njegovu/njenu poziciju, kolike su šanse da bi vaš nadređeni (podređeni) iskoristio njegova/njena ovlašćenja kako bi vam pomogao da rešite probleme u vašem radu?
- **LMX_5** Bez obzira na to koliko formalnih ovlašćenja vaš nadređeni (podređeni) ima, kolike su šanse da bi vaš nadređeni (podređeni) „zalegao za vas“ na sopstvenu štetu?
- **LMX_6** Imam dovoljno poverenja u mog nadređenog (podređenog) da bih branio i opravdao njegovu/njenu odluku ako on/ona sama(a) ne bi bio(la) prisutan(na) da to učini.
- **LMX_7** Kako biste okarakterisali vaš radni odnos sa vašim nadređenim (podređenim)?

3.5.2 Organizaciona posvećenost

Za merenje organizacione posvećenosti prilagođen je Porterov (1974) upitnik organizacione posvećenosti (OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*). Ovaj upitnik se sastoji od petnaest stavki, od kojih je šest negativno formulisano (R) i koje zahtevaju transformaciju pre pristupanja statističkoj obradi podataka. Ukupna posvećenost poslu procenjuje se na osnovu prosečne ocene ispitanika na svim odgovorima. U prethodnim istraživanjima, ovaj upitnik je pokazao zadovoljavajuće mere interne konzistencije sa Krombahovom alform u rasponu od 0,82 do 0,93. Ispitanici procenjuju svaku stavku na skali Likertovog tipa u rasponu od jedan (za najniži stepen slaganja) do pet (za najniži sepen slaganja). Prevedene na srpskom jeziku, stavke glase:

- **OP_1** Voljan(na) sam da uložim veliki napor i preko onoga što se normalno očekuje kako bih pomogao(la) ovoj organizaciji da bude uspešna.
- **OP_2** Svojim prijateljima pričam o ovoj organizaciji kao o organizaciji za koju je sjajno raditi.
- **OP_3 (R)** Osećam veoma malo privrženosti/lojalnosti prema ovoj organizaciji.
- **OP_4** Prihvatio(la) bih gotovo bilo kakav zadatak samo da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju.
- **OP_5** Smatram da su moje vrednosti i vrednosti organizacije veoma slične.
- **OP_6** Ponosan(na) sam kada drugima kažem da sam deo ove organizacije.
- **OP_7 (R)** Mogao(la) bih raditi i za neku drugu organizaciju ako bi vrsta posla bila slična.
- **OP_8** Ova organizacija zaista budi najbolje u meni kada je u pitanju radni učinak.
- **OP_9 (R)** Bilo bi potrebno da se moje trenutne okolnosti samo malo promene i da me to navede da napustim organizaciju.
- **OP_10** Izuzetno mi je drago što sam odabrao(la) da radim u ovoj organizaciji u odnosu na druge o kojima sam razmišljao(la) u vreme kada sam se ovde zaposlio(la).
- **OP_11 (R)** Ne bih dobio(la) ništa posebno ako bih ostao(la) u ovoj organizaciji neograničeni period vremena.
- **OP_12 (R)** Često mi je teško da se složim sa politikama ove organizacije o važnim pitanjima koja se tiču njenih zaposlenih.
- **OP_13** Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije.

- **OP_14** Za mene je ovo najbolja organizacija od svih mogućih organizacija za koju bih radio(la).
- **OP_15 (R)** Odluka da radim u ovoj organizaciji definitivno je bila moja greška.

3.5.3 Unutrašnje poverenje

Za merenje unutrašnjeg poverenja u organizaciji, upotrebljen je upitnik opšteg poverenja autora Huff & Kelley (2003). U navedenom istraživanju skala unutrašnjeg poverenja pokazala je vrednosti Krombahove alfe 0,78. Ispitanici procenjuju svaku stavku na skali Likertovog tipa u rasponu od jedan (za najniži stepen slaganja) do pet (za najniži sepen slaganja). Prevedene na srpskom jeziku, stavke glase:

- **UP_1** Postoji veoma visok nivo poverenja u čitavoj ovoj organizaciji.
- **UP_2** U ovoj organizaciji podređeni imaju veoma veliko poverenje u njihove nadređene/rukovodioce.
- **UP_3** Ako neko u ovoj organizaciji nešto obeća drugi iz organizacije će gotovo uvek verovati da će ta osoba učiniti sve što je u njegovoj/njenoj moći da održi to obećanje.
- **UP_4** Rukovodioci u ovoj organizaciji veruju njihovim podređenima da će doneti dobre odluke.

3.5.4 Inovativna klima

Za merenje inovativne klime upotrebljena je skala za merenje dimenzije inovativne klime autora Koys & DeCotiis (1991). Skala se sastoji od pet stavki koje se odnose na podsticanje inovativne klime u organizaciji od strane nadređenog. Krombahov alfa koeficijent je u navedenom istraživanju iznosio 0,78. Prevedene na srpskom jeziku, stavke glase:

- **IK_1** Moj šef me podstiče da razvijam svoje ideje.
- **IK_2** Moj šef želi da isprobam nove načine na koje bih mogao(la) da radim svoj posao.
- **IK_3** Moj šef me ohrabruje da unapredim njegove/njene metode.
- **IK_4** Moj šef me ohrabruje da pronalazim nove načine rešavanja starih problema.
- **IK_5** Moj šef se „hvali“ novim načinima na koji se stvari mogu raditi.

3.5.5 Inovativno radno ponašanje

Za merenje inovativnog ponašanja upotrebljen je upitnik inovativnog radnog ponašanja (IWBS – *Innovative Work Behavior Scale*) autora De Jong & Den Hartog (2010). Ovaj upitnik istražuje nekoliko oblasti inovativnog ponašanja zaposlenih: generisanje ideje, istraživanje ideje, zagovaranje ideje i implementacija ideje. Krombahova alfa je u rasponu od 0,88 do 0,95. Ispitanici procenjuju svaku stavku na skali Likertovog tipa u rasponu od jedan (za najniži stepen slaganja) do pet (za najniži sepen slaganja). Prevedene na srpskom jeziku, stavke glase:

- **IP_1** Koliko često obraćate pažnju na probleme koji nisu deo vašeg svakodnevnog posla?
- **IP_2** Koliko često razmišljate o tome kako bi se stvari mogle poboljšati?
- **IP_3** Koliko često tragate za novim metodama, tehnikama ili instrumentima za rad?
- **IP_4** Koliko često nalazite originalna rešenja za probleme?
- **IP_5** Koliko često pronalazite nove pristupe za izvršavanje zadataka?
- **IP_6** Koliko često pomažete da se važni članovi organizacije zainteresuju za inovativne ideje?
- **IP_7** Koliko često pokušavate da ubedite ljude da podrže inovativnu ideju?
- **IP_8** Koliko često sistematski uvodite nove ideje u radnu praksu?
- **IP_9** Koliko često doprinosite realizaciji novih ideja?
- **IP_10** Koliko često ulažete napore u razvoj novih stvari?

Upitnici su u originalu dostupni na engleskom jeziku. Za potrebe ovog istraživanja, prevedeni su na srpski i slovenački jezik. Upitnik je sa engleskog jezika uz pomoć sertifikovanih prevodilaca preveden na srpski i slovenački jezik, a potom je izvršena provera kvaliteta prevoda uz pomoć po tri eksperta iz oblasti organizacije i menadžmenta čiji su maternji jezici srpski i slovenački. Merni instrumenti na srpskom i slovenačkom jeziku dostupni su u Prilogu 1 i 2 na kraju disertacije.

3.6 OPIS UZORKA

U istraživanju su prikupljeni podaci o ukupno deset sociodemografskih varijabli. Za sve varijable su definisani nivoi merenja, osim za varijablu *Ukupan radni staž* gde su

ispitanici unosili broj godina, a kategorizacija podataka je izvršena prilikom statističke obrade podataka. Takođe, kod varijable Pol i Vrsta organizacije, ispitanici su imali opciju da pored dve ponuđene kategorije dopišu treću opciju. Pregled sociodemografskih varijabli sa definisanim kategorijama u istraživanju dostupan je u Tabeli 3.

Tabela 3: Sociodemografske varijable u istraživanju

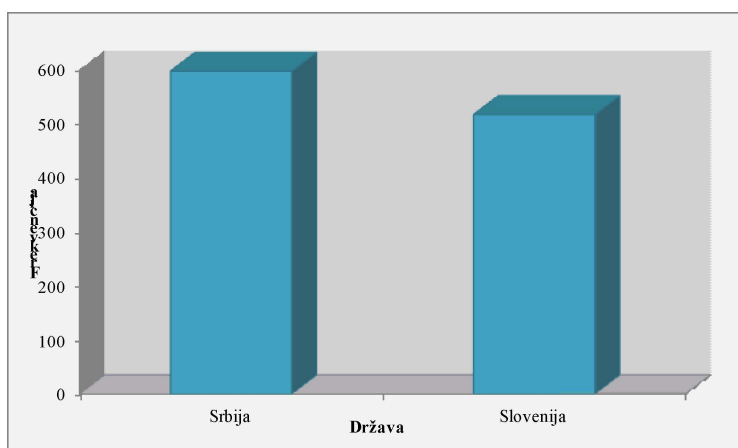
	Varijabla	Broj kategorija/ stavki u upitniku	Kategorije
Sociodemografske karakteristike	Pol (POL)	3	Ženski Muški Drugi
	Godine starosti (GOD)	5	< 25 god. 25-34 god. 35-44 god. 45-54 god. > 55 god.
	Stručna sprema (SS)	5	Niža stručna sprema Srednja stručna sprema Viša stručna sprema Visoka stručna sprema Magistar/Doktor nauka
	Ukupan radni staž (UK-STAŽ)	6	< 2 god. 2-4 god. 5-9 god. 10-14 god. 15-19 god. > 20 god
	Radni staž u trenutnoj organizaciji (SAD-STAŽ)	6	< 2 god. 2-4 god. 5-9 god. 10-14 god. 15-19 god. > 20 god
	Vrsta pozicije (rukovodilac/izvršilac) (POZ)	2	Rukovodilac Izvršilac
	Vlasništvo organizacije (VL)	2	Državno/Javno preduzeće Privatno preduzeće
	Vrsta organizacije (VR)	3	Proizvodna Uslužna Ostalo
	Poslovanje organizacije (POSL)	2	Lokalno, na nivou države u kojoj radim Internacionalno
	Broj zaposlenih u organizaciji (BR-ZAP)	4	< 10 zaposlenih 10-49 zaposlenih 50-249 zaposlenih > 250 zaposlenih

Struktura uzorka u odnosu na državu ispitanika

U Tabeli 4. i Grafikonu 1., prikazana je struktura uzorka u odnosu na državu. U istraživanju je učestvovalo nešto više ispitanika iz Srbije (597 – 53,6%), u odnosu na ispitanike iz Slovenije (517 – 46,4%).

Tabela 4: Frekvencija ispitanika u odnosu na državu

Država	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Srbija	597	53,6	53,6
Slovenija	517	46,4	100,0
Ukupno	1114	100,0	



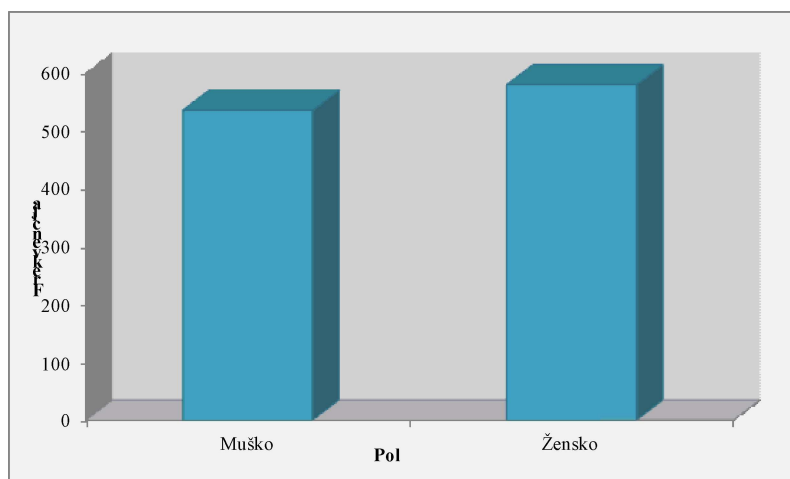
Grafikon 1: Frekvencija ispitanika u odnosu na državu

Struktura uzorka u odnosu na pol ispitanika

U Tabeli 5. i Grafikonu 2., prikazana je struktura uzorka u odnosu na pol. Dobijen je zanemarivo veći procenat ispitanika ženskog pola (579 – 52%), u odnosu na ispitanike muškog pola (535 – 48%), pa se može reći da je uzorak ujednačen u odnosu na pol. Nije bilo ispitanika koji su se izjasnili za neki drugi pol osim ponuđenih.

Tabela 5: Frekvencija ispitanika u odnosu na pol

Pol	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Muško	535	48,0	48,0
Žensko	579	52,0	100,0
Ukupno	1114	100,0	



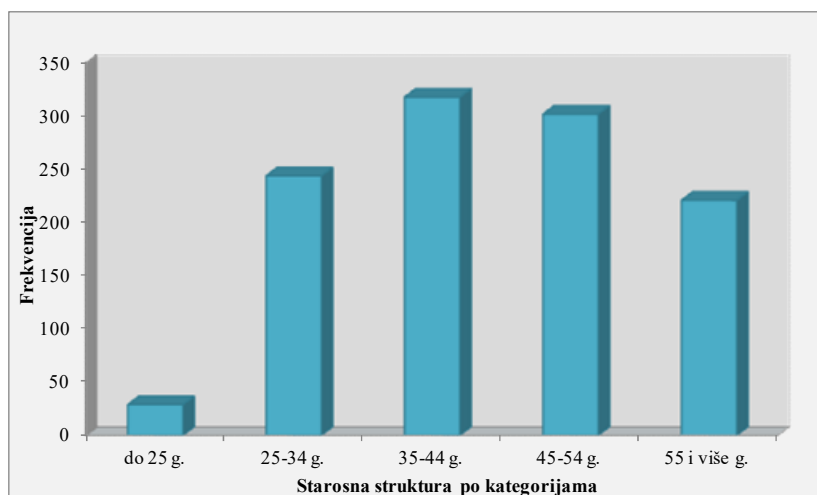
Gafikon 2: Frekvencija ispitanika u odnosu na pol

Struktura uzorka u odnosu na godine starosti ispitanika

U Tabeli 6. i Grafikonu 3., prikazana je struktura uzorka u odnosu na godine starosti. Procentualno, najviše ispitanika nalazi se u starosnim grupama 35 - 44 godina (318 – 29%) i 45 - 54 godina (302 – 27%). Potom slede grupe: 25 - 34 godina (244 – 22%) i 55 i više godina (221 – 20%). Manje od 3% ispitanika (29) čine zaposleni mlađi od 25 godina.

Tabela 6: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine starosti

Starosna struktura	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 25 g.	29	2,6	2,6
25-34 g.	244	21,9	24,5
35-44 g.	318	28,5	53,1
45-54 g.	302	27,1	80,2
55 i više g.	221	19,8	100,0
Ukupno	1114	100,0	



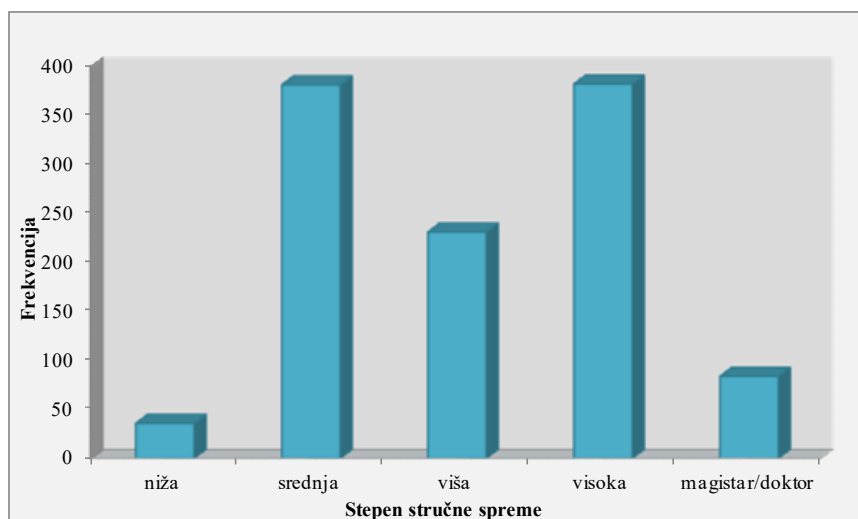
Gafikon 3: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine starosti

Struktura uzorka u odnosu na stručnu spremu ispitanika

U Tabeli 7. i na Grafikonu 4., prikazana je struktura uzorka u odnosu na stručnu spremu. Procentualno, najviše ispitanika ima visoku stručnu spremu (382 – 34%) i srednju stručnu spremu (381 – 34%). Potom slede grupe: viša stručna sprema (231 – 21%) i ispitanici sa magistraturom ili doktoratom (84 – 8%) ili nižom stručnom spremom (36 – 3%).

Tabela 7: Frekvencija ispitanika u odnosu na stručnu spremu

Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
niža	36	3,2	3,2
srednja	381	34,2	37,4
viša	231	20,7	58,2
visoka	382	34,3	92,5
magistar/doktor	84	7,5	100,0
Ukupno	1114	100,0	



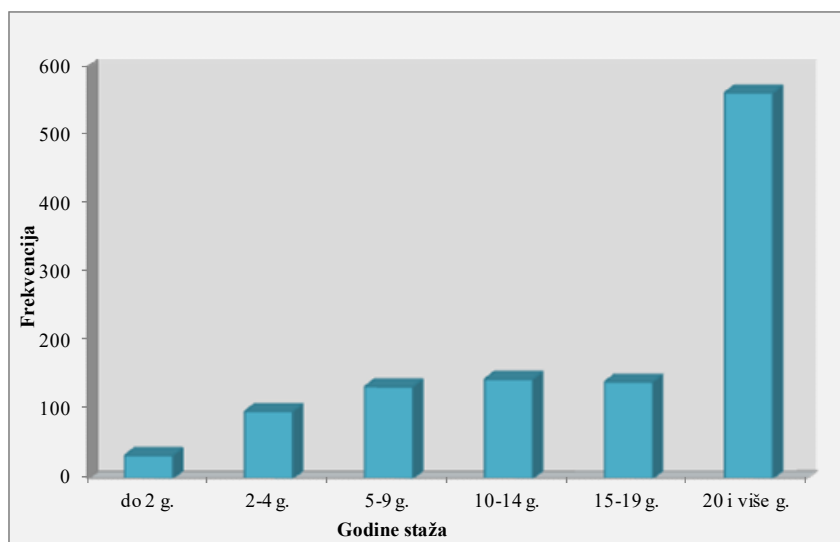
Grafikon 4: Frekvencija ispitanika u odnosu na stručnu spremu

Struktura uzorka u odnosu na ukupnu dužinu radnog staža ispitanika

U Tabeli 8. i na Grafikonu 5., prikazana je struktura uzorka u odnosu na ukupnu dužinu radnog staža ispitanika. Polovinu uzorka čine ispitanici sa dvadeset i više godina radnog staža (562 – 50%). Drugu polovinu uzorka čine ispitanici sa manje od dvadeset godina radnog staža:

Tabela 8: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža

Godine staža	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 2 g.	34	3,1	3,1
2-4 g.	98	8,8	11,8
5-9 g.	134	12,0	23,9
10-14 g.	145	13,0	36,9
15-19 g.	141	12,7	49,6
20 i više g.	562	50,4	100,0
Ukupno	1114	100,0	



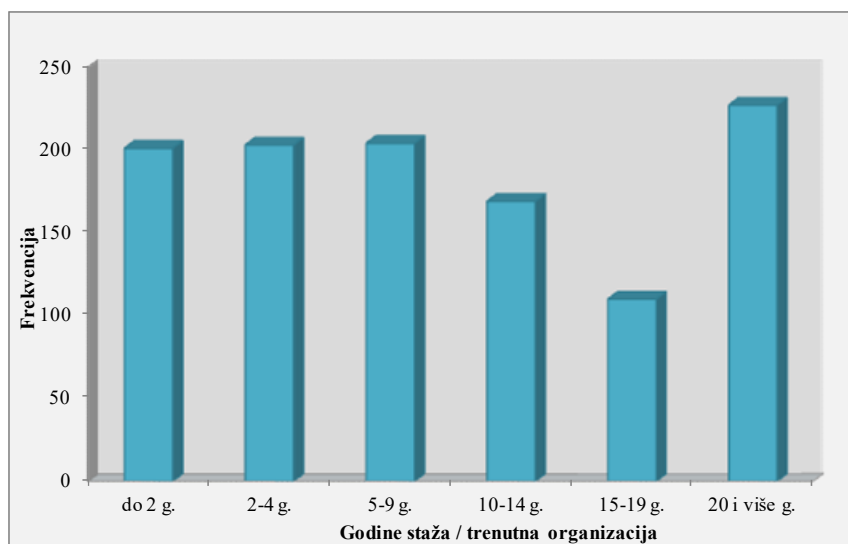
Gafikon 5: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža

Struktura uzorka u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji

U Tabeli 9. i na Grafikonu 6., Na Grafikonu X prikazana je struktura uzorka u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji. Broj ispitanika u odnosu na ove kategorije je približno ujednačen:

Tabela 9: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža u trenutnoj organizaciji

Godine staža / trenutna organizacija	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 2 g.	201	18,0	18,0
2-4 g.	203	18,2	36,3
5-9 g.	204	18,3	54,6
10-14 g.	169	15,2	69,7
15-19 g.	110	9,9	79,6
20 i više g.	227	20,4	100,0
Ukupno	1114	100,0	



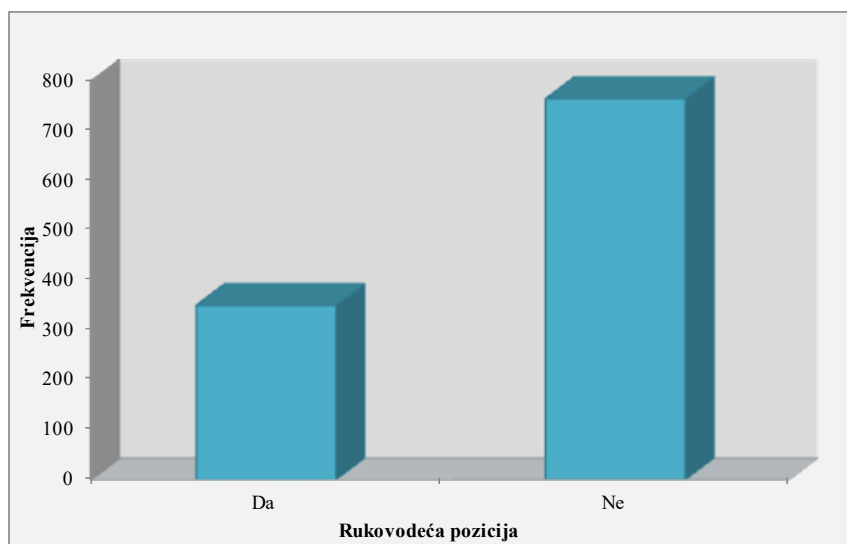
Grafikon 6: Frekvencija ispitanika u odnosu na godine staža u trenutnoj organizaciji

Struktura uzorka u odnosu na vrstu pozicije

U Tabeli 10. i na Grafikonu 7., prikazana je struktura uzorka u odnosu na vrstu pozicije koju ispitanik obavlja. Odgovorom DA kategorisani su rukovodioci, dok su odgovorom NE kategorisani izvršioци ili zaposleni čija pozicija ne podrazumeva rukovođenje drugim zaposlenima. U istraživanju je učestvovalo više ispitanika čija pozicija ne podrazumeva rukovođenje drugim zaposlenima (764 – 69%), u odnosu na zaposlene na rukovodećim pozicijama (350 – 31%).

