

## FAKTORI RAZVOJA INOVATIVNE KULTURE U POSLOVANJU

Dragana Vuković<sup>1</sup>, Ana Dukić<sup>2</sup>, Đorđe Mihailović<sup>3</sup>, Ana Urošević<sup>4</sup>

**Rezime:** Ovaj rad istražuje ključne faktore koji doprinose razvoju inovativne kulture u poslovanju. Kroz analizu liderstva, organizacione kulture, komunikacije, podrške za eksperimentisanje i učenje, motivacije i nagrađivanja, tehnološke podrške, kao i kulture poverenja i saradnje, ističe se važnost svakog od ovih faktora u stvaranju okruženja koje podstiče inovacije. Lideri koji podržavaju inovacije postaju ključni pokretači promena, dok organizaciona kultura koja promovise otvorenost, toleranciju prema riziku i promenama, te podstiče saradnju i timski rad, postaje temelj za uspešno inoviranje. Komunikacija se pokazuje kao bitan element koji omogućava razmenu ideja i povratne informacije, dok podrška za eksperimentisanje i učenje stvara prostor za generisanje novih rešenja. Motivacija i nagrađivanje zaposlenih igraju ključnu ulogu u održavanju entuzijazma i angažovanosti u procesu inoviranja, dok tehnološka podrška omogućava efikasnije sprovođenje ideja u praksu. Kultura poverenja i saradnje stvara atmosferu u kojoj se ideje slobodno razmenjuju, a timovi osećaju podršku u svojim nastojanjima.

**Ključne reči:** inovativna kultura, faktori razvoja, organizaciona kultura, liderstvo, komunikacija, motivacija

## FACTORS FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE CULTURE IN BUSINESS

**Abstract:** This paper explores key factors contributing to the development of an innovative culture in business. Through an analysis of leadership, the importance of organizational culture, communication, support for experimentation and learning, motivation and rewards, technological support, as well as a culture of trust and collaboration, in creating an environment that fosters innovation is highlighted. Leaders who support innovation become crucial drivers of change, while an organizational culture that promotes openness, risk tolerance, and adaptability, and encourages collaboration and teamwork, becomes the foundation for successful innovation. Communication is a critical element enabling the exchange of ideas and feedback, while support for experimentation and learning creates space for generating new solutions. Motivation and rewards for employees play a key role in maintaining enthusiasm and engagement in the innovation process, while technological support enables more effective implementation of ideas. A culture of trust and collaboration creates an atmosphere where ideas are freely exchanged, and teams feel supported in their efforts.

**Key words:** innovative culture, development factors, organizational culture, leadership, communication, motivation

### 1. UVOD

U današnjem dinamičnom i brzo promenljivom poslovnom okruženju, sposobnost organizacije da se prilagodi novim trendovima i tehnologijama postala je ključna za dugoročni uspeh. Inovativna kultura predstavlja osnovnu snagu koja omogućava kompanijama ne samo da prežive, već i da napreduju u takvom okruženju. Razvoj inovativne kulture u poslovanju nije jednostavan zadatak, već složen proces koji zahteva strateški pristup, angažman svih zaposlenih i podršku lidera.

Inovativna kultura se može definisati kao „skup zajedničkih vrednosti, verovanja i normi unutar organizacije koje podržavaju i podstiču kreativno razmišljanje, preuzimanje rizika i eksperimentisanje, što sve vodi ka stvaranju novih ideja, proizvoda i usluga“ [1]. Ona stvara okruženje u kojem zaposleni

---

<sup>1</sup>Mast. inž. industr. inž. Dragana Vuković, Akademija strukovnih studija Šumadija, Odsek Arandelovac, Josifa Pančića 11, e-mail:[dvukovic@asss.edu.rs](mailto:dvukovic@asss.edu.rs)

<sup>2</sup>Dr Ana Dukić, Akademija strukovnih studija Šumadija, Odsek Arandelovac, Josifa Pančića 11, e-mail:[adukic@asss.edu.rs](mailto:adukic@asss.edu.rs)

<sup>3</sup>Dr Đorđe Mihailović, Akademija strukovnih studija Šumadija, Odsek Arandelovac, Josifa Pančića 11, e-mail:[djmihailovic@asss.edu.rs](mailto:djmihailovic@asss.edu.rs)

<sup>4</sup>Mast. ekonom. Ana Urošević, Akademija strukovnih studija Šumadija, Odsek Arandelovac, Josifa Pančića 11, e-mail:[aurosevic@asss.edu.rs](mailto:aurosevic@asss.edu.rs)

osećaju slobodu da istražuju nove ideje, preuzimaju rizike i uče iz neuspeha bez straha od negativnih posledica. Ova kultura nije rezultat slučajnosti, već promišljene strategije koja obuhvata sve aspekte poslovanja – od načina vođenja timova, preko organizacionih struktura, do svakodnevnih operativnih procesa.

Jedan od ključnih faktora razvoja inovativne kulture je liderstvo koje podržava i promovira inovacije. Lideri u organizaciji igraju vitalnu ulogu u stvaranju atmosfere poverenja i otvorenosti, gde se svaka ideja vrednuje, a konstruktivne povratne informacije podstiču dalji razvoj. Pored toga, organizacije moraju obezbediti resurse za kontinuirano učenje i profesionalni razvoj svojih zaposlenih, kako bi im omogućile da prate najnovije trendove i usvajaju nove veštine.

Saradnja i timski rad takođe su suštinski za inovativnu kulturu. Kroz saradnju i razmenu ideja, zaposleni mogu kombinovati različite perspektive i ekspertize, što često vodi do inovativnih rešenja koja pojedinci sami ne bi mogli da postignu. Transparentnost i otvorena komunikacija na svim nivoima organizacije dodatno podstiču ovu sinergiju, omogućavajući brzo deljenje informacija i ideja.

Uvođenje i razvoj inovativne kulture u poslovanju predstavlja dugoročnu investiciju koja može doneti brojne benefite, uključujući povećanje konkurentnosti, poboljšanje efikasnosti i rast zadovoljstva zaposlenih. Organizacije koje uspešno integrišu inovacije u svoje svakodnevne procese postaju otpornije na tržišne promene i bolje pripremljene za buduće izazove. Samim tim, razvoj inovativne kulture nije samo opcija, već imperativ za svaki poslovni sistem koji teži održivom rastu i uspehu.