Tabela 10: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu pozicije u organizaciji

Rukovodeća pozicija	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Da	350	31,4	31,4
Ne	764	68,6	100,0
Ukupno	1114	100,0	



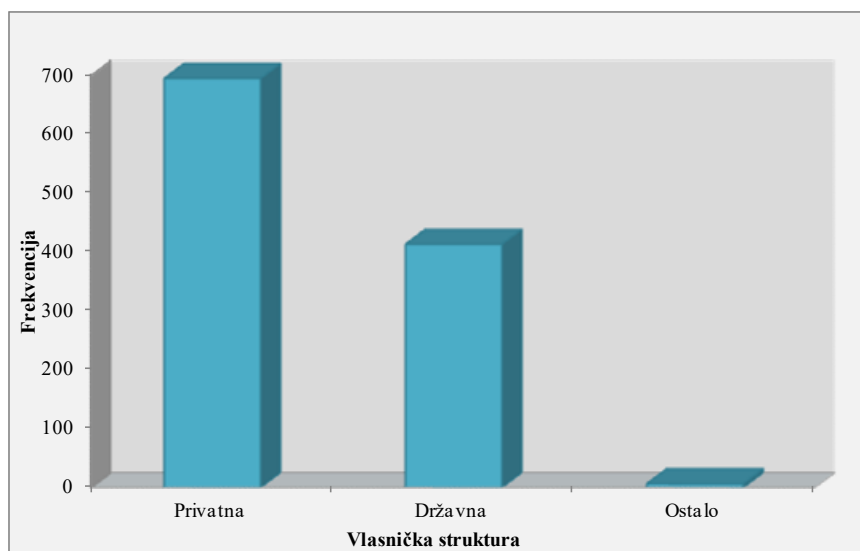
Gafikon 7: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu pozicije u organizaciji

Struktura uzorka u odnosu na vlasničku strukturu organizacije

U Tabeli 11. i na Grafikonu 8., prikazana je struktura uzorka u odnosu na vlasništvo organizacije. Više od 60% ispitanika zaposleno je u privatnim preduzećima (694 ispitanika), u odnosu na državna preduzeća (413 – 37%). Tek sedam ispitanika izjasnilo se da je zaposleno u organizacijama sa drugačijom vrstom vlasništva i najčešće je navođeno kombinovano državno-privatno vlasništvo.

Tabela 11: Frekvencija ispitanika u odnosu na vlasničku strukturu organizacije

Vlasnička struktura	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Privatna	694	62,3	62,3
Državna	413	37,1	99,4
Ostalo	7	0,6	100,0
Ukupno	1114	100,0	



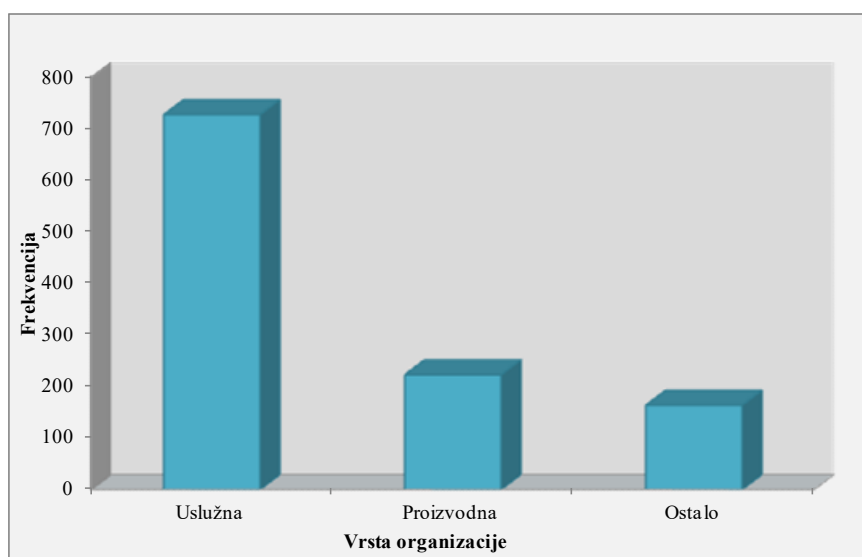
Grafikon 8: Frekvencija ispitanika u odnosu na vlasničku strukturu organizacija

Struktura uzorka u odnosu na vrstu organizacije

U Tabeli 12. i na Grafikonu 9., prikazana je struktura uzorka u odnosu na vrstu organizacije. Najveći broj ispitanika zaposlen je u uslužnoj delatnosti (727 – 65%), a potom u proizvodnim organizacijama (223 – 20%). Oko 15% ispitanika (164) izjasnilo se za drugu vrstu organizacije, a najčešće su navođene obrazovne, zdravstvene i naučne organizacije.

Tabela 12: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu organizacije

Vrsta organizacije	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uslužna	727	65,3	65,3
Proizvodna	223	20,0	85,3
Ostalo	164	14,7	100,0
Ukupno	1114	100,0	



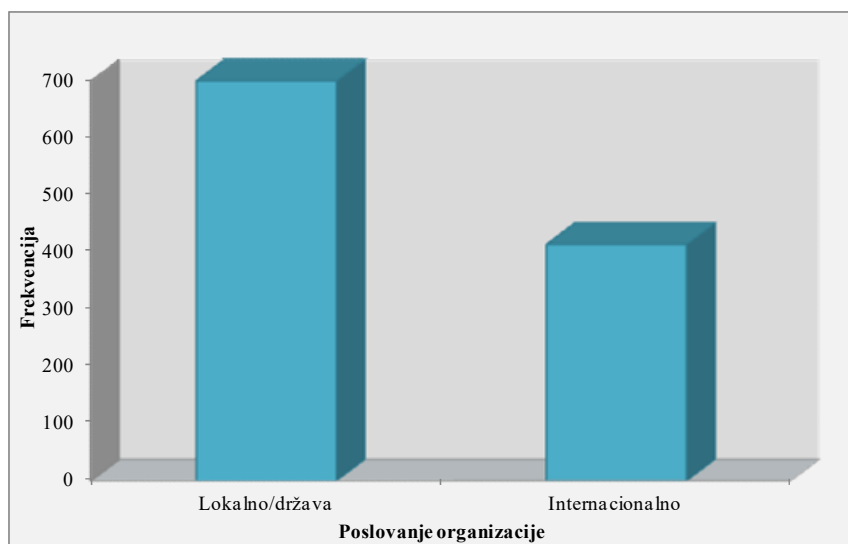
Grafikon 9: Frekvencija ispitanika u odnosu na vrstu organizacije

Struktura uzorka u odnosu na poslovanje organizacije

U Tabeli 13. i na grafikonu 10., prikazana je struktura uzorka u odnosu na poslovanje organizacije. Najveći broj ispitanika zaposlen je u organizacijama koje posluju lokalno (700 – 63%), dok manji broj ispitanika radi u organizacijama koje posluju internacionalno (414 – 37%).

Tabela 13.: Frekvencija ispitanika u odnosu na poslovanje organizacije

Poslovanje organizacije	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Lokalno/ država	700	62,8	62,8
Internationalno	414	37,2	100,0
Ukupno	1114	100,0	



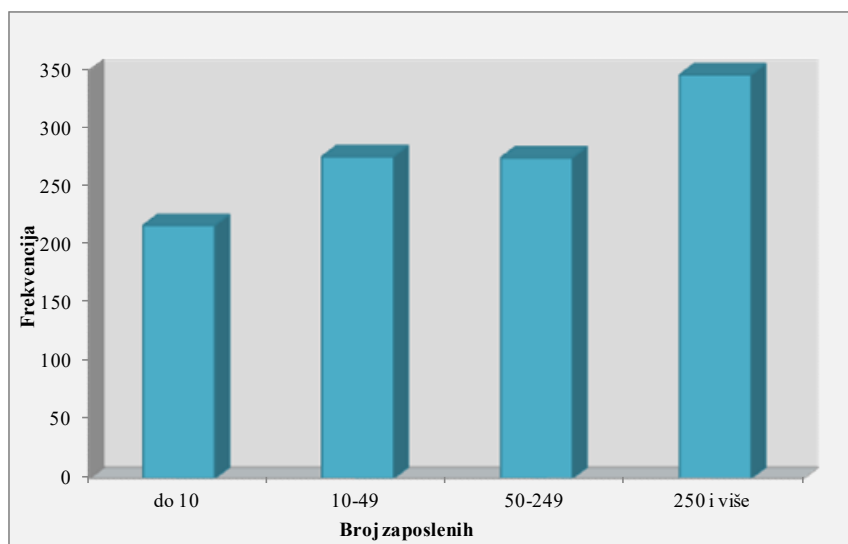
Grafikon 10: Frekvencija ispitanika u odnosu na poslovanje organizacije

Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

U Tabeli 14. i na grafikonu 11., prikazana je struktura uzorka u odnosu na poslovanje organizacije. Struktura ispitanika u odnosu na ovu sociodemografsku varijablu je približno ujednačena:

Tabela 14: Frekvencija ispitanika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 10	217	19,5	19,5
10-49	276	24,8	44,3
50-249	275	24,7	68,9
250 i više	346	31,1	100,0
Ukupno	1114	100,0	



Gafikon 11: Frekvencija ispitanika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

4 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju su predstavljene rezultati istraživanja pomoću kojih su testirane postavljene hipoteze.

U prvom delu poglavlja sprovedena je validacija upitnika na srpskom i slovenačkom jeziku. Analizirana su: spoljašnja zasićenja indikatora, pouzdanost interne konzistencije, pokazatelji konvergentne validnosti, deskriptivni pokazatelji i izvršeno je poređenje korelacija primenjenih skala.

U drugom delu poglavlja sprovedeno je modelovanje strukturalnim jednačinama nad teorijskim modelom pomoću PLS-SEM metode. Strukturalno modelovanje je sprovedeno kroz dva koraka koja podrazumevaju: evaluaciju mernog modela i evaluaciju strukturalnog modela. U okviru evaluacije mernog modela sprovedene su analize: konvergentne validnosti, pouzdanosti interne konzistencije i diskriminativne validnosti. Potom, u okviru evaluacije strukturalnog modela, sprovedene su sledeće analize: kolinearnosti, koeficijenata putanje, koeficijenata determinacije R^2 , veličine efekta f^2 , prediktivne validnosti Q^2 , veličine efekta q^2 , fitovanja modela, prediktivnosti modela, kao i analiza mapa značajnost-performansa.

U poslednjem delu poglavlja sprovedene su dodatne statističke analize koje su obuhvatile analizu medijatorskih uticaja i analizu razlika između grupa. Parametrijskim t-testom, analizirane su razlike između grupišućih varijabli: država, pol, pozicija u organizaciji, vlasništvo organizacije i poslovanje organizacije. Jednofaktorskom analizom varijanse (ANOVA) ispitane su razlike između sledećih grupišućih varijabli: godine starosti, stručna sprema, dužina radnog staža, dužina radnog staža u trenutnoj organizaciji, vrsta organizacije i broj zaposlenih u organizaciji.

4.1 Validacija upitnika na srpskom i slovenačkom jeziku

Procenom mera interne konzistencije, validnosti i pouzdanosti izvršena je analiza validnosti upitnika na srpskom i slovenačkom jeziku. Analizirana su: spoljašnja zasićenja indikatora, pouzdanost interne konzistencije, pokazatelji konvergentne validnosti, deskriptivni pokazatelji i izvršeno je poređenje korelacija skala. Na osnovu rezultata pomenutih analiza

donesena je odluka o opravdanosti upotrebe prilagođenih verzija upitnika, kao i odluka o njihovoj upotrebi u daljoj analizi rezultata.

Tabela 15: Spoljašnja zasićenja indikatora za srpski i slovenački jezik (prvi deo)

Indikator	Jezik upitnika	
	SRB	SLO
LMX_1	0,677	0,641
LMX_2	0,827	0,834
LMX_3	0,822	0,835
LMX_4	0,807	0,509
LMX_5	0,730	0,673
LMX_6	0,812	0,794
LMX_7	0,849	0,780
OP_1	0,604	0,665
OP_2	0,807	0,849
OP_3R	0,169	0,645
OP_4	0,546	0,669
OP_5	0,815	0,788
OP_6	0,862	0,865
OP_7R	0,069	0,268
OP_8	0,821	0,811
OP_9R	0,492	0,656
OP_10	0,789	0,802
OP_11R	0,444	0,446
OP_12R	0,478	0,600
OP_13	0,734	0,692
OP_14	0,769	0,830
OP_15R	0,478	0,677

* Označene su vrednosti niže od granične (0,70).

Tabela 16: Spoljašnja zasićenja indikatora za srpski i slovenački jezik (drugi deo)

Indikator	Jezik upitnika	
	SRB	SLO
UP_1	0,835	0,914
UP_2	0,890	0,906
UP_3	0,883	0,885
UP_4	0,862	0,867
IK_1	0,912	0,902
IK_2	0,916	0,882
IK_3	0,930	0,811
IK_4	0,941	0,916
IK_5	0,526	0,240
IP_1	0,536	0,507
IP_2	0,655	0,654
IP_3	0,793	0,829
IP_4	0,756	0,785
IP_5	0,780	0,829
IP_6	0,828	0,829
IP_7	0,825	0,782
IP_8	0,832	0,795
IP_9	0,841	0,832
IP_10	0,839	0,843

* Označene su vrednosti niže od granične (0,70).

Kako bi pristupili validaciji upitnika na srpskom i slovenačkom jeziku, u prvom koraku je izvršena uporedna analiza spoljašnjih zasićenja indikatora za svaki upitnik pojedinačno, Tabela 15. i Tabela 16.

Poređenjem spoljašnjih zasićenja za skalu Liderstvo, uočeno je da su spoljašnja zasićenja manja od preporučene granice 0,70 za stavku LMX_1 za oba jezika dok su stavke LMX_4 i LMX_5 pokazale odstupanja za slovenački jezik. Kada je reč o skali Organizaciona posvećenost, vrednosti niže od granične dobijene su za oba jezika na sledećim stavkama: OP_1, OP_R3, OPR_7, OP_R9, OP_R11, OP_R12 i OP_R15. Stavka OP_13 pokazala je odstupanje samo za slovenački jezik. Skala Unutrašnje poverenje nije pokazala odstupanja od granične vrednosti za oba jezika. Ukoliko posmatramo skalu Inovativna klima, odstupanje za

oba jezika dobijeno je na stavki IK_5. Konačno, skala Inovativno ponašanje pokazala je odstupanja za oba jezika na stavkama IP_1 i IP_2.

Tabela 17: Pouzdanost interne konzistencije (α , CR), pokazatelji konvergentne validnosti (AVE) i deskriptivni pokazatelji (AS i SD) za srpski i slovenački jezik

Konstrukt	α		CR		AVE		AS		SD	
	SRB	SLO	SRB	SLO	SRB	SLO	SRB	SLO	SRB	SLO
LID	0,900	0,851	0,921	0,888	0,636	0,536	3,43	3,23	0,84	0,74
OP	0,878	0,921	0,898	0,993	0,405	0,492	3,31	3,29	0,66	0,79
UP	0,860	0,915	0,903	0,940	0,657	0,798	3,32	3,20	0,93	0,93
IK	0,944	0,830	0,959	0,884	0,855	0,629	3,35	3,19	0,95	0,87
IRP	0,926	0,924	0,937	0,937	0,602	0,601	3,39	3,28	0,78	0,78

U sledećem koraku validacije upitnika, kao što je prikazano u Tabeli 17., analizirana je pouzdanost interne konzistencije pomoću Krombahovog α koeficijenta (α), kompozitna pouzdanost (CR), konvergentna validnost (AVE), kao i deskriptivni pokazatelji: aritmetička sredina (AS) i standardna devijacija (SD). Dobijene vrednosti mera pouzdanosti interne konzistencije nalaze su u preporučenim graničnim vrednostima ($\alpha > 0,70$; CR 0,70 do 0,95). Na osnovu ovih rezultata utvrđeno je da obe verzije upitnika pokazuju visok nivo pouzdanosti interne konzistencije. Kada je reč o pokazatelju konvergentne validnosti, skala Organizacione posvećenosti je pokazala vrednosti niže od preporučenih 0,5. Pregledom deskriptivnih pokazatelja aritmetičke sredine i standardne devijacije za sve skale, uočeno je da nema značajnih odstupanja u odgovorima ispitanika na upitnicima za oba jezika. Deskriptivni pokazatelji odgovora ispitanika na stavkama za oba jezika dostupni su u Prilogu 4. i Prilogu 5. disertacije.

U poslednjem koraku validacije upitnika, poređene su korelacije skala na srpskom i slovenačkom jeziku, Tabela 18. Pretpostavka je da korelacije istih skala na srpskom i slovenačkom jeziku treba da budu jednake statističke značajnosti i predznaka, kao i sličnog intenziteta. Rezultati su pokazali da su sve posmatrane korelacije statistički značajne prema strogom kriterijumu ($p < 0,001$) i pozitivnog predznaka.

Tabela 18: Korelacije skala na srpskom i slovenačkom jeziku

		LID	OP	UP	IK
LID	SRB				
	SLO				
OP	SRB	0,579*			
	SLO	0,612*			
UP	SRB	0,653*	0,688*		
	SLO	0,492*	0,596*		
IK	SRB	0,611*	0,598*	0,678*	
	SLO	0,562*	0,573*	0,506*	
IRP	SRB	0,353*	0,431*	0,434*	0,405*
	SLO	0,355*	0,370*	0,272*	0,417*

* Sve korelacije su značajne na nivou 0,001.

Ukoliko posmatramo jačinu korelacije, posmatrane veze između skala mogu se klasifikovati na sledeći način:

- jaka korelacija – koeficijent korelacije od $\pm 0,7$ do ± 1 za veze između skala;
- srednja korelacija - koeficijent korelacije $\pm 0,3$ do $\pm 0,699$ za veze između skala;
- slaba korelacija - koeficijent korelacije od 0 do $\pm 0,299$ za veze između skala.

Koeficijenti korelacije svih posmatranih skala na oba jezika su klasifikovane kao korelacije srednjeg intenziteta. Jedino je korelacija između skala Inovativno ponašanje i Unutrašnje poverenje za upitnik na srpskom jeziku ocenjena kao srednja korelacija, dok je na slovenačkom jeziku ocenjena kao slaba korelacija.

Ukoliko uzmemo u obzir prethodne analize možemo uočiti da sve mere interne konzistencije, pouzdanosti i validnosti upitnika na srpskom i slovenačkom jeziku, pokazuju veoma slične vrednosti. Na osnovu ovih rezultata zaključeno je da postoji opravdanost za upotrebu prilagođenih skala na srpskom i slovenačkom jeziku, pa je analizama koje slede upotrebljen sumirani uzorak iz Srbije i Slovenije.

4.2 Strukturalno modelovanje

Modelovanje strukturalnim jednačinama ili jednostavno strukturalno modelovanje jeste: „porodica statističkih modela koja teži da objasni veze između više varijabli“ (Hair et al., 2014). Strukturalno modelovanje sprovodi se kroz razvoj i analizu mernog i strukturalnog modela pomoću kojih se procenjuje tzv. fitovanje modela koje kroz niz analiza ispituje konzistentnost između pretpostavljenog teorijskog modela i modela dobijenog merenjem u populaciji. Postoje dva pristupa: metod zasnovan na kovarijansi (eng. *Covariance-based SEM*; CB-SEM) i metoda najmanjih kvadrata (eng. *Partial Least Squares SEM* – PLS-SEM).

Metod zasnovan na kovarijansi koristi funkciju koja minimalizuje razliku između kovarijanse uzorka i kovarijanse predviđene teorijskim modelom. Uslov za CB-SEM jeste da posmatrane varijable budu normalno distribuirane, a opservacije nezavisne. Metod CB-SEM je pogodan za istraživačke nacрте čiji je cilj testiranje teorije. Sa druge strane, cilj PLS-SEM je da maksimizuje kovarijansu između prediktorske latentne varijable i zavisne latentne varijable. Metoda najmanjih kvadrata (PLS-SEM) je statistička procedura koja se koristi u strukturalnom modelovanju za izvođenje simultanih sistema jednačina. Na ovaj način PLS-SEM kao statistički metod dozvoljava istraživačima da posmatraju kompleksni multivarijantni svet poslovnih sistema i analiziraju veze između jedne ili više zavisnih varijabli, kao i višestrukih nezavisnih varijabli. Upotreba PLS-SEM je preporučena u slučajevima kada je cilj istraživanja predikcija i razvoj teorije i zato je izabran za primenu u ovoj disertaciji (Hair et al., 2019).

Kao što je ranije pomenuto, strukturalno modelovanje se sprovodi u dva koraka, kroz analizu mernog, a potom i strukturalnog modela. Rezultati prikazani u nastavku biće organizovani na ovaj način.

4.2.1 Evaluacija mernog modela

U modelovanju strukturalnim jednačinama veze u samom modelu posmatraju se na dva nivoa. Na prvom nivou, posmatraju se veze između konstrukta koje posmatramo (varijable u istraživanju) i njihovih indikatora, odnosno, njihovih mera što su u slučaju anketnog istraživanja stavke u primenjenom instrumentu. Ove veze zajedno čine merni model. Na drugom nivou, posmatraju se veze između samih konstrukata u modelu i one čine strukturalni model o kome će više reči biti u narednoj sekciji rezultata.

Postoje dve vrste konstrukata: reflektivni i formativni, pa se i merni modeli klasifikuju na ovaj način.

Reflektivni modeli podrazumevaju da veza ide u pravcu od konstrukta ka indikatoru, odnosno da su mere konstrukta zapravo njegovi efekti. U ovoj vrsti modela poželjno je što veće „preklapanje“ indikatora jer je između njih pretpostavljena korelacija. Uklanjanje reflektivnog indikatora iz modela ne utiče na suštinu konstrukta (Hair et al., 2022).

Sa druge strane, kod formativnih modela veza ide od indikatora ka konstrukt, odnosno, mere konstrukta stvaraju konstrukt tako što svaki od njih objašnjava određeni deo konstrukta i na taj način povećavaju njegovu objašnjenu varijansu. Za razliku od reflektivnog modela, kod formativnih modela izbacivanje nekog od indikatora utiče na suštinu konstrukta (Hair et al., 2021).

Zbog pomenutih razlika, analizi i oceni reflektivnih i formativnih modela se pristupa na različiti način.

4.2.2 Evaluacija reflektivnog mernog modela

U našem radu usvojen je reflektivni merni model i na njemu su sprovedene analize konvergentne validnosti, pouzdanosti interne konzistencije i diskriminativne validnosti.

4.2.3 Konvergentna validnost

Prema Hairu (2014) konvergentna validnost predstavlja meru korelacije indikatora sa ostalim indikatorima istog konstrukta. Za procenu konvergentne validnosti preporučuje se analiza spoljašnjih zasićenja (eng. *outer loadings*) i analiza prosečne ekstrahovane varijanse (eng. *average variance extracted* – AVE).

Kada je reč o spoljašnjim zasićenjima, potrebno je da ona budu statistički značajna. Pošto je ovo relativno slab kriterijum, dodatni zahtev je da vrednosti spoljašnjih zasićenja budu iznad 0,70 što predstavlja graničnu vrednost za ovaj pokazatelj. Međutim, autori ukazuju na opreznost prilikom isključivanja graničnih vrednosti u rasponu 0,40 do 0,70 (Hair et al., 2014).

Pregledom rezultata analize spoljašnjih zasićenja, Tabela 19. i Tabela 20., uočeno je da postoje stavke koje pokazuju vrednosti ispod zadate granične vrednosti. Ovi indikatori su isključeni iz dalje obrade rezultata jer je utvrđeno da utiču na smanjenje ukupne kompozitne pouzdanosti.

Za konstrukt Liderstvo, zadržano je ukupno pet indikatora, dok su indikatori LMX_1 i LMX_4 isključeni iz dalje obrade. Za konstrukt Organizaciona posvećenost, izbačeno je 8 indikatora, a zadržano 7 indikatora. Izbačeni su sledeći indikatori: OP_1, OP_3R, OP_4, OP_7R, OP_9R, OP_11R, OP_12R i OP_15R. Ova skala sastojala se iz šest negativno formulisanih stavki, a rezultati su pokazali da sve rekodirane stavke nisu pokazale dovoljne vrednosti spoljašnjih zasićenja. Za konstrukt unutrašnje poverenje zadržani su svi indikatori. Za konstrukt Inovativna klima isključen je indikator IK_5. I konačno, za konstrukt inovativno ponašanje iz mernog modela su isključeni indikatori IP_1 i IP_2.

Dalja analiza konvergentne validnosti sprovedena je na korigovanom mernom modelu.

Tabela 19: Spoljašnja zasićenja reflektivnih konstrukata (prvi deo)

Indikator	LID	OP	UP	IK	IRP
LMX_1	0,638				
LMX_2	0,831				
LMX_3	0,827				
LMX_4	0,687				
LMX_5	0,717				
LMX_6	0,799				
LMX_7	0,818				
OP_1		0,638			
OP_2		0,828			
OP_3R		0,378			
OP_4		0,609			
OP_5		0,802			
OP_6		0,864			
OP_7R		0,171			
OP_8		0,817			
OP_9R		0,568			
OP_10		0,791			
OP_11R		0,444			
OP_12R		0,533			
OP_13		0,716			
OP_14		0,800			
OP_15R		0,552			
UP_1			0,881		
UP_2			0,903		
UP_3			0,892		
UP_4			0,871		
IK_1				0,892	
IK_2				0,896	
IK_3				0,882	
IK_4				0,926	
IK_5				0,491	

* Označene su vrednosti niže od granične (0,70)

Tabela 20: Spoljašnja zasićenja reflektivnih konstrukata (drugi deo)

Indikator	LID	OP	UP	IK	IRP
IRP_1					0,541
IRP_2					0,651
IRP_3					0,811
IRP_4					0,770
IRP_5					0,804
IRP_6					0,828
IRP_7					0,806
IRP_8					0,815
IRP_9					0,834
IRP_10					0,842

* Označene su vrednosti niže od granične (0,70).

Sledeći pokazatelj koji se koristi za proveru konvergentne validnosti jeste prosečna ekstrahovana varijansa - AVE (eng. *average variance extracted*). Prema Hairu (2014), za graničnu vrednost uzima se vrednost veća od 0,5, jer ova vrednost govori o tome da konstrukt objašnjava 50 i više procenata varijanse u reflektivnim indikatorima.

Tabela 21: Prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) reflektivnih konstrukata

Konstrukt	AVE
Liderstvo	0,658
Organizaciona posvećenost	0,685
Unutrašnje poverenje	0,787
Inovativna klima	0,815
Inovativno ponašanje	0,669

AVE se može posmatrati kao ekvivalent komunaliteta konstrukta. U Tabeli 21. prikazane su vrednosti AVE na osnovu kojih se može videti da svi konstrukti zadovoljavaju ovaj kriterijum, pa zaključujemo da je konvergentna validnost uspostavljena.

4.2.4 Pouzdanost interne konzistencije

Interna konzistencija se uobičajeno procenjuje pomoću Krombahovog alfa koeficijenta (α). Kako bi se prevazišli poznati nedostaci Krombahove alfe, Hair i saradnici (2021) preporučuju i dodatnu analizu kompozitne pouzdanosti (CR). Ovi autori navode da je preporučena granična vrednost za CR raspona od 0,70 do 0,90, ali napominju da treba biti oprezan ukoliko se dobiju vrednosti koji prelaze 0,950 jer u tom slučaju mogu ukazivati na probleme sa mernim instrumentom. Kada je reč o Krombahovom alfa koeficijentu, generalno je pravilo da su poželjne vrednosti veće od 0,70, a da su vrednosti iznad 0,80 bolje, dok se najboljim smatraju vrednosti iznad 0,90 (Lavrakas, 2010).

Tabela 22: Krombahov alfa koeficijent (α) i kompozitna pouzdanost reflektivnih konstrukata (CR)

Konstrukt	α	CR
Liderstvo	0,870	0,906
Organizaciona posvećenost	0,923	0,938
Unutrašnje poverenje	0,910	0,936
Inovativna klima	0,924	0,946
Inovativno ponašanje	0,924	0,942

Pouzdanost interne konzistencije potvrđena je na osnovu rezultata Krombahove alfe i kompozitne pouzdanosti. Vrednosti dobijene za sve konstrukte nalaze se u preporučenim graničnim vrednostima, Tabela 22. i ne ukazuju na potencijalne probleme u vezi sa mernim instrumentom.

4.2.5 Diskriminativna validnost

Dok konvergentna validnost procenjuje validnost na nivou indikatora, diskriminativna validnost procenjuje validnost u odnosu na konstrukte u modelu, odnosno, govori o tome da li se konstrukti međusobno razlikuju u dovoljnoj meri. Tačnije, diskriminativna validnost

omogućava jasno razgraničenje konstrukata što je veoma važno, naročito u slučajevima kada ne postoji dovoljno jasno teorijsko razgraničenje konstrukata.

U strukturalnom modelovanju se za procenu diskriminativne validnosti preporučuje Fornell-Larckerov metod, dok je kod primene metoda najmanjih kvadrata preporučen i metod odnosa korelacija, tzv. HTMT kriterijum (Hair et al., 2021).

Kod Fornell-Larckerov metoda korelacija konstrukta sa drugim konstruktima u modelu se poredi sa vrednosti kvadratnog korena njegovog AVE. U Tabeli 23. su predstavljene korelacije između konstrukata. Na osnovu dobijenih vrednosti AVE prikazanih u Tabeli 23, izračunat je kvadratni koren ovih vrednosti koji je u Tabeli 23. prikazan dijagonalno u zagradama i odgovara konstruktima u čijoj koloni se nalazi.

Tabela 23: Fornell-Larckerov kriterijum

	LID	OP	UP	IK	IRP
Liderstvo	(0,811)				
Organizaciona posvećenost	0,606	(0,828)			
Unutrašnje poverenje	0,605	0,677	(0,887)		
Inovativna klima	0,650	0,648	0,634	(0,903)	
Inovativno ponašanje	0,369	0,472	0,383	0,429	(0,818)

Uvidom u rezultate u tabeli 23., može se uočiti da su sve vrednosti u kolonama niže od vrednosti u pripadajućoj zagradi. Ovakvi rezultati ukazuju na to da vrednosti korelacije sa drugim konstruktima nisu veće vrednosti u odnosu na vrednosti sopstvenog AVE. Na osnovu dobijenog rezultata može se reći da je Fornell-Larckerov kriterijum u potpunosti ispunjen.

Pomoću HTMT kriterijuma, pretpostavljamo koja bi vrednost koeficijenta korelacije bila između konstrukata kada bi merenje bilo u potpunosti bez greške, što je u slučaju stvarnog merenja nemoguće. Granična vrednost za HTMT kriterijum je 0,85 dok za teorijski slične konstrukte ta vrednost iznosi 0,90 (Henseler et al., 2015). U Tabeli 24. može se uočiti da vrednosti HTMT kriterijuma ni za jedan konstrukt ne prelazi preporučenu graničnu vrednost od 0,85.

Tabela 24: HTMT kriterijum

	LID	OP	UP	IK
Liderstvo				
Organizaciona posvećenost	0,672			
Unutrašnje poverenje	0,680	0,736		
Inovativna klima	0,723	0,699	0,688	
Inovativno ponašanje	0,406	0,507	0,414	0,459

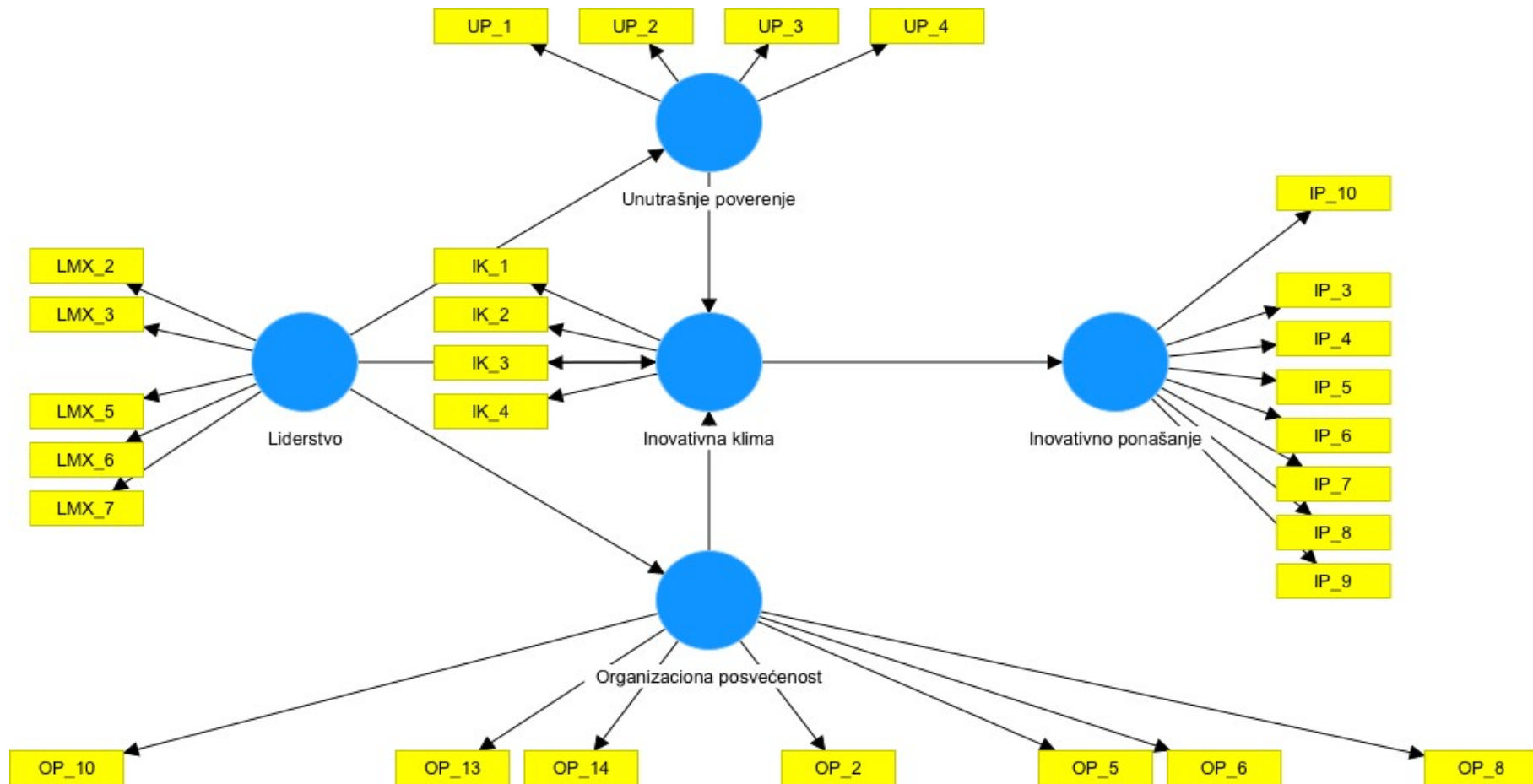
HTMT kriterijum je dalje analiziran proverom njegovih intervala pouzdanosti pomoću tzv. *bootstrap* analize. Za uspostavljanje diskriminativne validnosti, potrebno je da nijedan interval pouzdanosti donje granice 2,50% i gornje granice 97,50% ne sadrži vrednost 1.

U tabeli broj 25. prikazane su vrednosti donjeg i gornjeg praga intervala pouzdanosti za HTMT kriterijum. Pregledom rezultata uočava se da nijedan interval ne sadrži vrednost 1, pa je na osnovu ovih rezultata potvrđena diskriminativna validnost reflektivnih konstrukata.

Tabela 25: Intervali pouzdanosti za HTMT kriterijum

	Originalni uzorak	Interval pouzdanosti 2,50%	Interval pouzdanosti 97,50%
Liderstvo -> Inovativna klima	0,723	0,394	0,519
Liderstvo -> Inovativno ponašanje	0,406	0,342	0,467
Organizaciona posvećenost -> Inovativna klima	0,699	0,655	0,740
Org. posvećenost -> Inovativno ponašanje	0,507	0,447	0,561
Organizaciona posvećenost -> Liderstvo	0,672	0,621	0,717
Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima	0,688	0,644	0,731
Unutrašnje poverenje -> Inovativno ponašanje	0,414	0,355	0,474
Unutrašnje poverenje -> Liderstvo	0,680	0,632	0,724
Unutrašnje poverenje -> Organizaciona posvećenost	0,736	0,692	0,777
Inovativno ponašanje -> Inovativna klima	0,459	0,394	0,519

Na osnovu predstavljenih rezultata konvergentne validnosti, pouzdanosti interne konzistencije i diskriminativne validnosti izvršena je konačna procena reflektivnog modela. S obzirom na to da nijedna mera nije ukazala na probleme sa validnošću i pouzdanošću reflektivnog mernog modela, dalja analiza strukturalnog modela nastavljena je sa svim reflektivnim konstruktima koji su predstavljeni u teorijskom modelu disertacije. Konačan merni model je prikazan na Slici broj 13.



Slika 13: Merni model

Napomena: na mernom modelu su u pravougaonicima žute boje prikazani indikatori, dok su plavim krugovima prikazani konstrukti koji su uključeni u dalju analizu.

4.2.6 Evaluacija strukturalnog modela

Kao što je ranije pomenuto, strukturalni model predstavlja veze između konstrukata u modelu. Veze između konstrukata u modelu odgovaraju pretpostavljenim vezama u teorijskom modelu. Evaluacija strukturalnog modela sprovodi se kroz pet koraka koji će biti analizirani u narednoj sekciji.

4.2.7 Analiza kolinearnosti

U prvom koraku evaluacije strukturalnom modela vrši se provera postojanja kolinearnosti između konstrukata u modelu. Kolinearnost se može desiti u slučaju kada se u strukturalnom modelu pretpostavlja da su dve varijable kauzalno povezane, a da se prilikom merenja utvrdi da one zapravo mere isti konstrukt. Kolinearnost se procenjuje pomoću vrednosti VIF čija granična vrednost prema strogom kriterijumu iznosi 3.

Tabela 26: Vrednosti VIF između konstrukata u strukturalnom modelu

	LID	OP	UP	IK	IRP
Liderstvo			1,000		
Organizaciona posvećenost	2,077				
Unutrašnje poverenje	2,077				
Inovativna klima	1,777				
Inovativno ponašanje				1,000	

Na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli 26., zaključeno je da ne postoji kolinearnost između konstrukata u modelu, jer su sve dobijene vrednosti VIF ispod preporučene granične vrednosti.

4.2.8 Analiza koeficijenata putanje

Veze između varijabli, koje su postavljene u nacrtu istraživanja u strukturalnom modelu se predstavljaju preko tzv. koeficijenata putanje (β). Slično kao što je slučaj sa koeficijentima korelacije, koeficijenti putanje mogu biti vrednosti od -1 do +1 koje predstavljaju jaku negativnu, odnosno, jaku pozitivnu vezu. Za izračunavanje statističke značajnosti koeficijenata putanje primenjuje se *bootstrap* metoda koja računa t i p vrednosti kao i intervale pouzdanosti. Za kritičnu t vrednost uzeta je t vrednost 2,57 za stepen značajnosti od 1% (Hair et al., 2021).

Uvidom u Tabelu 27., na osnovu rezultata da su sve t vrednosti više od postavljene granične vrednosti ($t > 2,57$) i da su sve p vrednosti niže od postavljene granične vrednosti ($p < 0,01$) zaključujemo da su sve ispitivane direktne putanje u strukturalnom modelu statistički značajne. Ovaj rezultat potvrđuje i pregled intervala pouzdanosti koji su dobijeni prilikom analize *bootstrap* metodom.

Ukoliko posmatramo jačinu veze između konstrukata, najjača veza ($\beta > 0,6$) dobijena je na sledećim putanjama:

- Liderstvo -> Organizaciona posvećenost i
- Liderstvo -> Unutrašnje poverenje.

Veza nešto slabijeg intenziteta ($\beta = 0,3 - 0,6$) dobijena je na putanjama:

- Inovativna klima -> Inovativno ponašanje i
- Liderstvo -> Inovativna klima.

Na sledećim putanjama dobijena je veza najslabijeg intenziteta ($\beta < 0,3$):

- Organizaciona posvećenost -> Inovativna klima i
- Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima.

Na osnovu ovih rezultata je zaključeno da su sve pretpostavljene hipoteze (H1-H6) podržane.

Tabela 27: Koeficijenti putanje u strukturalnom modelu

Putanja	Hipoteza	Koeficijent putanje (β)	t vrednosti	p vrednosti	95% interval pouzdanosti	Značajnost ($p < 0,01$)	Odluka
Testiranje hipoteza							
Liderstvo -> Inovativna klima	H1	0,333	10,882	0,000	(0,273 - 0,395)	DA	potvrđena
Organizaciona posvećenost -> Inovativna klima	H2	0,285	8,246	0,000	(0,217 - 0,355)	DA	potvrđena
Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima	H3	0,239	7,153	0,000	(0,173 - 0,302)	DA	potvrđena
Liderstvo -> Organizaciona posvećenost	H4	0,606	26,673	0,000	(0,560 - 0,648)	DA	potvrđena
Liderstvo -> Unutrašnje poverenje	H5	0,605	27,715	0,000	(0,562 - 0,647)	DA	potvrđena
Inovativna klima -> Inovativno ponašanje	H6	0,429	14,609	0,000	(0,371 - 0,486)	DA	potvrđena

4.2.9 Analiza koeficijenta determinacije R^2

Koeficijent determinacije R^2 procenjuje prediktivnu moć strukturalnog modela i jedan je od najznačajnijih kriterijuma za njegovu procenu.

Veličina vrednosti R^2 klasifikuje se kao (Hair et al., 2021):

- visoki R^2 – vrednosti veće od 0,75,
- srednji R^2 – vrednosti od 0,25 do 0,75 i
- slabi R^2 – vrednosti manje od 0,25.

Tabela 28: Vrednosti koeficijenta determinacije

	R^2	Prilagođeni R^2
Organizaciona posvećenost	0,367	0,366
Unutrašnje poverenje	0,367	0,366
Inovativna klima	0,553	0,553
Inovativno ponašanje	0,184	0,184

Na osnovu dobijenih rezultata koji su prikazani u Tabeli 28., najveću vrednost koja se karakteriše kao srednji R^2 iskazuje konstrukt Inovativna klima. Jednake vrednosti koeficijenta R^2 dobijeni su za konstrukte Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje. I njihove vrednosti koeficijenta determinacije R^2 ocenjeni su kao srednji. Najslabiji R^2 identifikovan je za konstrukt inovativno ponašanje.

4.2.10 Analiza veličine efekta f^2

Veličina efekta f^2 govori o tome koliko bi se promenio koeficijent determinacije R^2 ukoliko bi se konkretni konstrukt uklonio iz strukturalnog modela. Na ovaj način možemo posmatrati kako uklanjanje nezavisnog konstrukta dovodi do promena u zavisnom konstrukt u strukturalnom modelu (Hair et al., 2021).

Veličina efekta f^2 klasifikuje se kao (Cohen, 2013):

- veliki efekat – vrednosti f^2 veće od 0,35
- srednji efekat – vrednosti f^2 od 0,15
- mali efekat – vrednosti f^2 od 0,02

Tabela 29: Veličina efekta f^2 konstrukata u strukturalnom modelu

Prediktor	Endogena varijabla	f^2	Veličina efekta
Liderstvo	Inovativna klima	0,140	mali
	Organizaciona posvećenost	0,579	veliki
	Unutrašnje poverenje	0,579	veliki
Organizaciona posvećenost	Inovativna klima	0,087	mali
Unutrašnje poverenje	Inovativna klima	0,062	mali
Inovativna klima	Inovativno ponašanje	0,226	srednji

Rezultati prikazani u Tabeli 29., pokazuju da konstrukt Liderstvo ima veliki efekat na konstrukte Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje. Inovativna klima ostvaruje uticaj srednjeg efekta na konstrukt Inovativno ponašanje. Mali efekat ostvarili su oni

konstrukti koji utiču na konstrukt Inovativna klima: Liderstvo, Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje.

4.2.11 Analiza prediktivne validnosti Q^2

Za procenu prediktivne validnosti strukturalnog modela koristi se Q^2 vrednost koja se izračunava primenom PLSpredict algoritma. Prema Hairu (2021) vrednosti Q^2 veće od nule potvrđuju prediktivnu validnost strukturalnog modela.

Tabela 30: Vrednosti Q^2 koeficijenta prediktivne validnosti

	Q^2
Organizaciona posvećenost	0,365
Unutrašnje poverenje	0,365
Inovativna klima	0,422
Inovativno ponašanje	0,126

U Tabeli 30. prikazani su rezultati ove analize. S obzirom na to da su svi rezultati veći od nule, zaključeno je da je uspostavljena prediktivna validnost strukturalnog modela u odnosu na zavisne varijable.

4.2.12 Analiza veličine efekta q^2

Veličina efekta q^2 govori o tome koliko bi se promenila prediktivna validnost Q^2 ukoliko bi se konkretni konstrukt uklonio iz strukturalnog modela (Hair et al., 2021).

Vrednosti q^2 računaju se prema formuli:

$$q^2 = \frac{Q_{uključeno}^2 - Q_{isključeno}^2}{1 - Q_{uključeno}^2}$$

Tabela 31: Promena prediktivne validnosti Q^2 kod isključivanja prediktivnih varijabli

Prediktor	Endogena varijabla	Q^2 uključeno	Q^2 isključeno	Q^2 isključeno	Q^2 isključeno	Q^2 isključeno
		SVE	LID	OP	UP	IK
Liderstvo	Inovativna klima					
	Organizaciona posvećenost	0,365			0,365	0,365
	Unutrašnje poverenje	0,365		0,365		0,365
Organizaciona posvećenost	Inovativna klima	0,422	0,488	0,422	0,421	
Unutrašnje poverenje	Inovativna klima	0,422	0,488	0,422		
Inovativna klima	Inovativno ponašanje	0,126	0,190	0,126	0,126	0,133

U Tabeli 31. prikazane su promene prediktivne validnosti kada iz modela uklonimo po jednu prediktivnu varijablu. Prilikom isključivanja prediktivne varijable Liderstvo, prediktivna validnost za varijablu inovativno ponašanje se povećava sa 0,126 na 0,190, pa u ovom slučaju vrednost q^2 iznosi -0,064 što znači da Liderstvo ima mali prediktivni efekat na Inovativno ponašanje. Ukoliko se iz modela isključi prediktivna varijabla Organizaciona posvećenost, ne dolazi do promene prediktivnih validnosti za sve posmatrane zavisne varijable. Prilikom isključivanja prediktivne varijable Unutrašnje poverenje dolazi do neznatne promene na varijabli Organizaciona posvećenost (promena je na nivou druge decimale). I konačno, prilikom isključenja prediktivne varijable Inovativna klima, dolazi do malog povećanja prediktivne validnosti za varijablu inovativno ponašanje, odnosno, vrednost q^2 iznosi -0,007 što znači da Inovativna klima ima mali prediktivni efekat na inovativno ponašanje.

4.2.13 Fitovanje modela

Iako se strukturalni modeli metodom PLS-SEM procenjuju na osnovu postavljenih kriterijuma koji procenjuju prediktivnost modela, kako bi se PLS-SEM koristio za testiranje teorije pojedini naučni časopisi insistiraju na predstavljanju i interpretaciji mera pomoću kojih se procenjuje tzv. fitovanje modela.

U slučaju PLS-SEM autori predlažu upotrebu standardizovanog reziduala korena kvadrata (SRMR). U teoriji, vrednost nula podrazumeva savršeno fitovanje modela. Za primenu u modelovanju strukturalnim jednačinama, predložena je granična vrednost od 0,08, a autori sugerišu da dobijene vrednosti koje su niže od granične ukazuju na dobro fitovanje modela.

Za procenu fitovanja modela primenjena je bootstrap analiza i dobijena je vrednost $SRMR = 0,04$. S obzirom na to da je dobijena vrednost manja od granične, zaključujemo da analizirani strukturalni model dobro fituje prikupljenim podacima.

4.2.14 Analiza prediktivnosti modela

Analiza prediktivnost modela izvršena je pomoću funkcije `PLSPredict` koja analizira prediktivnost za manifestne i latentne varijable. `PLSPredict` koristi deo podataka (obično njihov veći deo) kao set podataka za trening gde utvrđuje parametre koji pomažu objašnjavanju varijanse u strukturalnom modelu. Preostali deo seta podataka koristi se kao test. `PLSPredict` funkcija tako pomoću trening seta, nastoji da predvidi preostali deo podataka, odnosno proverava da li je predloženi model (PLS-SEM) tačna predstava posmatranog modela (linearni model).

Tabela 32: Prediktivnost manifestnih varijabli

Indikator	Q ²	PLS-SEM model		Linearni model	
		RMSE	MAE	RMSE	MAE
OP_2	0,326	0,905	0,715	0,905	0,709
OP_5	0,245	0,909	0,709	0,910	0,710
OP_6	0,278	0,930	0,719	0,935	0,722
OP_8	0,274	0,924	0,734	0,926	0,734
OP_10	0,230	0,933	0,729	0,934	0,730
OP_13	0,167	1,008	0,766	1,004	0,765
OP_14	0,221	1,040	0,829	1,041	0,831
UP_1	0,306	0,892	0,714	0,894	0,716
UP_2	0,315	0,899	0,722	0,901	0,719
UP_3	0,263	0,883	0,708	0,883	0,708
UP_4	0,262	0,856	0,667	0,858	0,670
IK_1	0,413	0,884	0,697	0,882	0,685
IK_2	0,300	0,921	0,725	0,923	0,727
IK_3	0,299	0,908	0,720	0,909	0,720
IK_4	0,356	0,905	0,710	0,908	0,709
IRP_3	0,092	0,966	0,786	0,964	0,770
IRP_4	0,069	0,936	0,762	0,935	0,753
IRP_5	0,057	0,912	0,739	0,913	0,736
IRP_6	0,091	1,019	0,801	1,019	0,806
IRP_7	0,078	1,021	0,812	1,024	0,813
IRP_8	0,098	1,010	0,781	1,009	0,791
IRP_9	0,103	0,932	0,753	0,927	0,733
IRP_10	0,082	0,986	0,799	0,986	0,788

U Tabeli 32. predstavljeni su rezultati prediktivnosti za manifestne varijable. Koeficijent Q^2 za svaki od indikatora je veći od nule, pa ovaj rezultat ukazuje da su indikatori dobri prediktori manifestnih varijabli. Konačno, vrednosti greške (RMSE) i fitovanja (MAE) dobijene za linearni model, trebalo bi da budu veće od istih vrednosti dobijenih za PLS-SEM model. Uvidom u rezultate uočava se da imamo dobru prediktivnu moć, ali i da sa određenim latentnim varijablama postoje problemi sa prediktivnošću. Ove stavke su u Tabeli 32. označene sivom bojom.

U sledećem koraku izvršena je analiza prediktivnosti za latentne varijable koja je prikazana u Tabeli 33.

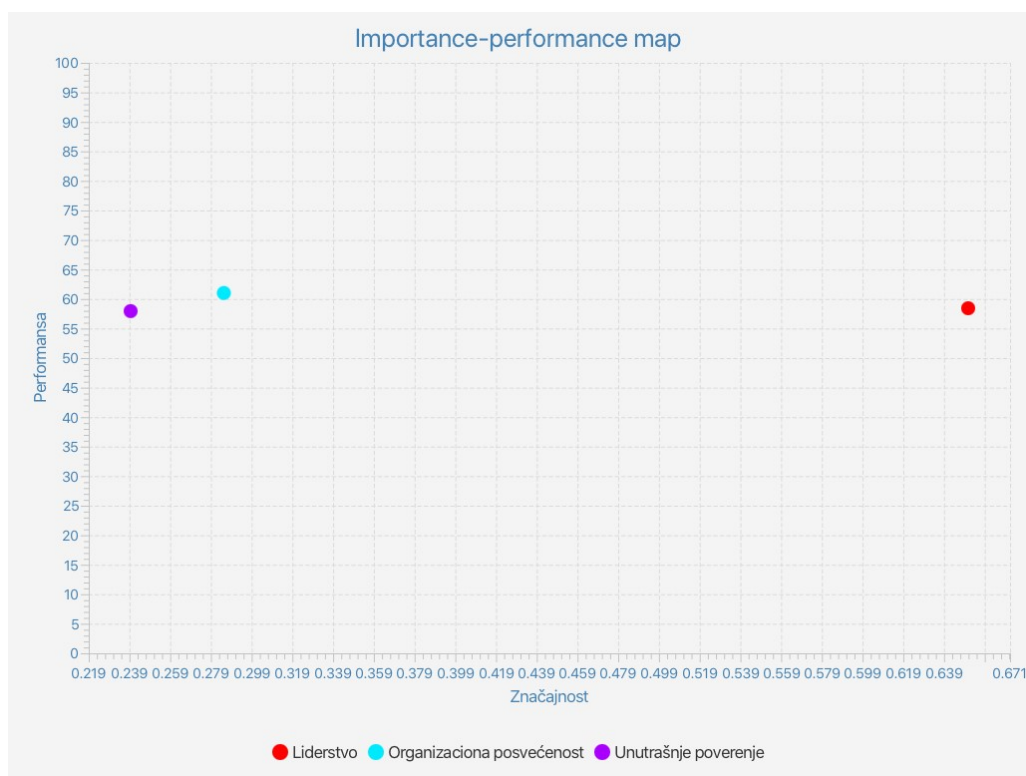
Tabela 33: Prediktivnost latentnih varijabli

	Q^2	RMSE	MAE
Organizaciona posvećenost	0,365	0,799	0,614
Unutrašnje poverenje	0,365	0,798	0,628
Inovativna klima	0,422	0,762	0,587
Inovativno ponašanje	0,126	0,937	0,783

Sve vrednosti Q^2 za latentne varijable imaju vrednosti veće od 0, što ukazuje na njihovu dobru prediktivnu moć na nivou unutrašnjeg, odnosno, mernog modela. U literaturi trenutno nisu dostupna uputstva za interpretaciju vrednosti greške (RMSE) i fitovanja (MAE) u kontekstu prediktivnosti latentnih varijabli. Najviše vrednosti prediktivnosti dobijene su za konstrukte Inovativna klima, a zatim i za konstrukte Organizaciona posvećenost i unutrašnje poverenje. Najnižu prediktivnu moć pokazao je konstrukt Inovativno ponašanje.

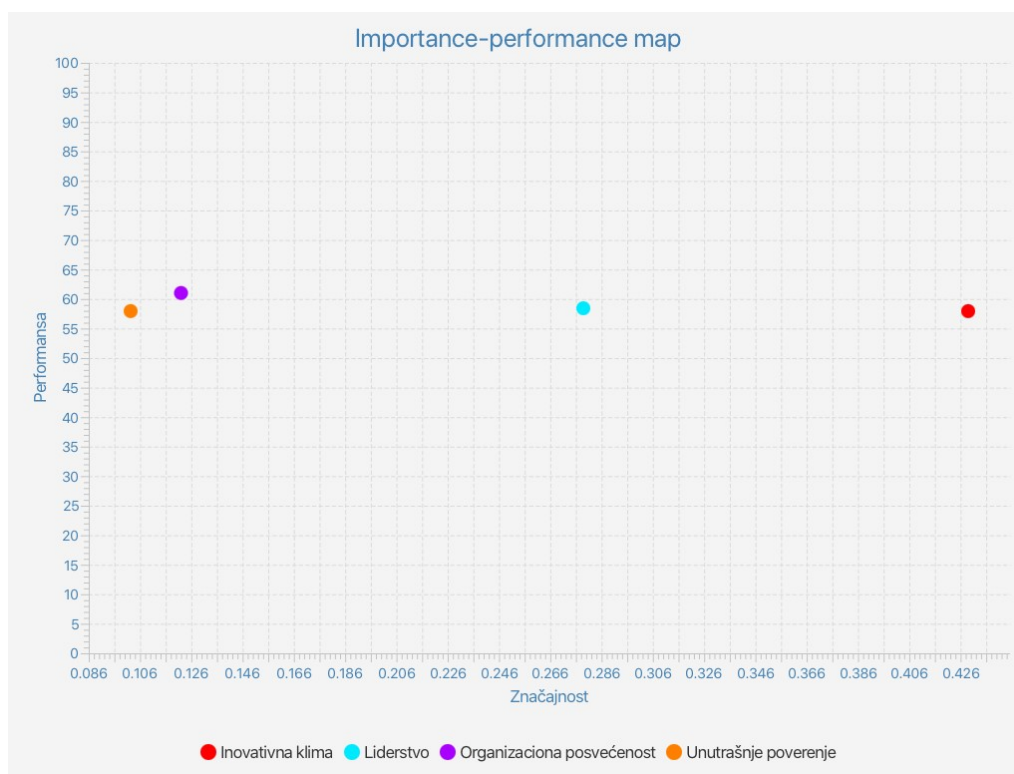
4.2.15 Analiza mapa značajnost-performansa

Pomoću analize mapa značajnost-performansa možemo da utvrdimo koji je prediktor najznačajniji da bi se ostvario uticaj na određenu latentnu varijablu.



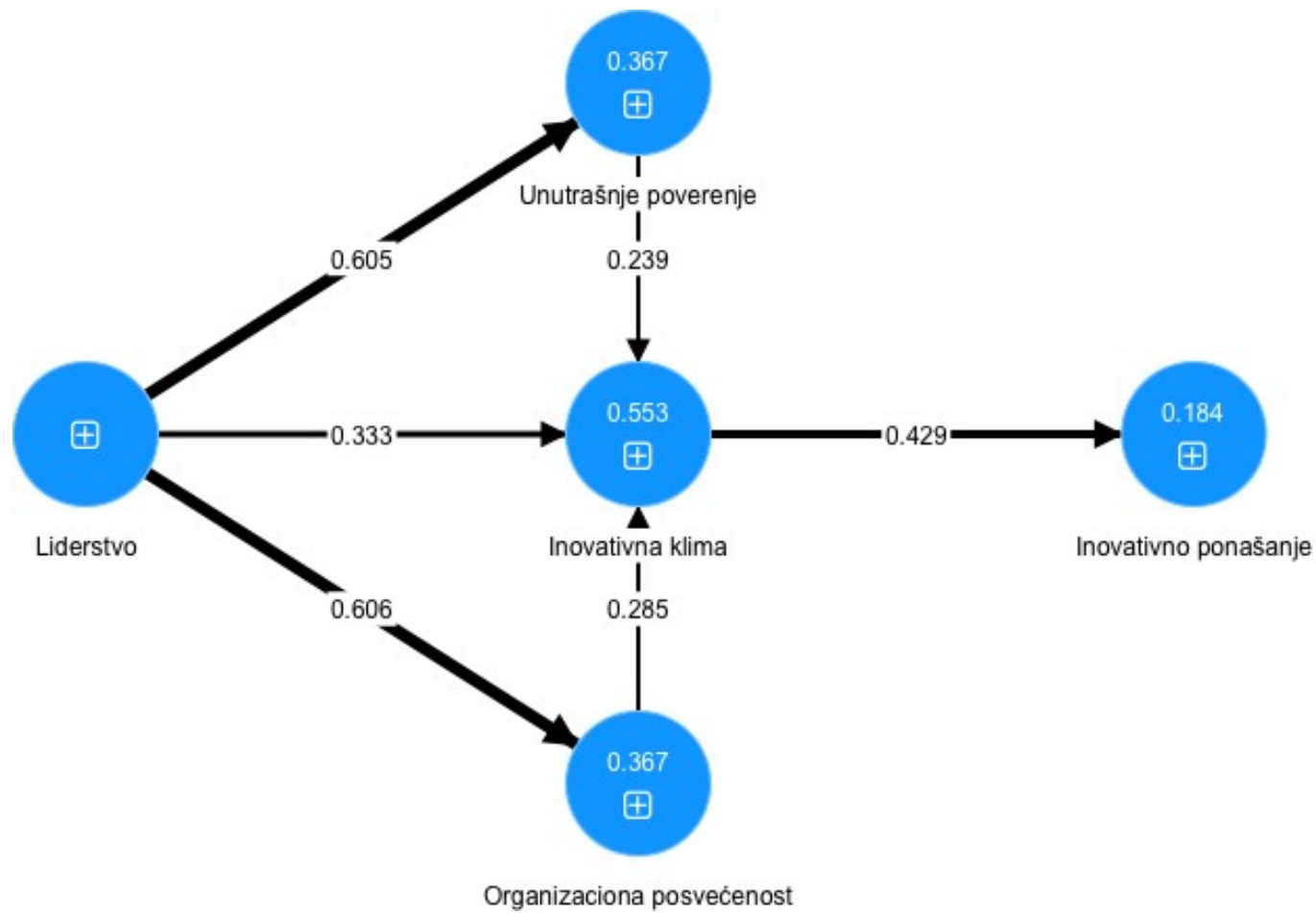
Slika 14: Mapa značajnost-performansa za latentnu varijablu Inovativna klima

Na Slici 14. prikazana je mapa značajnost-performansa za latentnu varijablu Inovativna klima. Analizom mape utvrđeno je da konstrukt Liderstvo pokazuje najviše vrednosti značajnosti i performanse za latentnu varijablu Inovativna klima.



Slika 15: Mapa značajnost-performansa za latentnu varijablu Inovativno ponašanje

Na Slici 15. prikazana je mapa značajnost-performansa za latentnu varijablu Inovativno ponašanje. Analizom mape utvrđeno je da konstrukt Inovativna klima pokazuje najviše vrednosti značajnosti i performanse za latentnu varijablu Inovativno ponašanje. Strukturalni model sa dobijenim koeficijentima putanje i koeficijentima determinacije prikazan je na Slici 16.



Napomena: u plavim krugovima su predstavljeni koeficijenti determinacije (R^2), dok su na putanjama predstavljeni koeficijenti putanje (β).
Debljina linije kojom je predstavljena putanja odražava intenzitet koeficijenta putanje.

Slika 16: Strukturalni model

4.3 Dodatne statističke analize

U ovoj sekciji rezultata istraživanja biće predstavljeni rezultati dodatnih statističkih analiza čiji cilj nije bio testiranje hipoteza, već dolazak do dodatnih saznanja koji bi mogli pomoći boljem razumevanju istraživanog modela.

4.3.1 Analiza medijatorskih uticaja

Kada na vezu između dve varijable, deluje treća varijabla, onda kažemo da je ostvaren medijatorski uticaj. Promena u nezavisnoj varijabli se, u slučaju postojanja medijacije, prenosi na medijatorsku varijablu, a preko nje na zavisnu varijablu u strukturalnom modelu (Hair et al., 2021).

Medijacije se mogu klasifikovati u nekoliko kategorija (Zhao et al., 2010). Klasifikacija medijacije vrši se poređenjem direktnih (DirEf) i indirektnih efekata (IndirEf) prilikom čega se vrši provera prisustva statističke značajnosti i upoređivanje predznaka koeficijenta putanje β .

I kategorija medijacije – medijacija ne postoji:

- Potpuna direktna ne-medijacija – DirEf je statistički značajan, IndirEf nije.
- Ne-medijacija bez efekata – DirEf i IndirEf nisu statistički značajni.

II kategorija medijacije – medijator delimično doprinosi medijaciji:

- Komplementarna medijacija – DirEf i IndirEf su statistički značajni, β je istog predznaka.
- Kompetitivna medijacija – DirEf i IndirEf su statistički značajni, β je različitog predznaka.

III kategorija medijacije – medijator u potpunosti doprinosi medijaciji:

- Potpuna indirektna medijacija – DirEf nije statistički značajan, IndirEf jeste.

Tabela 34: Analiza medijatorskih efekata

Putanja	Indirektni efekat	t vrednost	95% interval pouzdanosti	Značajnost (p < 0,05)	Direktni efekat	t vrednost	95% interval pouzdanosti	Značajnost (p < 0,05)	Vrsta medijacije
Liderstvo -> Inovativna klima -> Inovativno ponašanje	0,143	9,445	(0,115-0,173)	DA	U modelu nije definisan direktni efekat.				/
Liderstvo -> Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima	0,145	6,889	(0,104-0,186)	DA	0,333	10,882	(0,273-0,395)	DA	komplementarna medijacija
Liderstvo -> Organizaciona posvećenost -> Inovativna klima	0,172	7,892	(0,132-0,216)	DA	0,333	10,882	(0,273-0,395)	DA	komplementarna medijacija
Liderstvo -> Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima -> Inovativno ponašanje	0,062	6,386	(0,044-0,082)	DA	U modelu nije definisan direktni efekat.				/
Liderstvo -> Organizaciona posvećenost -> Inovativna klima -> Inovativno ponašanje	0,074	6,457	(0,054-0,098)	DA	U modelu nije definisan direktni efekat.				/
Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima -> Inovativno ponašanje	0,103	6,762	(0,073-0,134)	DA	U modelu nije definisan direktni efekat.				/

Uvidom u rezultate prikazane u Tabeli 34., može se uočiti da su svi indirektni efekti između konstrukata u strukturalnom modelu statistički značajni, a da su koeficijenti putanja pozitivnog predznaka. Kako neki direktni efekti nisu pretpostavljeni u teorijskom modelu, klasifikacija medijacije bila je moguća samo za dve indirektna putanje:

- Liderstvo -> Unutrašnje poverenje -> Inovativna klima
- Liderstvo -> Organizaciona posvećenost -> Inovativna klima

Pošto su i direktni i indirektni efekti statistički značajni a koeficijenti putanja istog predznaka, ove medijacije kategorisane su kao komplementarne medijacije. To znači da se u vezi između Liderstva i Inovativne klime konstrukti Unutrašnje poverenje i Organizaciona posvećenost ponašaju kao komplementarni medijatori koji jačaju postojeću vezu.

4.4 Analiza razlika između grupa

Analiza razlika između grupa u odnosu na sociodemografske varijable sprovedena je primenom t-testa za nezavisne uzorke i analizom varijanse (ANOVA).

4.4.1 Razlike između ispitanika u odnosu na državu

Tabela 35: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na državu ispitanika

Varijabla	Država ispitanika	Broj ispitanika	AS	SD	Standardna greška AS
Liderstvo	Srbija	597	3,39	0,86	0,04
	Slovenija	517	3,18	0,79	0,03
Organizaciona posvećenost	Srbija	597	3,50	0,86	0,04
	Slovenija	517	3,38	0,95	0,04
Unutrašnje poverenje	Srbija	597	3,33	0,93	0,04
	Slovenija	517	3,30	0,93	0,04
Inovativna klima	Srbija	597	3,37	1,01	0,04
	Slovenija	517	3,25	1,00	0,04
Inovativno ponašanje	Srbija	597	3,37	0,82	0,03
	Slovenija	517	3,28	0,84	0,04

U Tabeli 35. prikazani su deskriptivni pokazatelji razlika na posmatranim varijablama između ispitanika iz Srbije i Slovenije.

Tabela 36: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na državu ispitanika

Varijabla	Jednakost varijanse	F	p	t	df	p
Liderstvo	Jednake varijanse pretpostavljene	2,45	0,118	4,23	1112,00	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			4,26	1108,14	0,000
Organizaciona posvećenost	Jednake varijanse pretpostavljene	8,84	0,003	2,31	1112,00	0,021
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			2,30	1049,64	0,022
Unutrašnje poverenje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,01	0,937	0,44	1112,00	0,660
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			0,44	1089,66	0,660
Inovativna klima	Jednake varijanse pretpostavljene	0,12	0,725	2,06	1112,00	0,039
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			2,07	1093,06	0,039
Inovativno ponašanje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,06	0,812	1,81	1112,00	0,071
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			1,81	1083,88	0,071

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

T-test za nezavisne uzorke pokazao je da postoje statistički značajne razlike na varijablama Liderstvo, Organizaciona posvećenost i Inovativna klima. Ispitanici koji žive u Srbiji se značajno razlikuju u odnosu na ispitanike koji žive u Sloveniji, pokazujući veći stepen izraženosti pomenutih dimenzija Tabela 36.

4.4.2 Razlike između ispitanika u odnosu na pol

Tabela 37: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na pol ispitanika

Varijabla	Pol ispitanika	Broj ispitanika	AS	SD	Standardna greška AS
Liderstvo	ženski	579	3,31	0,81	0,03
	muški	535	3,27	0,86	0,04
Organizaciona posvećenost	ženski	579	3,46	0,89	0,04
	muški	535	3,42	0,92	0,04
Unutrašnje poverenje	ženski	579	3,32	0,92	0,04
	muški	535	3,31	0,93	0,04
Inovativna klima	ženski	579	3,37	1,01	0,04
	muški	535	3,26	1,01	0,04
Inovativno ponašanje	ženski	579	3,32	0,84	0,03
	muški	535	3,34	0,82	0,04

U Tabeli 37. prikazani su deskriptivni pokazatelji razlika na posmatranim varijablama između ispitanika muškog i ženskog pola.

Tabela 38: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na pol ispitanika

Varijabla	Jednakost varijanse	F	p	t	df	p
Liderstvo	Jednake varijanse pretpostavljene	1,01	0,315	0,87	1112,00	0,384
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			0,87	1089,18	0,386
Organizaciona posvećenost	Jednake varijanse pretpostavljene	1,57	0,211	0,85	1112,00	0,398
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			0,84	1096,37	0,399
Unutrašnje poverenje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,12	0,726	0,13	1112,00	0,897
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			0,13	1102,21	0,897
Inovativna klima	Jednake varijanse pretpostavljene	0,09	0,769	1,89	1112,00	0,059
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			1,89	1104,52	0,059
Inovativno ponašanje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,63	0,429	-0,31	1112,00	0,754
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-0,31	1108,34	0,754

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Testiranjem statističke značajnosti ovih razlika, u Tabeli 38. može se uočiti da je t-test za nezavisne uzorke pokazao da ne postoje statistički značajne polne razlike u ispoljenosti istraživanih varijabli ($p > 0,05$).

4.4.3 Razlike između ispitanika u odnosu na godine starosti

Tabela 39: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na godine starosti ispitanika

Varijabla	Suma kvadrata	df	F	p
Liderstvo	2,956	4	1,062	0,374
Organizациона posvećenost	3,837	4	1,169	0,323
Unutrašnje poverenje	8,161	4	2,386	0,049
Inovativna klima	9,404	4	2,324	0,055
Inovativno ponašanje	3,402	4	1,232	0,296

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Jednofaktorskom analizom varijanse dobijena je statistički značajna razlika u odnosu na godine starosti na varijabli Unutrašnje poverenje Tabela 39.

Tabela 40: Razlike na varijabli Unutrašnje poverenje u odnosu na godine starosti ispitanika

		Godine starosti ispitanika	Razlika AS (I-J)	p
Unutrašnje poverenje	Manje od 25 godina	25 - 34 godina	-0,019	0,917
		35 – 44 godina	0,195	0,277
		45 – 54 godina	0,183	0,310
		55 i više godina	0,149	0,416
	25 - 34 godina	Manje od 25 godina	0,019	0,917
		35 – 44 godina	0,214	0,007
		45 – 54 godina	0,201	0,011
		55 i više godina	0,167	0,051
	35 – 44 godina	Manje od 25 godina	-0,195	0,277
		25 - 34 godina	-0,214	0,007
		45 – 54 godina	-0,013	0,866
		55 i više godina	-0,047	0,565
	45 – 54 godina	Manje od 25 godina	-0,183	0,310
		25 - 34 godina	-0,201	0,011
		35 – 44 godina	0,013	0,866
		55 i više godina	-0,034	0,678
	55 i više godina	Manje od 25 godina	-0,149	0,416
		25 - 34 godina	-0,167	0,051
		35 – 44 godina	0,047	0,565
		45 – 54 godina	0,034	0,678

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Primenom LSD post hoc testa analizirana su poređenja između grupa, Tabela 40. Dobijena je statistički značajna razlika između uzrasnih kategorija 25 - 34 godina i 35 - 44 godina, kao i 25 - 34 godina i 45 - 54 godina. Ispitanici mlađe uzrasne grupe pokazali su više nivoa unutrašnjeg poverenja u odnosu na starije ispitanike iz obe uzrasne grupe.

4.4.4 Razlike između ispitanika u odnosu na stručnu spremu

Tabela 41: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na stručnu spremu ispitanika

Varijabla	Suma kvadrata	df	F	p
Liderstvo	16,968	4	6,212	0,000
Organizaciona posvećenost	8,385	4	2,568	0,037
Unutrašnje poverenje	3,175	4	0,923	0,449
Inovativna klima	24,672	4	6,182	0,000
Inovativno ponašanje	26,65	4	9,952	0,000

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Jednofaktorskom analizom varijanse dobijena je statistički značajna razlika na varijablama: Liderstvo, Organizaciona posvećenost, Inovativna klima i Inovativno ponašanje Tabela 41. Primenom LSD post hoc testa analizirana su poređenja između grupa.

Tabela 42: Razlike na varijabli Liderstvo u odnosu na stručnu spremu ispitanika

		Stručna sprema ispitanika	Razlika AS (I-J)	p
Liderstvo	Niža stručna sprema	Srednja stručna sprema	-0,221	0,125
		Viša stručna sprema	-0,304	0,040
		Visoka stručna sprema	-0,436	0,003
		Magistar – Doktor nauka	-0,551	0,001
	Srednja stručna sprema	Niža stručna sprema	0,221	0,125
		Viša stručna sprema	-0,083	0,230
		Visoka stručna sprema	-0,215	0,000
		Magistar – Doktor nauka	-0,330	0,001
	Viša stručna sprema	Niža stručna sprema	0,304	0,040
		Srednja stručna sprema	0,083	0,230
		Visoka stručna sprema	-0,132	0,056
		Magistar – Doktor nauka	-0,247	0,019
	Visoka stručna sprema	Niža stručna sprema	0,436	0,003
		Srednja stručna sprema	0,215	0,000
		Viša stručna sprema	0,132	0,056
		Magistar – Doktor nauka	-0,115	0,248
	Magistar – Doktor nauka	Niža stručna sprema	0,551	0,001
		Srednja stručna sprema	0,330	0,001
		Viša stručna sprema	0,247	0,019
		Visoka stručna sprema	0,115	0,248

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Za varijablu Liderstvo, Tabela 42., dobijena je statistički značajna razlika između kategorija Magistar-Doktor nauka i kategorija: Niža stručna sprema, Srednja stručna sprema i Viša stručna sprema. Ispitanici sa stručnom spremom Magistar-Doktor nauka pokazuju više nivoe Liderstva u odnosu na ispitanike od niže do visoke stručne spreme.

Tabela 43: Razlike na varijabli Organizaciona posvećenost u odnosu na stručnu spremu ispitanika

		Stručna sprema ispitanika	Razlika AS (I-J)	p
Organizaciona posvećenost	Niža stručna sprema	Srednja stručna sprema	-0,139	0,377
		Viša stručna sprema	-0,218	0,179
		Visoka stručna sprema	-0,314	0,047
		Magistar – Doktor nauka	-0,317	0,078
	Srednja stručna sprema	Niža stručna sprema	0,139	0,377
		Viša stručna sprema	-0,079	0,297
		Visoka stručna sprema	-0,175	0,008
		Magistar – Doktor nauka	-0,178	0,102
	Viša stručna sprema	Niža stručna sprema	0,218	0,179
		Srednja stručna sprema	0,079	0,297
		Visoka stručna sprema	-0,096	0,202
		Magistar – Doktor nauka	-0,100	0,386
	Visoka stručna sprema	Niža stručna sprema	0,314	0,047
		Srednja stručna sprema	0,175	0,008
		Viša stručna sprema	0,096	0,202
		Magistar – Doktor nauka	-0,004	0,974
	Magistar – Doktor nauka	Niža stručna sprema	0,317	0,078
		Srednja stručna sprema	0,178	0,102
		Viša stručna sprema	0,100	0,386
		Visoka stručna sprema	0,004	0,974

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Za varijablu Organizaciona posvećenost, Tabela 43., dobijena je statistički značajna razlika između kategorija Visoka stručna sprema i kategorija: Niža stručna sprema i Srednja stručna sprema. Ispitanici sa Visokom stručnom spremom pokazali su više nivoe organizacione posvećenosti u odnosu na ispitanike koji imaju nižu i srednju stručnu spremu.

Tabela 44: Razlike na varijabli Inovativna klima u odnosu na stručnu spremu ispitanika

		Stručna sprema ispitanika	Razlika AS (I-J)	p
Inovativna klima	Niža stručna sprema	Srednja stručna sprema	-0,088	0,614
		Viša stručna sprema	-0,134	0,453
		Visoka stručna sprema	-0,359	0,040
		Magistar – Doktor nauka	-0,513	0,010
	Srednja stručna sprema	Niža stručna sprema	0,088	0,614
		Viša stručna sprema	-0,047	0,576
		Visoka stručna sprema	-0,271	0,000
		Magistar – Doktor nauka	-0,425	0,000
	Viša stručna sprema	Niža stručna sprema	0,134	0,453
		Srednja stručna sprema	0,047	0,576
		Visoka stručna sprema	-0,225	0,007
		Magistar – Doktor nauka	-0,379	0,003
	Visoka stručna sprema	Niža stručna sprema	0,359	0,040
		Srednja stručna sprema	0,271	0,000
		Viša stručna sprema	0,225	0,007
		Magistar – Doktor nauka	-0,154	0,201
	Magistar – Doktor nauka	Niža stručna sprema	0,513	0,010
		Srednja stručna sprema	0,425	0,000
		Viša stručna sprema	0,379	0,003
		Visoka stručna sprema	0,154	0,201

Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Kada je reč o varijabli Inovativna klima Tabela 44., ispitanici sa Visokom stručnom spremom i Magistar-Doktor nauka pokazuju više nivoe inovativne klime u odnosu na ispitanike od niže do visoke stručne spreme.

Tabela 45: Razlike na varijabli Inovativno ponašanje u odnosu na stručnu spremu ispitanika

	Stručna sprema ispitanika	Razlika AS (I-J)	p	
Inovativno ponašanje	Srednja stručna sprema	0,085	0,553	
	Niža stručna sprema	Viša stručna sprema	-0,149	0,310
		Visoka stručna sprema	-0,199	0,163
		Magistar – Doktor nauka	-0,428*	0,009
	Srednja stručna sprema	Niža stručna sprema	-0,085	0,553
		Viša stručna sprema	-0,233*	0,001
		Visoka stručna sprema	-0,283*	0,000
		Magistar – Doktor nauka	-0,512*	0,000
	Viša stručna sprema	Niža stručna sprema	0,149	0,310
		Srednja stručna sprema	0,233*	0,001
		Visoka stručna sprema	-0,050	0,461
		Magistar – Doktor nauka	-0,279*	0,008
	Visoka stručna sprema	Niža stručna sprema	0,199	0,163
		Srednja stručna sprema	0,283*	0,000
		Viša stručna sprema	0,050	0,461
		Magistar – Doktor nauka	-0,229*	0,021
	Magistar – Doktor nauka	Niža stručna sprema	0,428*	0,009
		Srednja stručna sprema	0,512*	0,000
		Viša stručna sprema	0,279*	0,008
		Visoka stručna sprema	0,229*	0,021

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Konačno, na varijabli Inovativno ponašanje dobijene su statistički značajne vrednosti kod kategorije Magistar-Doktor nauka u odnosu na sve posmatrane kategorije, Tabela 45. Takođe, Srednja stručna sprema je pokazala niže vrednosti inovativnog ponašanja u odnosu na kategoriju više i visoke stručne spreme.

4.4.5 Razlike između ispitanika u odnosu na dužinu radnog staža

Tabela 46: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika

Varijabla	Suma kvadrata	df	F	p
Liderstvo	4,991	5	1,438	0,208
Organizaciona posvećenost	1,184	5	0,288	0,920
Unutrašnje poverenje	6,359	5	1,483	0,192
Inovativna klima	8,630	5	1,704	0,131
Inovativno ponašanje	2,914	5	0,843	0,519

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Jednofaktorskom analizom varijanse nisu dobijene statistički značajne razlike na posmatranim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika Tabela 46.

4.4.6 Razlike između ispitanika u odnosu na dužinu radnog staža u trenutnoj organizaciji

Tabela 47: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji

Varijabla	Suma kvadrata	df	F	p
Liderstvo	5,152	5	1,484	0,192
Organizaciona posvećenost	0,133	5	0,032	0,999
Unutrašnje poverenje	4,781	5	1,113	0,351
Inovativna klima	6,054	5	1,192	0,311
Inovativno ponašanje	4,570	5	1,324	0,251

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Jednofaktorskom analizom varijanse nisu dobijene statistički značajne razlike na posmatranim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji Tabela 47.

4.4.7 Razlike između ispitanika u odnosu na poziciju u organizaciji

Tabela 48: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na poziciju ispitanika u organizaciji

Varijabla	Pozicija u organizaciji	Broj ispitanika	AS	SD	Standardna greška AS
Liderstvo	rukovodilac	350	3,48	0,79	0,04
	izvršilac	764	3,20	0,84	0,03
Organizaciona posvećenost	rukovodilac	350	3,62	0,85	0,05
	izvršilac	764	3,36	0,92	0,03
Unutrašnje poverenje	rukovodilac	350	3,47	0,91	0,05
	izvršilac	764	3,25	0,93	0,03
Inovativna klima	rukovodilac	350	3,53	0,94	0,05
	izvršilac	764	3,22	1,02	0,04
Inovativno ponašanje	rukovodilac	350	3,64	0,73	0,04
	izvršilac	764	3,18	0,84	0,03

U Tabeli 48. prikazani su deskriptivni pokazatelji razlika na posmatranim varijablama između ispitanika zaposlenim na različitim nivoima (rukovodilačkim i izvršilačkim).

Tabela 49: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na poziciju ispitanika u organizaciji

Varijabla	Jednakost varijanse	F	p	t	df	p
Liderstvo	Jednake varijanse pretpostavljene	3,692	0,055	5,140	1112	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			5,247	712,388	0,000
Organizaciona posvećenost	Jednake varijanse pretpostavljene	2,605	0,107	4,483	1112	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			4,613	726,711	0,000
Unutrašnje poverenje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,319	0,572	3,607	1112	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			3,624	684,545	0,000
Inovativna klima	Jednake varijanse pretpostavljene	7,266	0,007	4,741	1112	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			4,895	732,794	0,000
Inovativno ponašanje	Jednake varijanse pretpostavljene	6,262	0,012	8,792	1112	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			9,254	769,716	0,000

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Na osnovu rezultata t-testa za nezavisne uzorke pokazao je da na svim posmatranim varijablama postoje statistički značajne razlike u odnosu na poziciju u organizaciji, gde rukovodioci pokazuju više nivoe: liderstva, organizacione posvećenosti, unutrašnjeg poverenja, inovativne klime i inovativnog ponašanja ($p < 0,05$), Tabela 49.

4.4.8 Razlike između ispitanika u odnosu na vlasništvo organizacije

Tabela 50: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na vlasništvo organizacije

Varijabla	Pozicija u organizaciji	Broj ispitanika	AS	SD	Standardna greška AS
Liderstvo	državno-javno	413	3,20	0,81	0,04
	privatno	694	3,34	0,84	0,03
Organizaciona posvećenost	državno-javno	413	3,43	0,88	0,04
	privatno	694	3,44	0,92	0,04
Unutrašnje poverenje	državno-javno	413	3,18	0,93	0,05
	privatno	694	3,40	0,92	0,03
Inovativna klima	državno-javno	413	3,21	1,02	0,05
	privatno	694	3,38	0,99	0,04
Inovativno ponašanje	državno-javno	413	3,32	0,79	0,04
	privatno	694	3,33	0,85	0,03

Na stavki koja se odnosila na vlasništvo organizacije, ispitanici su mogli da izaberu jednu od tri kategorije: državno-javno, privatno i ostalo. Pošto se tek sedam ispitanika opredelilo za kategoriju „ostalo“, zbog malog broja opservacija, ova grupa je isključena iz dalje analize. U Tabeli 50 prikazani su deskriptivni pokazatelji razlika na posmatranim varijablama između ispitanika zaposlenih u organizacijama različite vrste vlasništva.

Tabela 51: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na vlasništvo organizacije

Varijabla	Jednakost varijanse	F	p	t	df	p
Liderstvo	Jednake varijanse pretpostavljene	0,576	0,448	-2,536	1105	0,011
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-2,559	891,264	0,011
Organizaciona posvećenost	Jednake varijanse pretpostavljene	2,160	0,142	-0,305	1105	0,760
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-0,309	902,878	0,757
Unutrašnje poverenje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,010	0,920	-3,927	1105	0,000
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-3,913	855,978	0,000
Inovativna klima	Jednake varijanse pretpostavljene	0,020	0,887	-2,824	1105	0,005
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-2,809	851,364	0,005
Inovativno ponašanje	Jednake varijanse pretpostavljene	1,647	0,200	-0,126	1105	0,900
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-0,128	917,061	0,898

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

T-test za nezavisne uzorke pokazao je da na varijablama Liderstvo, Unutrašnje poverenje i Inovativna klima postoje statistički značajne razlike u odnosu na vlasništvo organizacije, gde ispitanici zaposleni u privatnim organizacijama pokazuju više nivoe pomenutih varijabli, Tabela 51.

4.4.9 Razlike između ispitanika u odnosu na vrstu organizacije

Tabela 52: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na vrstu organizacije

Varijabla	Suma kvadrata	df	F	p
Liderstvo	5,952	2	4,303	0,014
Organizaciona posvećenost	3,147	2	1,921	0,147
Unutrašnje poverenje	10,028	2	5,887	0,003
Inovativna klima	3,232	2	1,592	0,204
Inovativno ponašanje	6,128	2	4,461	0,012

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Jednofaktorskom analizom varijanse dobijena je statistički značajna razlika na varijablama: Liderstvo, Inovativna klima i Inovativno ponašanje Tabela 52.

Tabela 53: Razlike na posmatranim varijablama u odnosu na vrstu organizacije

Vrsta organizacije		Razlika AS (I-J)	p
Liderstvo	Proizvodna - Uslužna	-0,186	0,003
	Uslužna - Ostalo	-0,155	0,07
	Uslužna - Proizvodna	0,186	0,003
	Ostalo - Proizvodna	0,03138	0,663
	Ostalo - Proizvodna	0,15503	0,070
	Ostalo - Uslužna	-0,03138	0,663
Unutrašnje poverenje	Proizvodna - Uslužna	-0,207	0,003
	Uslužna - Ostalo	-0,020	0,831
	Uslužna - Proizvodna	0,207	0,003
	Ostalo - Proizvodna	0,187	0,019
	Ostalo - Proizvodna	0,020	0,831
	Ostalo - Uslužna	-0,187	0,019
Inovativno ponašanje	Proizvodna - Uslužna	-0,184	0,004
	Uslužna - Ostalo	-0,091	0,284
	Uslužna - Proizvodna	0,184	0,004
	Ostalo - Proizvodna	0,093	0,196
	Ostalo - Proizvodna	0,091	0,284
	Ostalo - Uslužna	-0,093	0,196

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Primenom LSD post hoc testa analizirana su poređenja između grupa. Za sve posmatrane varijable dobijena je statistički značajna razlika između kategorija Uslužna i Proizvodna delatnost, gde zaposleni u uslužnoj delatnosti pokazuju više stepene liderstva, unutrašnjeg poverenja i inovativnog ponašanja, Tabela 53.

4.4.10 Razlike između ispitanika u odnosu na poslovanje organizacije

Tabela 54: Deskriptivna statistika t-testa u odnosu na poslovanje organizacije

Varijabla	Pozicija u organizaciji	Broj ispitanika	AS	SD	Standardna greška AS
Liderstvo	lokalno	700	3,28	0,83	0,03
	internacionalno	414	3,31	0,85	0,04
Organizaciona posvećenost	lokalno	700	3,46	0,89	0,03
	internacionalno	414	3,41	0,94	0,05
Unutrašnje poverenje	lokalno	700	3,33	0,90	0,03
	internacionalno	414	3,30	0,97	0,05
Inovativna klima	lokalno	700	3,30	1,00	0,04
	internacionalno	414	3,35	1,03	0,05
Inovativno ponašanje	lokalno	700	3,33	0,83	0,03
	internacionalno	414	3,33	0,84	0,04

U tabeli 54. prikazani su deskriptivni pokazatelji razlika na posmatranim varijablama između organizacija koje posluju lokalno i internacionalno.

Tabela 55: Značajnost razlika aritmetičkih sredina u odnosu na poslovanje organizacije

Varijabla	Jednakost varijanse	F	p	t	df	p
Liderstvo	Jednake varijanse pretpostavljene	1,185	0,277	-0,584	1112	0,559
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-0,581	850,857	0,561
Organizaciona posvećenost	Jednake varijanse pretpostavljene	2,354	0,125	1,032	1112	0,303
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			1,016	826,724	0,310
Unutrašnje poverenje	Jednake varijanse pretpostavljene	6,611	0,01	0,539	1112	0,590
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			0,528	811,517	0,598
Inovativna klima	Jednake varijanse pretpostavljene	0,925	0,336	-0,742	1112	0,458
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			-0,737	848,495	0,461
Inovativno ponašanje	Jednake varijanse pretpostavljene	0,171	0,68	0,015	1112	0,988
	Jednake varijanse nisu pretpostavljene			0,015	860,335	0,988

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

T-test za nezavisne uzorke pokazao je da ne postoje statistički značajne razlike u ispoljenosti istraživanih varijabli u odnosu na to da li kompanija posluje na lokalnom ili internacionalnom nivou Tabela 54. i Tabela 55.

4.4.11 Razlike između ispitanika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Tabela 56: Jednofaktorska analiza varijanse u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Varijabla	Suma kvadrata	df	F	p
Liderstvo	16,703	3	8,158	0,000
Organizaciona posvećenost	24,910	3	10,372	0,000
Unutrašnje poverenje	64,949	3	26,958	0,000
Inovativna klima	32,601	3	10,980	0,000
Inovativno ponašanje	18,142	3	8,938	0,000

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Jednofaktorskom analizom varijanse dobijena je statistički značajna razlika na svim posmatranim varijablama u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji, Tabela 56. Primenom LSD post hoc testa analizirana su poređenja između grupa, Tabela 57. do Tabela 61.

Tabela 57: Razlike na varijabli Liderstvo u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih u organizaciji		Razlika AS (I-J)	p	
Liderstvo	Manje od 10 zaposlenih	10 - 49 zaposlenih	0,179	0,075
		50 – 249 zaposlenih	0,239	0,075
		250 i više zaposlenih	0,349	0,072
	10 - 49 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,179	0,075
		50 – 249 zaposlenih	0,060	0,070
		250 i više zaposlenih	0,169	0,067
	50 – 249 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,239	0,075
		10 - 49 zaposlenih	-0,060	0,070
		250 i više zaposlenih	0,110	0,067
	250 i više zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,349	0,072
		10 - 49 zaposlenih	-0,169*	0,067
		50 – 249 zaposlenih	-0,110	0,067

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Za varijablu Liderstvo Tabela 57. dobijena je statistički značajna razlika između kategorije koja podrazumeva organizaciju sa manje od 10 zaposlenih i svih ostalih kategorija.

Također, organizacije sa brojem zaposlenih od 10 do 49 pokazuju više nivoe liderstva u odnosu na organizacije sa više od 250 zaposlenih.

Tabela 58: Razlike na varijabli Organizaciona posvećenost u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih u organizaciji		Razlika AS (I-J)	p	
Organizaciona posvećenost	Manje od 10 zaposlenih	10 - 49 zaposlenih	0,116	0,153
		50 – 249 zaposlenih	0,286	0,000
		250 i više zaposlenih	0,392	0,000
	10 - 49 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,116	0,153
		50 – 249 zaposlenih	0,170	0,026
		250 i više zaposlenih	0,276	0,000
	50 – 249 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,286	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,170	0,026
		250 i više zaposlenih	0,106	0,143
	250 i više zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,392	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,276	0,000
		50 – 249 zaposlenih	-0,106	0,143

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Za varijablu Organizaciona posvećenost, Tabela 58., kategorije manje od 10 zaposlenih i kategorije 10 do 49 zaposlenih, pokazale su više nivoe organizacione posvećenosti u odnosu na kategorije: 50 do 249 zaposlenih i više od 250 zaposlenih.

Tabela 59: Razlike na varijabli Unutrašnje poverenje u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih u organizaciji		Razlika AS (I-J)	p	
Unutrašnje poverenje	Manje od 10 zaposlenih	10 - 49 zaposlenih	0,255	0,002
		50 – 249 zaposlenih	0,483	0,000
		250 i više zaposlenih	0,656	0,000
	10 - 49 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,255	0,002
		50 – 249 zaposlenih	0,228	0,003
		250 i više zaposlenih	0,402	0,000
	50 – 249 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,483	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,228	0,003
		250 i više zaposlenih	0,173	0,017
	250 i više zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,656	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,402	0,000
		50 – 249 zaposlenih	-0,173	0,017

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Kada je reč o varijabli Unutrašnje poverenje, Tabela 59, kategorije koje podrazumevaju manji broj zaposlenih, odnosno manje od 10 zaposlenih i 10 do 49 zaposlenih, pokazuju više nivoe unutrašnjeg poverenja u odnosu na kategorije organizacija koje podrazumevaju veći broj zaposlenih. Kategorija manje do 10 zaposlenih pokazala je više nivoe unutrašnjeg poverenja u odnosu na sledeće kategorije: 10 do 49 zaposlenih, 50 do 249 zaposlenih i više od 250 zaposlenih. Kategorija 10 do 49 zaposlenih pokazala je više nivoe unutrašnjeg poverenja u odnosu na kategorije 50 do 250 i više od 250 zaposlenih.

Tabela 60: Razlike na varijabli Inovativna klima u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih u organizaciji		Razlika AS (I-J)	p	
Inovativna klima	Manje od 10 zaposlenih	10 - 49 zaposlenih	0,118	0,190
		50 – 249 zaposlenih	0,231	0,011
		250 i više zaposlenih	0,456	0,000
	10 - 49 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,118	0,190
		50 – 249 zaposlenih	0,113	0,183
		250 i više zaposlenih	0,338	0,000
	50 – 249 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,231	0,011
		10 - 49 zaposlenih	-0,113	0,183
		250 i više zaposlenih	0,225	0,005
	250 i više zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,456	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,338	0,000
		50 – 249 zaposlenih	-0,225	0,005

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Za varijablu Inovativna klima dobijene su više vrednosti za kategorije sa manjim brojem zaposlenih Tabela 60., pa tako kategorija manje od 10 zaposlenih pokazuje više vrednosti inovativne klime u odnosu na kategorije: 50 do 249 zaposlenih i više od 250 zaposlenih. Kategorija 10-49 zaposlenih pokazuje više vrednosti u odnosu na kategoriju više od 250 zaposlenih i, konačno, kategorija 50-249 zaposlenih pokazuje više vrednosti inovativne klime u odnosu na kategoriju više od 250 zaposlenih.

Tabela 61: Razlike na varijabli Inovativno ponašanje u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih u organizaciji		Razlika AS (I-J)	p	
Inovativno ponašanje	Manje od 10 zaposlenih	10 - 49 zaposlenih	0,102	0,172
		50 – 249 zaposlenih	0,270	0,000
		250 i više zaposlenih	0,326	0,000
	10 - 49 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,102	0,172
		50 – 249 zaposlenih	0,168	0,017
		250 i više zaposlenih	0,224	0,001
	50 – 249 zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,270	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,168	0,017
		250 i više zaposlenih	0,056	0,397
	250 i više zaposlenih	Manje od 10 zaposlenih	-0,326	0,000
		10 - 49 zaposlenih	-0,224	0,001
		50 – 249 zaposlenih	-0,056	0,397

* Razlika AS je značajna na nivou 0,05.

Konačno, kada je reč o varijabli Inovativno ponašanje, Tabela 61., kategorije organizacija sa manjim brojem zaposlenih (manje od 10 zaposlenih i 10 do 49 zaposlenih), pokazale su više nivoe inovativnog ponašanja u odnosu na dve kategorije organizacija sa većim brojem zaposlenih, a to su: 50 do 249 zaposlenih i više od 250 zaposleni.

5 DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju su diskutovani rezultati disertacije. U prvom delu je diskutovana provera predloženog teorijskog modela. U drugom delu poglavlja je diskutovana analiza hipoteza istraživanja i analiza medijacije, dok su u poslednjem delu poglavlja diskutovani rezultati analize razlika između grupa.

5.1 Provera predloženog teorijskog modela

U istraživanju koje je sprovedeno u disertaciji upotrebljeni su upitnici koji su distribuirani na srpskom i slovenačkom jeziku, a koji su prethodno prevedeni i prilagođeni sa engleskog jezika. Kako bi u statističkoj analizi koristili sumirane rezultate prikupljene na dva jezika, neophodno je da se provere psihometrijske karakteristike pojedinačnih upitnika. Analizirana su: spoljašnja zasićenja indikatora, pouzdanost interne konzistencije, pokazatelji konvergentne validnosti, deskriptivni pokazatelji i izvršeno je poređenje korelacija navedenih skala. Analizom rezultata je uočeno da sve testirane mere pokazuju veoma slične vrednosti, pa je na osnovu ovih rezultata zaključeno da merni instrumenti na srpskom i slovenačkom jeziku pokazuju zadovoljavajuće nivoe pouzdanosti i validnosti, što je potvrdilo opravdanost upotrebe dvojezičnih mernih instrumenata. U strukturalnom modelovanju je zato primenjen sumirani uzorak koji se sastojao iz opservacija prikupljenih u Srbiji i Sloveniji.

Na osnovu analize postojeće literature i rezultata prethodnih istraživanja predložen je teorijski model koji je potom testiran metodom strukturalnog modelovanja. Prilikom statističke obrade podataka, a na osnovu dobijenih rezultata, nije se javila potreba za modifikacijom predloženog teorijskog modela. Sve veze između konstrukata u strukturalnom modelu su bile u skladu sa teorijskim pretpostavkama. Konstrukti u strukturalnom modelu su pokazali zadovoljavajuće nivoe validnosti i pouzdanosti, a rezultati su pokazali da ne postoje konceptualni problemi koji se tiču teorijske osnove strukturalnog modela. Testirani model je ispunio sve zadate kriterijume za procenu fitovanja modela.

Na osnovu prethodno iznetih zaključaka, zaključeno je da je nulta hipoteza u potpunosti potvrđena:

H₀: Inovativna klima predstavlja složen koncept na koji utiču organizacioni i personalni faktori – **POTVRĐENA**.

5.2 Analiza hipoteza istraživanja

Rezultati analize koeficijenata putanja u strukturalnom modelu koji su predstavljeni u prethodnom poglavlju, ukazuju na to da su rezultati dobijeni u ovoj disertaciji u skladu sa rezultatima ranijih istraživanja. Potvrđeno je svih šest postavljenih hipoteza, Tabela 62.

Tabela 62: Pregled testiranih hipoteza

Hipoteza	Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	Rezultat
H ₁	Liderstvo	Inovativna klima	Potvrđena
H ₂	Organizaciona posvećenost	Inovativna klima	Potvrđena
H ₃	Unutrašnje poverenje	Inovativna klima	Potvrđena
H ₄	Liderstvo	Organizaciona posvećenost	Potvrđena
H ₅	Liderstvo	Unutrašnje poverenje	Potvrđena
H ₆	Inovativna klima	Inovativno ponašanje	Potvrđena

Rezultati su pokazali da Liderstvo ($\beta = 0,333$; $p = 0,000$), Organizaciona posvećenost ($\beta=0,285$; $p = 0,000$) i Unutrašnje poverenje u organizaciji ($\beta = 0,239$; $p = 0,000$) statistički značajno predviđaju inovativnu klimu.

Na osnovu prikazanih rezultata istraživanja, konstatuje se da su **posebne hipoteze**:

H₁: Liderstvo u organizaciji je povezano sa Inovativnom klimom – **POTVRĐENA**

Slično našem istraživanju visok stepen saglasnosti u predviđanju ($\beta = 0.698$; $p < 0.05$) između konstrukata Liderstvo i Inovativna klima u svojim istraživanjima su dobili Bayhan i Akova (2022). Rezultat koji su u svom istraživanju dobili Afsar i Umrani (2019), potvrđuju da Liderstvo značajno predviđa Inovativnu klimu ($\beta = 0,139$; $p < 0,05$). Vrednosti ($\beta = 0,19$;

$p < 0,01$) koje su dobili Sagnak, Kuruoz, Polat i Soylu (2015) takođe pokazuju da Liderstvo statistički značajno predviđa inovativnu klimu.

H₂: Organizaciona posvećenost je povezana sa Inovativnom klimom – **POTVRĐENA**

Posmatrajući naše rezultate dobijene između konstrukata Organizaciona posvećenost i Inovativna i rezultate ($\beta = 0,14$; $p < 0,05$) koje su dobili Sedighi, Sarcheshmeh i Bagheri (2022), možemo zaključiti da su analogni i da Organizaciona posvećenost ima značajan uticaj na Inovativnu klimu). Rezultat koji je u svom istraživanju dobio Demircioglu (2021), potvrđuje da Organizaciona posvećenost značajno utiče na Inovativnu klimu ($\beta = 0,46$; $p < 0,001$).

H₃: Unutrašnje poverenje među zaposlenima u organizaciji je povezano sa Inovativnom klimom - **POTVRĐENA**

Rezultat koji je sličan našem, dobila je Sankowska (2013) u kojem su parametri značajnosti veze konstrukata Unutrašnjeg poverenja i Inovativne klime ($\beta = 0,338$; $p < 0,001$). Na osnovu studije koju su sprovedi Moolenaar i Slegers (2010) pokazano je da je Unutrašnje poverenje značajan prediktor Inovativne klime shodno dobijenim vrednosti ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$).

U disertaciji je istražena i priroda veze između liderstva i organizacionih faktora: Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje. Rezultati su pokazali da Liderstvo ostvaruje statistički značajan uticaj i na Organizacionu posvećenost ($\beta = 0,606$; $p = 0,000$), kao i na Unutrašnje poverenje u organizaciji ($\beta = 0,605$; $p = 0,000$).

Na osnovu prikazanih rezultata istraživanja, konstatuje se da su **posebne hipoteze:**

H₄: Liderstvo utiče na organizacionu posvećenost – **POTVRĐENA**

Rezultat koji su u svom istraživanju dobili Sedighi, Sarcheshmeh i Bagheri (2022) ($\beta = 0,13$; $p < 0,05$) pokazuju da Liderstvo statistički značajno predviđa Organizacionu posvećenost. Na osnovu studije koju su sprovedi Sukarmin i Sin (2022) pokazano je da je Liderstvo značajan prediktor Organizacione posvećenosti na osnovu dobijenih vrednosti ($\beta = 0,397$; $p = 0,001$).

H₅: Liderstvo utiče na nivo unutrašnjeg poverenja - **POTVRĐENA**

Rezultat koji su u svom istraživanju dobili Chen i Sriphon (2022) potvrđuje da Liderstvo značajno utiče na Unutrašnje poverenje ($\beta = 0,39$; $p < 0,001$). Veoma slične rezultate istraživanja ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$) dobili su i Eluwole, Karatepe i Avcı (2022).

Konačno, rezultati su pokazali da je inovativna klima prediktor inovativnog ponašanja zaposlenih u organizaciji ($\beta = 0,429$; $p = 0,000$).

Na osnovu prikazanih rezultata istraživanja, konstatuje se da je **posebna hipoteza**:

H₆: Inovativna klima predstavlja prediktor inovativnog ponašanja – **POTVRĐENA**

Vrednosti ($\beta = 0,12$; $p = 0,001$) koje su dobili Akıncı, Alpkan, Yıldız i Karacay (2022) pokazuju da Inovativna klima statistički značajno predviđa Inovativno radno ponašanje. Slične rezultate ($\beta = 0,17$; $p = 0,001$) su dobili Xu, Wang i Suntrayuth (2022) čime se takođe potvrđuje da Inovativna klima značajno utiče na Inovativno radno ponašanje.

Pregledom rezultata istraživanja, pored toga što je zaključeno da je uspostavljena prediktivna validnost strukturalnog modela u celini, uočava se i da je model pokazao najveću prediktivnu moć za konstrukt Inovativna klima ($R^2 = 0,553$). Tačnije, strukturalni model objašnjava preko 55% varijanse Inovativne klime. Dalja analiza mape značajnost-performansa ukazala je na to da konstrukt Liderstvo pokazuje najviše vrednosti značajnosti i performanse za latentnu varijablu Inovativna klima, odnosno, predstavlja najboljeg prediktora Inovativne klime u posmatranom strukturalnom modelu. Sa druge strane, strukturalni model je posmatrao i mogućnosti predviđanja Inovativnog ponašanja zaposlenih u kontekstu istraživanih faktora. Iako strukturalni model nije pokazao veliki procenat varijanse inovativnog ponašanja ($R^2 = 0,184$), kao što je to bio slučaj sa konstruktom Inovativna klima, analiza mape značajnost-performansa ukazala je na to da Inovativna klima pokazuje najviše vrednosti značajnosti i performanse za konstrukt Inovativno ponašanje.

Primenjeno na kontekst organizacije, rezultati disertacije naglašavaju važnost lidera za stvaranje organizacione klime koja će podsticati inovativnost kod zaposlenih. Kako bi organizacije koje se oslanjaju na inovativnost u cilju stvaranja konkurentске prednosti razvijale inovativnu klimu važno je da, pored lidera koji će omogućiti, podsticati i negovati inovativnost zaposlenih, budu omogućeni i drugi faktori koji će olakšati stvaranje ovakve vrste klime. U ovoj disertaciji pokazalo se da pozitivan uticaj na stvaranje Inovativne klime imaju faktori Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje. Ukoliko Inovativno ponašanje uporedimo sa ostalim konstruktima, može se reći da je strukturalni model objasnio relativno mali procenat varijanse Inovativnog ponašanja zaposlenih. Ovaj rezultat može ukazati na to da na inovativno ponašanje zaposlenih utiču i drugi organizacioni ili personalni faktori koji nisu bili obuhvaćeni u testiranom strukturalnom modelu. Rezultati istraživanja

(Milić, 2021) ukazuju na to da na inovativno ponašanje zaposlenih u organizaciji mogu uticati i faktori kao što su individualna kreativnost, organizaciona kreativnost, podrška za inovaciju, spremnost za inovativno ponašanje, intrinzične motivacije, odnosno organizaciona podrška (Nazir et al., 2018), glas zaposlenih (Nazir et al., 2020) i proaktivnost (Park & Jo, 2017) . U ovom istraživanju naglašena je i važnost medijatorskih uticaja, koji omogućavaju indirektni uticaj liderstva, preko različitih faktora, na inovativno ponašanje zaposlenih.

Iako teorijski model nije pretpostavljao postojanje medijatorskih uticaja između konstrukata, u cilju boljeg razumevanja funkcionisanja strukturalnog modela dodatnom statističkom analizom posmatrane su i indirektno veze, tačnije, indirektni efekti konstrukata. Analiza medijacije je pokazala da su svi indirektni efekti u strukturalnom modelu statistički značajni i pozitivnog predznaka. Ukoliko se posmatra konstrukt inovativna klima, pored direktnog uticaja koje ostvaruju konstrukti liderstvo, organizaciona posvećenost i unutrašnje poverenje, uočavaju se i statistički značajni indirektni uticaji. Naime, Liderstvo ostvaruje indirektni uticaj na inovativnu klimu preko medijatora Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje. Ova medijacija je klasifikovana kao komplementarna medijacija gde se Organizaciona posvećenost i Unutrašnje poverenje ponašaju kao komplementarni medijatori koji jačaju postojeću direktnu vezu. Ovo saznanje daje dodatnu podršku rezultatima disertacije koji naglašavaju važnost lidera za stvaranje inovativne klime, ali i važnost različitih faktora koji podržavaju ovu vrstu klime. Rezultati analize medijacije dodatno naglašavaju važnost lidera koji ostvaruje uticaj na čitav niz organizacionih i personalnih faktora u kontekstu organizacije.

5.3 Analiza testiranih razlika između grupa

Kako bi stekli bolji uvid u prirodu ispitivanih konstrukata, ispitane su razlike između grupa na sociodemografskim varijablama. Analiza razlika između grupa je pokazala da ne postoje statistički značajne razlike između ispitanika na sledećim grupišućim varijablama: pol, dužina radnog staža ispitanika, dužina radnog staža u trenutnoj organizaciji i poslovanje organizacije. Navedeni rezultati nam na ovaj način ukazuju na značaj organizacionih faktora.

5.3.1 Država

Rezultati su pokazali da ispitanici iz Srbije pokazuju statistički značajno više nivoe Liderstva, Organizacione posvećenosti i Inovativne klime. Ne može se sa sigurnošću tvrditi da eventualne razlike u kulturološkom okviru utiču na to da ispitanici iz Srbije daju više ocene prilikom samoprocene za navedene varijable. Razlike u varijablama Liderstvo i Inovativna klima, prema mišljenju autora, mogu postojati zbog različitog stepena uređenosti društva u Republici Srbiji i Republici Sloveniji. Republika Slovenija je deo Evropske unije duži vremenski period, gde na svim nivoima postoji visok stepen određenosti, predvidljivosti i rigidne regulative koji umanjuje spremnost na rizik bez kojeg nije moguće u punom obimu realizovati liderstvo i inovativnost. Takođe, u periodu posle pristupanja Slovenije Evropskoj uniji došlo je do privatizacije domaćih preduzeća od strane multinacionalnih kompanija koje imaju svoje razvojne centre locirane uglavnom u svojim matičnim državama, što se odražava na inovativni potencijal Republike Slovenije. Razlika povećane Organizacione posvećenosti u preduzećima koja je na strani Srbije, takođe prema mišljenju autora, može poticati od veće nade u brži napredak u karijeri, jer procesi kojima se uređuje privredni ambijent u Srbiji još nisu završeni dok u Republici Sloveniji jesu.

5.3.2 Starost

Ispitanici koji pripadaju mlađoj starosnoj kategoriji (25 – 34 godina) imaju veće unutrašnje poverenje u odnosu na dve kategorije starijih ispitanika (35 – 44 godina i 45 – 54 godina). Ovo može značiti da mlađi zaposleni pretpostavljaju da u organizaciji postoje odnosi poverenja i da veruju u njih. Tokom profesionalne karijere zaposleni mogu imati brojna pozitivna iskustva, ali isto tako i neka negativna koja mogu uticati na smanjenje spremnosti da se u budućnosti ponovo ukaže poverenje, pa ovo može imati uticaj na stvaranje klime poverenja u novoj organizaciji. Mlađi zaposleni mogu odigrati ključnu ulogu u ovom procesu tako što će ukazivanjem poverenja starijim kolegama pomoći obnovi odnosa poverenja u okviru organizacije.

5.3.3 Stručna sprema

Rezultati su pokazali da osobe koje su magistri ili doktori nauka iskazuju više nivoie liderstva u odnosu na osobe sa nižom, srednjom ili višom stručnom spremom. Takođe, ovi ispitanici koji pripadaju najvišoj kategoriji stručne spreme pokazuju više nivoie inovativne klime i inovativnog ponašanja u odnosu na ispitanike koji imaju stručne spreme niže od njih. Sa druge strane, ispitanici sa srednjom stručnom spremom pokazuju niže nivoie inovativnog ponašanja u odnosu na ispitanike sa višom ili visokom stručnom spremom. Može se pretpostaviti da ovi rezultati predstavljaju odraz prirode posla koji obavljaju, odnosno, da ispitanici sa najvišom stručnom spremom imaju mogućnost ispoljavanja liderstva, inovativne klime i inovativnog ponašanja na svojim poslovima, dok ispitanici sa nižim stručnim spremama tu mogućnost nemaju. Pored navedenog, prema mišljenju autora, visokoobrazovani zaposleni, uključujući doktore nauka i magistre, sa akumuliranim višegodišnjim praktičnim iskustvom u oblastima svog i srodnog obrazovanja imaju veći liderski potencijal koji generiše inovativnu klimu i inovativno ponašanje.

5.3.4 Vrsta pozicije

Rezultati su pokazali da osobe na rukovodećim pozicijama pokazuju više nivoie na svim posmatranim varijablama, u odnosu na zaposlene čija pozicija ne podrazumeva rukovođenje drugim zaposlenima. Ovakav rezultat može se objasniti na dva načina: (1) priroda posla omogućava rukovodiocima da ispoljavaju liderstvo, organizacionu posvećenost, inovativnu klimu i inovativno ponašanje ili (2) priroda pozicije utiče na to da zbog veće odgovornosti, rukovodioci teže da svoj rad, pa i organizacione faktore procenjuju kao značajnije.

5.3.5 Vlasništvo i vrsta organizacije

Zaposleni u organizacijama u privatnom vlasništvu pokazuju više nivoie liderstva, unutrašnjeg poverenja i inovativne klime, u odnosu na zaposlene u organizacijama u javnom vlasništvu. Zaposleni u uslužnim organizacijama pokazuju više nivoie liderstva, unutrašnjeg poverenja i inovativnog ponašanja, u odnosu na zaposlene u proizvodnim organizacijama. Objašnjenje ovih rezultata se možda nalazi u organizacionoj strukturi. U javnim preduzećima, ali i proizvodnim organizacijama najčešće dominira klasična, odnosno birokratska struktura,

dok se u privatnim preduzećima, ali i uslužnim organizacijama prilikom organizovanja upotrebljavaju adaptivne strukture kao što su: matična, inovativna, mrežna i projektna (Babić & Stavrić, 2003). Adaptivnije vrste organizacione strukture dozvoljavaju praktikovanje različitih stilova liderstva, podržavaju razvoj unutrašnjeg poverenja, inovativne klime i inovativnog ponašanja u organizaciji.

5.3.6 Broj zaposlenih u organizaciji

Grupišuća varijabla broj zaposlenih u organizaciji pravi statistički značajnu razliku na svim posmatranim varijablama. Ono što se može uočiti jeste da kategorija malih preduzeća sa manje od deset zaposlenih pokazuje više nivoe liderstva, organizacionog poverenja, unutrašnjeg poverenja, inovativne klime i inovativnog ponašanja, a naročito u odnosu na preduzeća koja imaju od 50 do 249 zaposlenih, kao i preduzeća koja imaju više od 250 zaposlenih. Ovi rezultati su izuzetno važni ukoliko se posmatraju u svetlu potencijalne primene rezultata disertacije u stvarnom poslovnom okruženju. Mala preduzeća karakterišu: nezavisno rukovođenje, lični i direktni kontakti između zaposlenih, neposredna i otvorena komunikacija. Nedostaci velikog preduzeća koji mogu ometati stvaranje inovativne klime i podsticanje inovativnog ponašanja zaposlenih mogu se prevazići unošenjem filozofije malog preduzeća u veliki sistem kroz otvaranje odeljenja za istraživanje i razvoj ili biznis inkubatora koji će biti samostalni i nezavisni od funkcionisanja velikog sistema kome pripadaju. Ovakva odeljenja ili firme-unutar-firmi mogu postati temelj koji će pokrenuti stvaranje inovativne klime i podsticanje inovativnog ponašanja u velikom poslovnom sistemu.

Rezultati ispitivanja razlika između grupa su dali dodatni uvid u organizaciono ponašanje ispitanika i ukazali na potencijalna ograničenja prilikom implementacije predloženog modela u organizacijama. Ukoliko bi ovaj model bio primenjen sa ciljem razvoja inovativne klime u organizacijama, pretpostavlja se da bi najbolje rezultate doneo u privatnim organizacijama koje imaju mali broj zaposlenih, bave se uslužnom delatnošću i imaju pozicije koje omogućavaju zapošljavanje visokokvalifikovanih radnika. U tom slučaju, uspešnoj implementaciji modela najviše mogu doprineti zaposleni na pozicijama koje podrazumevaju rukovođenje, kao i mlađi zaposleni koji se nalaze na početku svog profesionalnog život.

6 ZAKLJUČAK I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA

U ovoj disertaciji je vršena analiza istraživanja kako liderstvo utiče na inovativno ponašanje kroz inovativnu klimu, kao i indirektno, kroz organizacionu posvećenost i unutrašnje poverenje. Nalazi ukazuju da je inovativna klima posrednik u odnosu između liderstva i inovativnog ponašanja, ali da je taj odnos dalje posredovan unutrašnjim poverenjem u organizaciji i organizacionom posvećenošću. Ovi rezultati otkrivaju serijsku medijaciju, odnosno kompleksnu prirodu inovativne klime u procesu uticaja na inovativno radno ponašanje.

6.1 Naučni doprinos doktorske disertacije

Centralni fokus ovog istraživanja bio je određivanje ulogu inovativne klime u procesu uticaja na inovativno ponašanje zaposlenih. Prethodni rezultati pokazuju da ponašanje lidera može uticati na inovativnu klimu (Scott & Bruce, 1994). Studije koje su istraživale uticaj liderstva na inovativno radno ponašanje sa posredničkom ulogom inovativne klime identifikovale su posrednički efekat inovativne klime, što na kraju sugerise da je značaj inovativne klime možda precenjen u prethodnim istraživanjima (Scott & Bruce, 1994). Prikazani rezultati otkrivaju složenu ulogu inovativne klime u procesu uticaja na inovativno radno ponašanje zaposlenih, sugerisući da se na inovativnu klimu može takođe uticati i drugim organizacionim faktorima, kao što su unutrašnje poverenje i organizaciona posvećenost. Dobijeni rezultati pokazuju da inovativnu klimu ne treba posmatrati kao situacionu varijablu koja ne zavisi od drugih organizacionih faktora.

Kao što sugerisu rezultati prethodnih studija, lideri igraju važnu ulogu u stvaranju (Dirks & Skarlicki, 2004) i podržavanju (Pučétaité et al., 2015) unutrašnjeg poverenja (Zhang & Zhou, 2014) i organizacione posvećenosti (Chi & Chi, 2014; Park & Hwang, 2015). Unutrašnje poverenje i organizaciona posvećenost identifikovani su kao komplementarni posrednici koji dodatno jačaju odnos između liderstva, inovativne klime i inovativnog ponašanja. Ranije je utvrđeno da poverenje u menadžere u velikoj meri zavisi od akcija menadžera, što sugerise da je poverenje ključni koncept savremenog liderstva (Andersen, 2005). Lideri koji uspostavljaju lojalne i brižne odnose mogu poboljšati poverenje u

organizacije (Puçètaité et al., 2015), dok stvaraju okruženje koje promoviše kreativnost i podržava nove ideje. Najnovije istraživanje je pokazalo da je organizaciona posvećenost takođe važan indikator inovativnog ponašanja kao i učinka na poslu (Vuong et al., 2022), ali iako je ovo istraživanje uključivalo inovativnu klimu, nije istraživalo njenu posredničku ulogu. Uprkos činjenici da inovativna klima ima jaku i pozitivnu vezu sa inovativnim ponašanjem naši rezultati su pokazali da testirani model objašnjava do 20% ukupne varijanse inovativnog ponašanja.

Bain i dr. (2001), sugerišu da se različiti intenziteti odnosa između inovativne klime i inovativnog ponašanja mogu naći kada se uporede timski i individualni nivo, gde se slabiji odnos nalazi na individualnom nivou, i trajanje projekta, gde se jača veza gradi za dugoročne projekte. Skot i Brus (1994) sugerišu da budući istraživači treba da se fokusiraju na pronalaženje direktnih efekata koji utiču na inovativno ponašanj, a rezultati ove studije podržavaju te pretpostavke. Novija istraživanja su istraživala druge posrednike u vezi između liderstva i inovativnog ponašanja, kao što su: percipirana organizaciona podrška (Nazir et al., 2018), glas zaposlenih (Nazir et al., 2020) i proaktivnost (Park & Jo, 2017). Iako je glavni fokus našeg predloženog modela bio da se dalje objasni inovativno ponašanje zaposlenih, rezultati pokazuju da je on bio mnogo bolji u objašnjavanju inovativne klime. Naši rezultati daju jasnu empirijsku podršku značaju inovativne klime, ali i otkrivaju njenu prirodu podložnosti uticaju drugih organizacionih faktora, što je najvažnija implikacija za teorijski razvoj. Dok tragaju za faktorima koji mogu direktno uticati na inovativno ponašanje zaposlenih, istraživači ne bi trebalo da razmatraju ove faktore pojedinačno, već ih treba istražiti u širem kontekstu organizacije. To podrazumeva projektovanje složenih teorijskih modela koji će uključivati liderstvo, kreativnu klimu i inovativno ponašanje u odnosu na organizacione faktore kao što su: motivacija, komunikacija, organizaciona podrška itd. Simultana analiza u složenim modelima može pružiti detaljniji uvid u prirodu inovativnog ponašanja u organizacije.

6.2 Praktične implikacije

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da pozitivan odnos liderstva i inovativne klime nisu dovoljni za inovativno ponašanje. Organizacije i lideri treba da teže da budu efikasni u stvaranju institucionalnog okvira i podržavajuće inovativne klime u kojoj će kreativnost i inovacija biti prihvaćene kao osnovne norme usled tehnoloških i drugih promena

(Ahmed, 1998). Rezultati sugerišu da lideri mogu da utiču na inovativno ponašanje zaposlenih indirektno, uspostavljanjem klime koja ih ohrabruje i podržava inovacije. Ovo je u skladu sa ranijim rezultatima koji pokazuju da ako zaposleni vide da je njihov vođa efikasniji, oni primećuju bolju klimu za inovacije (Isaksen & Akkermans, 2011). Rezultati tekuće studije sugerišu da, nakon što lideri ulože napor da poboljšaju unutrašnje poverenje i organizacionu posvećenost, treba da nastave da koriste prednosti ovih organizacionih faktora. Na ovaj način mogu da podstaknu otvorenu razmenu ideja od strane posvećenih zaposlenih, koji su spremni da idu dalje bez straha od kritike ili potiskivanja svojih ideja.

Praktična korist ovog istraživanja ogleda se u davanju preporuka liderima kompanija u razvijenim i nerazvijenim zemljama. U vreme krize, inovacije postaju još važnije za kompanije, jer od toga zavisi njihov opstanak. Lideri treba da izgrade inovativno okruženje koje podstiče razmišljanje van okvira, generisanje novih znanja i ideja, promovisanje i sprovođenje novih i poboljšanih ideja i poslovnih procesa. Lideri takođe treba da stimulišu unutrašnje poverenje otvorenom komunikacijom o stvarnom stanju stvari i ukažu poverenje svojim zaposlenima za delikatne i važne zadatke u ovako izazovnim vremenima. Posvećeni zaposleni ne samo da će ostati u organizaciji kada dođe do krize, već će svim silama pokušavati da pronađu nova rešenja koja će pomoći da se situacija prevaziđe. Na osnovu prikazanih rezultata, smatramo da je ovo istraživanje doprinelo identifikaciji praznina u literaturi i poboljšanju teorijskih i empirijskih implikacija.

6.3 Ograničenja i pravci budućih istraživanja

Naše istraživanje je imalo opšte ograničenje, naime naše ankete su bile intersektorske. Svi zaključci o usmerenosti naših rezultata ograničeni su dizajnom istraživanja. Naši rezultati pokazuju da su ponašanje lidera, unutrašnje poverenje, organizaciona posvećenost povezani sa inovativnom klimom odnosno inovativnim radnim ponašanjem zaposlenih, ali nisu uspostavljene uzročne veze. Takođe, konstrukti su istraživani instrumentima samoprocene kojima nedostaje objektivnost. Uzorak istraživanja nije bio reprezentativan već prigodan, što je dodatno ograničenje u istraživanju. Naše razumevanje o tome kako faktori koje smo mi odabrali utiču na inovativnu klimu i posledično na inovativno radno ponašanje zaposlenih može se pomeriti za korak napred kada se bude koristilo longitudinalno istraživanje ili eksperimentalno okruženje.

Pokazano je da postoji pozitivan uticaj liderstva, poverenja i posvećenosti na inovativnu klimu što sugerise da nastavak istraživanja sa drugim faktorima ili konstruktima može biti od koristi. Konstrukt koji deli određene konceptualne sličnosti sa inovativnom klimom, a možemo reći i da joj predhodi, i koji može biti predmet budućeg istraživanja je kreativna klima. Iako se koncepti kreativnosti i inovacije često u literaturi koriste naizmenično, kreativnost se razlikuje od inovacije jer se fokusira na individualne misaone procese i intelektualnu aktivnost kako bi stvorili novi uvidi, ideje ili rešenja za probleme, dok je inovacija prirodni nastavak kreativnosti i fokusira se na usvajanje, eksploataciju i implementaciju ovih ideja, uvida i rešenja. Na osnovu ovih razlika, istraživači su opisali kreativnu klimu kao onu koju karakterise deljenje informacija, otvorenih komunikacija i fokus na ljudski i profesionalni razvoj. Implicitno je da se kreativna klima fokusira na svojstva grupe koja omogućavaju varijacije u obliku razvoja novih uvida, ideja i rešenja problema dok se inovativna klima orijentise na svojstva grupe koja ne samo da podržava razvoj novih uvida, ideja i rešenja, već i njihovo usvajanje, eksploataciju i implementaciju.

Još jedan od pravaca za buduće studije je mogućnost da se naši nalazi testiraju vršeći istraživanja u drugim kontekstima. U istraživanju koje smo izvršili komparirane su varijable između zemlje u razvoju i razvijene zemlje Evropske Unije ali je kulturološko okruženje za obe zemlje istorijski slično. Evaluacija i značenje izabranih varijabli mogu se značajno razlikovati u različitim kulturama. Za istraživanje inovacija relevantni su slični argumenti ali kulturne vrednosti verovatno utiču na to da li i kako se inovacije primenjuju i kultivišu u različitim zemljama. Na osnovu navedenog proizilazi da kao jedan od pravaca budućeg istraživanja može biti komparacija između nerazvijene zemlje u Evropi i razvijene zemlje u Aziji.

7 LITERATURA

- Abasilim, U., Gberevbie, O., & Osibanjo, O. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1–15.
- Adebayo, O. (2010). *Obstetric nurses' perceptions of manager's leadership style on job satisfaction and organizational commitment*. Phoenix. University of Phoenix.
- Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agarwal, R., & Gupta, B. (2021). Innovation and Leadership: A Study of Organizations Based in the United Arab Emirates. *Foundations of Management*, 13(1), 73–84.
<https://doi.org/10.2478/fman-2021-0006>
- Agnew, C., Lange, P., Rusbult, C., & Langston, C. (1998). Cognitive Interdependence: Commitment and the Mental Representation of Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 939–954.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A., & Akca, N. (2015). *The Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction of Health Employees*. 1(2), 13.

- Akıncı, G., Alpan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation. *Sustainability*, 14(22), Article 22. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Albrecht, T. L., & Hall, B. J. (1991). Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58(3), 273–288.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392–404. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00420.x>
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Harris, D., Cooper, C., Burnes, B., & Axtell, C. (2016). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE.

- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59–80. <https://doi.org/10.1177/105960118801300109>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' styles on teachers' organizational vcommitment and job satisfaction. *Educational Sciences. Theory & Practice*, 13(2), 806–811.
- Babić, M., & Stavrić, B. (2003). *Organizacija preduzeća—Upravljanje organizacionom strukturom*. KIZ Centar.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58, 1637–1657. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0246>
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55–73.

- Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175–190.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>
- Bass, B. M. (1987). *Leadership and performance beyond expectations* (pp. 756–757). London. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Basu, R. (1991). *An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior* [PhD Thesis]. West Lafayette. Purdue University.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.

- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 26–41.
- Bayhan, I., & Akova, O. (2022). The mediating role of social and intellectual capital in the effect of leadership on emotional labour and innovative climate. *Upravljenets, 12*(6). <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-1>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management, 29*(4), 796–816.
- Beesley, L. G. A., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: Towards consensus. *Journal of Knowledge Management, 12*(3), 48–62.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation, 21*(2), 67–77.
- Bibb, S., & Kourdi, J. (2006). *A Question of Trust: The Crucial Nature of Trust in Business, Work & Life-and how to Build it*. Singapore. Cyan Communications.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly, 55*(4), 558–583.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 533–546.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Personality and perceptions of group climate factors as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review, 44*(3), 199–215.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.

- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 67–82.
- Butcher, A. H. (1994). Supervisors matter more than you think: Components of a mission-centered organizational climate. *Hospital & Health Services Administration*, 39(4), 505–520.
- Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Boston. Harvard Business School Publishing.
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, 14(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Chi, J. L., & Chi, G. C. (2014). Perceived Executive Leader's Integrity in Terms of Servant and Ethical Leadership on Job Burnout among Christian Healthcare Service Providers. *Journal of Management Research*, 14(4), 203–226.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., & Chuang, W.-W. (2013). Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy. *SAGE Open*, 3(3), 2158244013497027. <https://doi.org/10.1177/2158244013497027>
- Ciancutti, A., & Steding, T. L. (2001). *Built on trust: Gaining competitive advantage in any organization*. Lincolnwood. Contemporary books.

- Cilek, A. (2019). The effect of leadership on organisational commitment: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), Article 4. <https://doi.org/10.18844/cjes.v11i4.4244>
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 205–224.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 409–422.
- Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D. C. (2013). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*. John Wiley & Sons.
- Cogaltay, N., & Karadag, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16, 603–666.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- 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, 909–927.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004, January 1). Benchmarking best NPD Practices-I: Culture, climate, teams, and senior management's role are the focus of this first in a 3-part series. *Research-Technology Management*, 47(1), 31.

- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2006). The Effect of Employee Trust of the Supervisor on Enterprising Behavior: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business and Psychology, 21*(2), 273–291.
- Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York. Free Press.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 302*(330), 39–52.
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 14*(1), 66. <https://doi.org/10.1037/a0017104>
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46–78.
- Daučianskaitė, A., & Žydzūnaitė, V. (2020). Differences and Similarities between Coaching, Instructional and Educational Leadership Styles. *Acta Educationis Generalis, 10*(3), 87–100. <https://doi.org/10.2478/atd-2020-0022>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management, 19*(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Demircioglu, M. A. (2021). The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration, 43*(1), 130–158. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043559>

- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337. <https://doi.org/10.1108/02683940610663114>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 7, 21–40.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. van, & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Du, Y., Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2016). Hybrid strategies, dysfunctional competition, and new venture performance in transition economies. *Management and Organization Review*, 12(3), 469–501.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (1992). Task-level climate and LMX as interactive predictors of performance. *Las Vegas. Academy of Management Annual Meeting*. fuky.

- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45.
- Dunnette, M. D. (1973). *Performance equals ability and what?* University of Minnesota, Department of Psychology. Technical Report.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eckes, A., Großmann, N., & Wilde, M. (2018). Studies on the effects of structure in the context of autonomy-supportive or controlling teacher behavior on students' intrinsic motivation. *Learning and Individual Differences*, 62, 69–78.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2018.01.011>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.
- Ekvall, G. (1987). *The climate metaphor in organisational theory. Bass, IBM and Drent, PJD Advances in organizational psychology. An international review.* Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1984). Leadership styles and organizational climate for creativity: Some findings in one company (Report 1). *Stockholm: The Swedish Council for Management and Work Life Issues.*

- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126–130. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00100>
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303–310. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_8
- El-Ella, N. A., Bessant, J., & Pinkwart, A. (2016). Revisiting the Honorable Merchant: The Reshaped Role of Trust in Open Innovation. *Thunderbird International Business Review*, 58(3), 261–275. <https://doi.org/10.1002/tie.21774>
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, 160–181.
- Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153>
- Enache, M., Sallan, M., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organisational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880–898.
- Evans, C. (2015). *Leadership Trust: Build It, Keep It*. Center for Creative Leadership. https://ezproxy.nb.rs:3507/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTEwMjg1OF9fQU41?sid=4ac29a8f-d6bb-499d-a5f9-1731ada4a678@redis&vid=1&format=EB&lpid=lp_6&rid=2
- Fairhurst, G. t., & Chandler, T. a. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56(3), 215–239.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63–80). John Wiley & Sons.

- Felix, C. O., Ahmad, A. H. B., & Arshad, R. B. (2016). Examining Ethical Reasoning and Transformational Leadership Style in Nigeria Public Sector. *SAGE Open*, 6(2), 2158244016635256. <https://doi.org/10.1177/2158244016635256>
- Fischer, S., Hyder, S., & Walker, A. (2020). The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research. *Australian Journal of Management*, 45(4), 662–679.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson—Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271–278.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1998). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology*, 51(4), 825–834.
- Floistad, G. (2000). *The Art of Getting Along: A Book about Leadership, Company Culture and Ethics*. Gyldandal Academic Publishers.
- France, C., Mott, C., & Wagner, D. (2007). The innovation imperative: How leaders can build an innovation engine. *Oliver Wyman Journal*, 23, 45–52.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York. Free Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132.
- Gautschi, T. (2001). Invest in Creativity. *Design News*, 57(12), 551–559.

- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 331–345.
- 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.
- Gillespie, N. (2011). 17 Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. *Handbook of Research Methods on Trust, 175*.
- Gilley, Gilley, J. W., McConnell, C. W., & Veliquette, A. (2010). The competencies used by effective managers to build teams: An empirical study. *Advances in Developing Human Resources, 12*(1), 29–45.
- Gilley, Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly, 21*(4), 75–94.
- Gilley, J. W., & Boughton, N. W. (1996). *Stop managing, start developmental leadership: How performance developmental leadership can enhance commitment and improve productivity*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources, 13*(3), 386–405. <https://doi.org/10.1177/1523422311424264>
- Gilley, & Maycunich, A. (2000). *Beyond the learning organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices*. Basic Books (AZ).

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468–490.
- Graen, G., Hoel, W., & Liden, R. C. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131.
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader–Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206–212.
- Graen, G., & Schiemann, W. A. (1984). Structural and interpersonal effects in patterns of managerial communicationStructural. *Unpublished Manuscript, Department of Management, University of Cincinnati*.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25–39.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grubić-Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promene*. AB print.
- Grubić-Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*. AB Print, Novi Sad.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.

- Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Kafadar, S. B., & Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 09(03), Article 03. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.93033>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gupta, S. (2009). Climate for Innovation, Procedural Fairness and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Management and Labour Studies*, 34(1), 43–56. <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400103>
- Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100392.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition. *Essex. Pearson Education Limited*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California. SAGE.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods*. New York. Routledge.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 159–161.
- Hallinger, P., Liu, S., & Piyaman, P. (2019). Does principal leadership make a difference in teacher professional learning? A comparative study China and Thailand. *Compare: A*

Journal of Comparative and International Education, 49(3), 341–357.

<https://doi.org/10.1080/03057925.2017.1407237>

- Hargis, M. B., Wyatt, J. D., & Piotrowski, C. (2001). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across contexts business. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Hayward, Q., Goss, M., & Tolmay, R. (2004). *The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herting, S. (2002). *Trust correlated with innovation adoption in hospital organizations*. Phoenix. American Society for Public Administration.
- Hervas-Oliver, J.-L., Albors-Garrigos, J., & Baixauli, J.-J. (2012). Beyond R&D activities: The determinants of firms' absorptive capacity explaining the access to scientific institutes in low–medium-tech contexts. *Economics of Innovation and New Technology*, 21(1), 55–81.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493.
- Holliman, S. L. (2012). *Exploring the effects of empowerment, innovation, professionalism, conflict, and participation on teacher organizational commitment* [PhD Thesis]. Iowa. The University of Iowa.
- Hon, A. H. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130–138.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass Publishers.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299–306.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
- Im, T., Campbell, J. W., & Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: Performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219–239. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514094>
- Isaksen, S., & Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161–187.

- Isaksen, S., & Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Isaksen, S., & Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74–86.
- Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Johannessen, J., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20–31.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Amsterdam. EIM.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 6–22.
<https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Judge, Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Judge, W. Q. (2011). *Building organizational capacity for change:...* - Google Scholar.
- Business Expert Press.

https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Building+organizational+capacity+for+change%3A+The+leader%E2%80%99s+new+mandate&author=W.+Q.+Judge&publication_year=2011&doi=10.4128%2F9781606491256&pli=1#d=gs_cit&t=1676323004542&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Az8v19GXIWUJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Den

- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216. <https://doi.org/10.1037/a0022265>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *Service Industries Journal*, 39(2), 86–108.
- Kazama, S., Foster, J., Hebl, M., West, M., & Dawson, J. (2002). Impacting climate for innovation: Can CEOs make a difference. *17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada*, 1–26.
- Kearney, R. C., & Hays, S. W. (2019). Labor-Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm. In *Handbook of Public Quality Management* (pp. 532–544). New York: Routledge.

- Kelly, S., & MacDonald, P. (2019). A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. *International Journal of Business Communication*, 56(3).
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change*. Thomson.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36.
- Kissi, J., Dainty, A., & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations. *Construction Innovation*, 12(1), 11–28. <https://doi.org/10.1108/14714171211197472>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kónya, V., Grubić-Nešić, L., & Matić, D. (2015). The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(03), 109–128. <https://doi.org/10.12700/APH.12.3.2015.3.7>
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3.192>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts... - Google Scholar. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Connection of teachers' organizational commitment and transformational leadership. A case study from Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(8), 89–106.

- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/0018726791044400304>
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 546–553.
- Kramer, R. M. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology, 50*(1), 569–598.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 79–102.
- Krause, T. (2007). The effective safety leader: Personality, values and emotional commitment. *Occupational Hazards, 69*(9), 24.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2011). Innovation and organisational trust: Study of firms in Poland. *International Journal of Innovation and Learning, 10*(1), 43–59. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2011.041224>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications, 1–30*.
- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 112–127. <https://doi.org/10.1002/job.1861>
- Lauer, K. (1994). J.(1994) The Assessment of Creative Climate: An investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire. *Unpublished Masterthesis. State University of New York College at Buffalo—Center for Studies in Creativity*.

- Lee, C.-S., Chen, Y.-C., Tsui, P.-L., & Yu, T.-H. (2014). Examining the relations between open innovation climate and job satisfaction with a PLS path model. *Quality & Quantity, 48*(3), 1705–1722.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 670–687. <https://doi.org/10.1108/02683940810894747>
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal, 14*(2), 213–226.
- Lee, Y.-D., & Huan-Ming, C. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management, 25*(4).
- 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.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451–465.
- Lin, W. (2016). Innovation Climate, Organizational Commitment and Turnover Intention—Survey on Cultural Enterprises Employees. *2016 3rd International Conference on Economics and Management (ICEM 2016)*.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*.
- Lo, M. C., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management, 1*(6), 133–139.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, 321–338.
<https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester, Wiley.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1).
- Luo, Y., Cao, Z., Lu, Y., Zhang, H., & Wang, Z. (2018). Relationship Between Extraversion and Employees? Innovative Behavior and Moderating Effect of Organizational Innovative Climate. *Neuroquantology*, 16(6), 186–194.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302–324.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38(1), 68–100.
- Marshak, R. J. (2006). *Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Mašić, B., Babić, L., \DJor\djević-Boljanović, J., Dobrijević, G., & Veselinović, S. (2010). Menadžment: Principi, koncepti i procesi. *Univerzitet Singidunum, Beograd*.

- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), 1–14.
- Mayer, Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197.
- Mayer, & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.
- Mikdashi, T. (1999). Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(3), 47–55.

- Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p1>
- Moolenaar, N. M., & Sleegers, P. J. (2010). Social networks, trust, and innovation. How social relationships support trust and innovative climates in Dutch Schools. *Social Network Theory and Educational Change*, 97–114.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 107–120.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Murphy, G. (2013). *An historical introduction to modern psychology*. Routledge.
- Naidu, J., & van der Walt, M. S. (2005). An Exploration Of The Relationship Between Leadership Styles And The Implementation Of Transformation Interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1–10.
- Nangoli, S., Muhumuza, B., Tweyongyere, M., Nkurunziza, G., Namono, R., Ngoma, M., & Nalweyiso, G. (2020). Perceived leadership integrity and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 39(6), 823–834.

- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability, 10*(12), 4418.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management.*
- Ndlovu, T., Quaye, E. S., & Saini, K. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management, 52*(1), Article 1.
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), Article 4. <https://doi.org/10.1002/job.2241>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 38*, 65–73.
- Nijhof, A., Krabbendam, K., & Looise, J. C. (2002). Innovation through exemptions: Building upon the existing creativity of employees. *Technovation, 22*(11), 675–683.
- Noraazian, & Musa, K. (2016). The Impact of Transformational Leadership and Teacher Commitment in Malaysian Public Schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6*. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i11/2407>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Leadership%3A+Theories+and+practices&author=P.+G.+Northouse&publication_year=2007&pli=1#d=gs_cit&t=1676323

914101&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AnyNrCHTlpJMj%3Ascholar.google.com
%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Den

- Nybakk, E., Crespell, P., & Hansen, E. (2011). Climate for innovation and innovation strategy as drivers for success in the wood industry: Moderation effects of firm size, industry sector, and country of operation. *Silva Fennica*, 45(3), 415–430.
- Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1–30.
<https://doi.org/10.1142/S1363919611003374>
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers. *Group & Organization Studies*, 15(3), 296–312.
- Odoardi, C., Battistelli, A., & Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals. *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino Di Psicologia Applicata)*, 17(3), 261–262.
- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., & Mohamed, S. (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5), 407–422.
<https://doi.org/10.1108/09699980810902712>
- Park, & Jo, S. J. (2017). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130–149.
- Park, M.-H., & Hwang, C.-J. (2015). Relationship between servant leadership of nurse managers and positive thinking and organizational commitment of nurses. *Korean Comparative Government Review*, 19(1), 49–77.

- Parzefall, M.-R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), Article 08.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Pitta, D. A. (2009). Creating a culture of innovation at Portugal Telecom. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 448–451. <https://doi.org/10.1108/10610420910989767>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1968). The etiology of organizational commitment: A longitudinal study of initial stages of employee-organization relationships. *Unpublished Manuscript*, 10–18.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., & Markūnaitė, L. (2015). The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. *Economics & Sociology*, 8(3), 11–31. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2015/8-3/1>
- Puffer, S. M. (1990). Attributions of charismatic leadership: The impact of decision style, outcome, and observer characteristics. *The Leadership Quarterly*, 1(3), 177–192. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90019-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90019-E)

- Puni, A., Hilton, S. K., Mohammed, I., & Korankye, E. S. (2022). The mediating role of innovative climate on the relationship between transformational leadership and firm performance in developing countries: The case of Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 404–421. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0443>
- 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.
- Read, W. H. (1996). Managing the knowledge-based organization: Five principles every manager can use. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(3), 223–233.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
- Ridolphi, J., & Seers, A. (1984). Leader behavior versus leader-member exchange: A competitive test. In R.G. Flood (Ed). *Proceedings of the Southeast American Institute for Decision Sciences*, 142–144.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (beta)*. Hamburg.
- Ringle, Steers, R., & Becker, J. (2022). *SmartPLS*. <https://www.smartpls.com/>
- Robinson, R. N., & Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765–776.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574–599.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313–328.

- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429–438.
- Rusliza, Y., & Fawzy, E. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development, 35*(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Saĝnak, M., Kuruöz, M., Polat, B., & Soylu, A. (2015). Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research, 15*(60), Article 60. <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.9>
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization, 34*(3), 387–417.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *The Journal of Applied Psychology, 93*(3), 593–601. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics, 6*(1), 62–80.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization, 20*(1), 85–100. <https://doi.org/10.1108/09696471311288546>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(2), 145–158.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

- Schilling, M. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2016). Organizational climate and culture. In *Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology, Vols. 1-5* (pp. 299–332). Sage Publications, Inc.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645–671.
- Scott. (1993). The influence of climate perceptions on innovation behavior. *Unpublished Ph. D. Dissertation, Cincinnati. Department of Management, University of Cincinnati.*
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3–10.
<https://doi.org/10.1109/17.658656>

- Sedighi, M., Sarcheshmeh, B., & Bagheri, R. (2022). *Employee Commitment to Innovation Performance: Investigating the role of Knowledge Acquisition and Knowledge Sharing*. 7, 1–17. [https://doi.org/10.6977/IJoSI.202203_7\(1\).0001](https://doi.org/10.6977/IJoSI.202203_7(1).0001)
- Seers, A., & Graen, G. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader—member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283–306.
- Serkan, O. (2017). How employees define organisational trust: Analysing employee trust in organisation. *Journal of Global Responsibility*, 9(1), 21–40.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shockley-Zalabak, Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S., & Hackman, M. (2010). *Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust*. San Francisco. Jossey-Bass.

- Shung Jae Shin & Jing Zhou. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.5465/30040662>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. New York. Amacom Books.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155–187.
- Stone, F. M. (1999). Developmental leadership, counseling, and developmental leadership: How to choose and use the right technique to boost employee performance. *New York, NY: AMACOM*.
- Stum, D. L. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership*, 27(1), 4–7. <https://doi.org/10.1108/eb054623>
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, 20(2), 111.

- 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*.
- Sukarmin, S., & Sin, I. (2022). THE INFLUENCE OF PRINCIPAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOUR ON THE ORGANISATIONAL COMMITMENT OF JUNIOR HIGH SCHOOL TEACHERS IN SURAKARTA. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 19(2), Article 2. <https://doi.org/10.32890/mjli2022.19.2.3>
- Sun, R. (2014). Organizational innovation atmosphere of strategic human resources management and innovation of research personnel. *Scientific Research Management*, 15(8), 34–43.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). Organizational culture: A key to financial performance. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31–52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Tierney, P. (1992). *The contribution of leadership, supportive environment, and individual attributes to creative performance: A quantitative field study*. Cincinnati: University of Cincinnati.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556–568.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). Social identity and cooperative behavior. In *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement* (pp. 143–168). Psychology Press, Philadelphia, PA.

- Tzafir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15(4), 414–430.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). 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*, ahead-of-print.
- Wakabayashi, M., & Graen, G. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603.
- Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). The generalizability of the hidden investment hypothesis in leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43(11), 1099–1116.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 73–89.
- Wang, Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403–420.

- Wang, H., & Chang, Y. (2017). The influence of organizational creative climate and work motivation on employee's creative behavior. *Journal of Management Science*, 30(3), 51–62.
- Wang, Rodan, S., Fruin, M., & Xu, X. (2014). Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 57(2), 484–514.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47–52.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories. Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y., & Wong, C.-S. (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 481–499.
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and

- Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, e9067136.
<https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*, 6(4), 2158244016675396.
<https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28, 1577–1597.
- Yukl. (2013). *Leadership in Organizations, 8th edition*. Pearson Education.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 150–164.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

Zhu, J., Li, J., & Wang, X. (2017). How online community climate influences members' innovation: An exploration from self-determination theory. *Science & Technology Progress & Policy*, 34(8), 29–36.

Zuraik, A., & Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84–104.

8 PRILOZI

Prilog 1: Upitnik na srpskom jeziku

Poštovani,

Hvala što ste se odvojili Vaše vreme i odazvali se učešću u ovom istraživanju. Pred vama se nalazi upitnik koji se koristi u naučno-istraživačke svrhe, u cilju izrade doktorske disertacije. Istraživanje nije komercijalnog karaktera, a rezultati će se koristiti isključivo za širenje postojećih teorijskih saznanja. Cilj ovog istraživanja je da sazna što više o faktorima razvoja inovativne klime u organizacijama. Upitnik je u potpunosti anonimn, a Vaši odgovori se neće posmatrati pojedinačno, već kao deo ukupnog uzorka u istraživanju. Na postavljena pitanja odgovorite prema vlastitom nađenju. Nema tačnih i netačnih odgovora, Vaše mišljenje je jedino što je važno.

Kog ste pola?

- Ženski
- Muški

Koliko imate godina?

- Manje od 25 godina
- 25 – 34 godina
- 35 – 44 godina
- 45 – 54 godina
- 55 i više godina

Stepen stručne sprema.

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Magistar/Doktor nauka

Koliko imate godina radnog staža (upisati) _____

Koliko dugo radite za ovu organizaciju ?

- Manje od 2 godine
- 2 – 4 godine
- 5 – 9 godina
- 10 – 14 godina
- 15 – 19 godina
- 20 i više godina

Da li Vaša sadašnja pozicija podrazumeva rukovođenje zaposlenima?

- Da
- Ne

Organizacija u kojoj radite, prema većinskom vlasništvu se smatra:

- Državnim/Javnim preduzećem
- Privatnim preduzećem

Organizacija u kojoj radite je:

- Proizvodna
- Uslužna
- Ostalo (Upisati: _____)

Vaša organizacija posluje:

- Lokalno, na nivou države u kojoj radim
- Internacionalno

Broj zaposlenih u vašoj organizaciji je:

- Manje od 10 zaposlenih
- 10 – 49 zaposlenih
- 50 – 249
- 250 i više zaposlenih

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

Da li znate na čemu ste s vašim nadređenim (podređenim) i da li obično znate koliko je vaš nadređeni (podređeni) zadovoljan onim što vi radite?

1. Retko	2. Povremeno	3. Ponekad	4. Prilično često	5. Veoma često

Koliko dobro vaš nadređeni (podređeni) razume probleme i potrebe vašeg radnog mesta?

1. Nimalo	2. Malo	3. Dosta	4. Prilično	5. Veoma

Koliko dobro vaš nadređeni (podređeni) priznaje/prepoznaje vaš potencijal?

1. Nimalo	2. Malo	3. Osrednje	4. Uglavnom	5. U potpunosti

Bez obzira na to koliko je formalnih ovlašćenja vaš nadređeni (podređeni) ugradio u njegovu/njenu poziciju, kolike su šanse da bi vaš nadređeni (podređeni) iskoristio njegova/njena ovlašćenja kako bi vam pomogao da rešite probleme u vašem radu?

1. Nikakve	2. Male	3. Osrednje	4. Velike	5. Veoma velike

Bez obzira na to koliko formalnih ovlašćenja vaš nadređeni (podređeni) ima, kolike su šanse da bi vaš nadređeni (podređeni) „zalegao za vas“ na sopstvenu štetu?

1. Nikakve	2. Male	3. Osrednje	4. Velike	5. Veoma velike

Imam dovoljno poverenja u mog nadređenog (podređenog) da bih branio i opravdao njegovu/njenu odluku ako on/ona sama(a) ne bi bio(la) prisutan(na) da to učini.

1. Uopšte se ne slažem	2. Ne slažem se	3. Neutralan(na) sam	4. Slažem se	5. Veoma se slažem

Kako biste okarakterisali vaš radni odnos sa vašim nadređenim (podređenim)?

1. Izuzetno neefikasan	2. Gori od prosečnog	3. Prosečan	4. Bolji od prosečnog	5. Izuzetno efikasan

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

	1. Uopšte se ne slažem	2. Ne slažem se	3. Niti se slažem niti se ne slažem	4. Slažem se	5. Potpuno se slažem
Voljan(na) sam da uložim veliki napor i preko onoga što se normalno očekuje kako bih pomogao(la) ovoj organizaciji da bude uspešna.					
Svojim prijateljima pričam o ovoj organizaciji kao o organizaciji za koju je sjajno raditi.					
Osećam veoma malo privrženosti/lojalnosti prema ovoj organizaciji. (R)					
Prihvatio(la) bih gotovo bilo kakav zadatak samo da bih nastavio(la) da radim za ovu organizaciju.					
Smatram da su moje vrednosti i vrednosti organizacije veoma slične.					
Ponosan(na) sam kada drugima kažem da sam deo ove organizacije.					
Mogao(la) bih raditi i za neku drugu organizaciju ako bi vrsta posla bila slična. (R)					
Ova organizacija zaista budi najbolje u meni kada je u pitanju radni učinak.					
Bilo bi potrebno da se moje trenutne okolnosti samo malo promene i da me to navede da napustim organizaciju. (R)					
Izuzetno mi je drago što sam odabrao(la) da radim u ovoj organizaciji u odnosu na druge o kojima sam razmišljao(la) u vreme kada sam se ovde zaposlio(la).					
Ne bih dobio(la) ništa posebno ako bih ostao(la) u ovoj organizaciji neograničeni period vremena. (R)					
Često mi je teško da se složim sa politikama ove organizacije o važnim pitanjima koja se tiču njenih zaposlenih. (R)					
Zaista mi je stalo do sudbine ove organizacije.					
Za mene je ovo najbolja organizacija od svih mogućih organizacija za koju bih radio(la).					
Odluka da radim u ovoj organizaciji definitivno je bila moja greška. (R)					

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

	1. Uopšte se ne slažem	2. Ne slažem se	3. Niti se slažem niti se ne slažem	4. Slažem se	5. Potpuno se slažem
Postoji veoma visok nivo poverenja u čitavoj ovoj organizaciji.					
U ovoj organizaciji podređeni imaju veoma veliko poverenje u njihove nadređene/rukovodioce.					
Ako neko u ovoj organizaciji nešto obeća drugi iz organizacije će gotovo uvek verovati da će ta osoba učiniti sve što je u njegovoj/njenoj moći da održi to obećanje.					
Rukovodioci u ovoj organizaciji veruju njihovim podređenima da će doneti dobre odluke.					

	1. Uopšte se ne slažem	2. Ne slažem se	3. Niti se slažem niti se ne slažem	4. Slažem se	5. Potpuno se slažem
Moj šef me podstiče da razvijam svoje ideje.					
Moj šef želi da isprobam nove načine na koje bih mogao(la) da radim svoj posao.					
Moj šef me ohrabruje da unapredim njegove/njene metode.					
Moj šef me ohrabruje da pronalazim nove načine rešavanja starih problema.					
Moj šef se „hvali“ novim načinima na koji se stvari mogu raditi.					

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

	1. Retko	2. Povremeno	3. Ponekad	4. Prilično često	5. Veoma često
Koliko često obraćate pažnju na probleme koji nisu deo vašeg svakodnevnog posla?					
Koliko često razmišljate o tome kako bi se stvari mogle poboljšati?					
Koliko često tragate za novim metodama, tehnikama ili instrumentima za rad?					
Koliko često nalazite originalna rešenja za probleme?					
Koliko često pronalazite nove pristupe za izvršavanje zadataka?					
Koliko često pomažete da se važni članovi organizacije zainteresuju za inovativne ideje?					
Koliko često pokušavate da ubedite ljude da podrže inovativnu ideju?					
Koliko često sistematski uvodite nove ideje u radnu praksu?					
Koliko često doprinosite realizaciji novih ideja?					
Koliko često ulažete napore u razvoj novih stvari?					

Prilog 2: Upitnik na slovenačkom jeziku

Spoštovani,

hvala, da ste si vzeli malo svojega časa in se odzvali udeležbi v tej raziskavi. Pred vami je vprašalnik, ki se uporablja v znanstvenoraziskovalne namene, v cilju izdelave doktorske disertacije. Raziskava ni komercialne narave, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za razširitev obstoječih teoretičnih spoznanj. Namen te raziskave je dognati čim več o dejavnikih razvoja inovativnega ozračja v organizacijah. Vprašalnik je popolnoma anonimen, vaši odgovori pa ne bodo obravnavani posamično, temveč kot del skupnega vzorca v raziskavi. Na zastavljena vprašanja odgovorite po svoje. Ni točnih in napačnih odgovorov, vaše mnenje je edino, kar je pomembno.

Katerega spola ste?

- Ženska
- Moški

Koliko ste stari?

- Manj kot 25 let
- 25 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 – 54 let
- 55 in več let

Stopnja strokovne izobrazbe.

- Nižja strokovna izobrazba
- Srednja strokovna izobrazba
- Višja strokovna izobrazba
- Visoka strokovna izobrazba
- Magister(ica)/Doktor(ica) znanosti

Koliko let delovne dobe imate (vpišite) _____

Koliko časa delate za to organizacijo ?

- Manj kot 2 leti
- 2 – 4 leta
- 5 – 9 let
- 10 – 14 let
- 15 – 19 let
- 20 in več let

Ali Vaša sedanja pozicija zajema vodenje zaposlencev?

- Da
- Ne

Organizacija, v kateri delate se po večinskem lastništvu šteje za:

- Državno/Javno podjetje
- Privatno podjetje

Organizacija, v kateri delate je:

- Proizvodna
- Storitvena
- Ostalo (Vpišite: _____)

Vaša organizacija posluje:

- Lokalno, na ravni države, v kateri delam
- Mednarodno

Število zaposlencev v vaši organizaciji je:

- Manj kot 10 zaposlencev
- 10 – 49 zaposlencev
- 50 – 249
- 250 in več zaposlencev

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

Ali veste pri čem ste s svojimi nadrejenimi (podrejenimi) in ali navadno veste, koliko je vaš nadrejeni (podrejeni) zadovoljen s tistim, kar vi delate?				
1. Redko	2. Občasno	3. Včasih	4. Precej pogosto	5. Zelo pogosto

Koliko dobro vaš nadrejeni (podrejeni) razume probleme in potrebe vašega delovnega mesta?				
1. Nič	2. Malo	3. Dovolj	4. Precej	5. Zelo

Koliko dobro vaš nadrejeni (podrejeni) prizna/prepozna vaš potencial?				
1. Nič	2. Malo	3. Srednje	4. V glavnem	5. V celoti

Ne glede na to koliko je formalnih pooblastil vaš nadrejeni (podrejeni) vgradil v svojo pozicijo, kakšne so možnosti, da bi vaš nadrejeni (podrejeni) izrabil svoja pooblastila, da bi vam pomagal rešiti probleme pri delu?				
1. Nobene	2. Majhne	3. Srednje	4. Velike	5. Zelo velike

Ne glede na to, koliko formalnih pooblastil ima vaš nadrejeni (podrejeni), kakšne so možnosti, da bi se vaš nadrejeni (podrejeni) "zavzel za vas" v lastno škodo?				
1. Nobene	2. Majhne	3. Srednje	4. Velike	5. Zelo velike

Imam dovolj zaupanja v svojega nadrejenega(no) (podrejenega(no)), da bi branil in opravičeval njegovo/njeno odločitev, če on/ona sam(a) ne bi bil(a) navzoč(a), da bi to storil(a).				
1. Sploh se ne strinjam	2. Ne strinjam se	3. Nevtralen(na) sem	4. Se strinjam	5. Zelo se strinjam

Kako bi okarakterizirali vaš delovni odnos do vaših nadrejenih (podrejenih)?				
1. Izjemno neučinkovit	2. Slabši od povprečnega	3. Povprečen	4. Boljši od povprečnega	5. Izjemno učinkovit

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

	1. Sploh se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti se strinjam niti se ne strinjam	4. Se strinjam	5. Se v celoti strinjam
Voljen(na) sem vložiti velik napor in več od tistega, kar je normalno pričakovati, da bi pomagal(a) tej organizaciji, da bi bila uspešna.					
Svojim prijateljem pripovedujem o tej organizaciji, kot organizaciji za katero je sijajno delati.					
Občutim zelo malo privrženosti/lojalnosti tej organizaciji. (R)					
Sprejel(a) bi skoraj katero koli nalogo, da bi le nadaljeval(a) delati za to organizacijo.					
Menim, da so moje vrednote in vrednote organizacije zelo podobne.					
Ponosen(na) sem, ko drugim povem, da sem del te organizacije.					
Lahko bi delal(a) tudi za neko drugo organizacijo, če bi bila vrsta posla podobna. (R)					
Ta organizacija zares budi najboljše v meni, ko gre za delovni učinek.					
Bilo bi treba, da se moje trenutne okoliščine le malo spremenijo in bi me to navedlo, da zapustim organizacijo. (R)					
Zelo zadovoljen sem, ker sem izbral(a) delo v tej organizaciji, glede na druge, o katerih sem razmišljal(a) v času, ko sem se tu zaposlil(a).					
Ne bi dobil(a) nič posebnega, če bi ostal(a) v tej organizaciji neomejen čas. (R)					
Pogosto mi je težko sprijazniti se s politikami te organizacije glede pomembnih zadev, ki zadevajo njene zaposlence. (R)					
Zares mi je do usode te organizacije.					
Za mene je to najboljša organizacija od vseh možnih organizacij, za katero bi delal(a).					
Odločitev, da bom delal(a) v tej organizaciji je definitivno bila moja napaka. (R)					

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

	1. Sploh se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti se strinjam niti se ne strinjam	4. Se strinjam	5. Se v celoti strinjam
Obstaja zelo visoka raven zaupanja v tej celotni organizaciji.					
V tej organizaciji imajo podrejeni zelo veliko zaupanje v svoje nadrejene/poslovodje.					
Če nekdo v tej organizaciji nekaj obljubi, bodo drugi iz organizacije gotovo vedno verjeli, da bo ta oseba storila vse, kar je v njegovih/njenih močeh, da bo izpolnila to obljubo.					
Poslovodje v tej organizaciji verjamejo svojim podrejenim, da bodo sprejeli dobre odločitve.					

	1. Sploh se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti se strinjam niti se ne strinjam	4. Se strinjam	5. Se v celoti strinjam
Moj(a) šef(inja) me vzpodbuja, da razvijam svoje ideje.					
Moj(a) šef(inja) želi, da preizkusim nove načine, na katere bi lahko opravljal svoje delo.					
Moj(a) šef(inja) me opogumlja, da pospešim njegove/njene metode.					
Moj(a) šef(inja) me opogumlja, da najdem nove načine reševanja starih problemov.					
Moj(a) šef(inja) se „hvali“ z novimi načini, na katere se stvari lahko delajo.					

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

	1. Redko	2. Občasno	3. Včasih	4. Precej pogosto	5. Zelo pogosto
Kako pogosto obrnete pozornost na probleme, ki niso del vašega vsakodnevnega posla?					
Kako pogosto razmišljate o tem, kako bi se stvari lahkoboljšale?					
Kako pogosto iščete nove metode, tehnike ali instrumente za delo?					
Kako pogosto najdete originalne rešitve za probleme?					
Kako pogosto najdete nove pristope k reševanju nalog?					
Kako pogosto pomagata, da se pomembni člani organizacije zainteresirajo za inovativne ideje?					
Kako pogosto poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?					
Kako pogosto sistematsko uvajate nove ideje v delovno prakso?					
Kako pogosto prispevate k realizaciji novih idej?					
Kako pogosto vlagate napore v razvoj novih stvari?					

Prilog 3: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju (svi upitnici)

Stavka	Min	Max	AS	SD
LMX_1	1	5	3,75	1,12
LMX_2	1	5	3,29	1,09
LMX_3	1	5	3,52	1,04
LMX_4	1	5	3,19	1,09
LMX_5	1	5	2,57	1,18
LMX_6	1	5	3,43	0,98
LMX_7	1	5	3,65	0,87
OP_1	1	5	3,79	0,99
OP_2	1	5	3,42	1,10
OP_3R	1	5	3,41	1,23
OP_4	1	5	2,89	1,17
OP_5	1	5	3,46	1,05
OP_6	1	5	3,53	1,10
OP_7R	1	5	2,38	1,06
OP_8	1	5	3,31	1,08
OP_9R	1	5	3,18	1,19
OP_10	1	5	3,60	1,06
OP_11R	1	5	2,92	1,18
OP_12R	1	5	2,97	1,21
OP_13	1	5	3,68	1,10
OP_14	1	5	3,10	1,18
OP_15R	1	5	3,91	1,20
UP_1	1	5	3,27	1,07
UP_2	1	5	3,23	1,09
UP_3	1	5	3,33	1,03
UP_4	1	5	3,44	1,00
IK_1	1	5	3,34	1,15
IK_2	1	5	3,34	1,10
IK_3	1	5	3,24	1,08
IK_4	1	5	3,35	1,13
IK_5	1	5	3,11	1,09

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

Stavka	Min	Max	AS	SD
IP_1	1	5	3,11	1,08
IP_2	1	5	3,73	0,95
IP_3	1	5	3,48	1,01
IP_4	1	5	3,43	0,97
IP_5	1	5	3,43	0,94
IP_6	1	5	3,15	1,07
IP_7	1	5	3,22	1,06
IP_8	1	5	3,08	1,06
IP_9	1	5	3,43	0,98
IP_10	1	5	3,39	1,03

Prilog 4: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju (srpski jezik)

Stavka	Min	Max	AS	SD
LMX_1	1	5	3,65	1,13
LMX_2	1	5	3,44	1,13
LMX_3	1	5	3,60	1,05
LMX_4	1	5	3,45	1,05
LMX_5	1	5	2,73	1,23
LMX_6	1	5	3,48	0,95
LMX_7	1	5	3,70	0,89
OP_1	1	5	3,95	0,88
OP_2	1	5	3,57	1,01
OP_3R	1	5	3,19	1,26
OP_4	1	5	3,00	1,15
OP_5	1	5	3,51	0,99
OP_6	1	5	3,56	1,04
OP_7R	1	5	2,37	1,04
OP_8	1	5	3,38	1,07
OP_9R	1	5	3,08	1,15
OP_10	1	5	3,54	1,01

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

OP_11R	1	5	2,93	1,16
OP_12R	1	5	2,91	1,18
OP_13	1	5	3,80	1,03
OP_14	1	5	3,16	1,16
OP_15R	1	5	3,76	1,25
UP_1	1	5	3,28	1,06
UP_2	1	5	3,26	1,09
UP_3	1	5	3,34	1,05
UP_4	1	5	3,44	1,01
IK_1	1	5	3,35	1,10
IK_2	1	5	3,41	1,08
IK_3	1	5	3,33	1,09
IK_4	1	5	3,42	1,10
IK_5	1	5	3,25	1,05

Stavka	Min	Max	AS	SD
IP_1	1	5	3,29	1,01
IP_2	1	5	3,72	0,95
IP_3	1	5	3,56	0,99
IP_4	1	5	3,51	0,95
IP_5	1	5	3,46	0,90
IP_6	1	5	3,20	1,07
IP_7	1	5	3,25	1,06
IP_8	1	5	3,13	1,05
IP_9	1	5	3,42	1,00
IP_10	1	5	3,43	1,02

Prilog 5: Deskriptivni pokazatelji stavki u istraživanju (slovenački jezik)

Stavka	Min	Max	AS	SD
LMX_1	1	5	3,85	1,10
LMX_2	1	5	3,11	1,01
LMX_3	1	5	3,42	1,03
LMX_4	1	5	2,88	1,06
LMX_5	1	5	2,38	1,08
LMX_6	1	5	3,38	1,00
LMX_7	1	5	3,59	0,85
OP_1	1	5	3,61	1,08
OP_2	1	5	3,26	1,17
OP_3R	1	5	3,67	1,16
OP_4	1	5	2,75	1,17
OP_5	1	5	3,40	1,10
OP_6	1	5	3,49	1,15
OP_7R	1	5	2,38	1,08
OP_8	1	5	3,22	1,10
OP_9R	1	5	3,31	1,23
OP_10	1	5	3,66	1,11
OP_11R	1	5	2,92	1,20
OP_12R	1	5	3,04	1,24
OP_13	1	5	3,55	1,17
OP_14	1	5	3,04	1,20
OP_15R	1	5	4,08	1,11
UP_1	1	5	3,25	1,08
UP_2	1	5	3,20	1,08
UP_3	1	5	3,33	1,01
UP_4	1	5	3,44	0,98
IK_1	1	5	3,33	1,21
IK_2	1	5	3,26	1,12
IK_3	1	5	3,13	1,07
IK_4	1	5	3,28	1,15
IK_5	1	5	2,95	1,11

Doktorska disertacija - Faktori razvoja inovativne klime u organizacijama

Stavka	Min	Max	AS	SD
IP_1	1	5	2,90	1,12
IP_2	1	5	3,74	0,94
IP_3	1	5	3,39	1,03
IP_4	1	5	3,34	0,98
IP_5	1	5	3,40	0,98
IP_6	1	5	3,11	1,06
IP_7	1	5	3,19	1,06
IP_8	1	5	3,03	1,07
IP_9	1	5	3,44	0,96
IP_10	1	5	3,34	1,04

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Фактори развоја иновативне климе у организацијама
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Индустријско инжењерство – Инжењерски менаџмент
1. Опис података
1.1 Врста студије
Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају.
<u>Студија спроведена у оквиру дисертације је обухватила квантитативно анкетно истраживање у циљу емпиријске верификације предложеног теоријског модела који испитује утицај фактора који су значајни за стварање иновативне климе, која индукује иновативно понашање, са циљем успешнијег пословања предузећа.</u>
1.2 Врсте података
<u>а) квантитативни</u>
б) квалитативни
1.3. Начин прикупљања података
<u>а) анкете, упитници, тестови</u>
б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи
в) генотипови: навести врсту _____

- г) административни подаци: навести врсту _____
- д) узорци ткива: навести врсту _____
- ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____
- е) текст, навести врсту литературни извори
- ж) мапа, навести врсту _____
- з) остало: описати _____

1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

- а) Excel фајл, датотека .csv**
- б) IBM SPSS 24 фајл, датотека .sav**
- с) PDF фајл, датотека
- д) Текст фајл, датотека
- е) JPG фајл, датотека
- ф) SmartPLS 4, датотека .splsm**

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- а) број варијабли **41**
- б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) **1114**

1.3.3. Поновљена мерења

- а) да
- б) не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) временски размак измедју поновљених мера је

- б) варијабле које се више пута мере односе се на

- в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) Да

б) Не

Ако је одговор не, образложити

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) корелационо истраживање, навести тип **конфирматорна факторска анализа, структурално моделовање методом најмањих квадрата (PLS-SEM), анализа разлика између група (т-тест и АНОВА).**

ц) анализа текста, навести тип _____

д) остало, навести шта: **анализа података методама дескриптивне статистике.**

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Методологија прикупљања података је креирана према добрим праксама – на основу прегледа литературе креиран је мерни инструмент (упитник), који је испитаницима дистрибуиран електронским путем.

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Примарни подаци су третирани у складу са препорукама за анкетно истраживање и анализирани су за: податке који недостају сумњиве обрасце одговора, нетипичне тачке и дистрибуцију података. Утврђено је да подаци подаци показују одступања која су одраз природне варијабилности, па су задржани сви одговори испитаника.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Софтвер који је коришћен аутоматски генерише матрицу података приликом увоза основне базе података у коју су аутоматски депоновани одговори испитаника при попуњавању упитника.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у **Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду.**

3.1.2. URL адреса

<https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.js>

3.1.3. DOI

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- a) Да
- б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
- в) Не

Ако је одговор не, навести разлог

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду.

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Милан Лечић, Фактори развоја иновативне климе у организацијама.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? **Неограничено**

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?
Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности

(https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
 - б) Подаци су анонимизирани
 - ц) Остало, навести шта
-
-

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) јавно доступни

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

ауторство – некомерцијално - без прераде

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Милан Лечић, mlecic@sbb.rs

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Милан Лечић, mlecic@sbb.rs

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Милан Лечић, mlecic@sbb.rs

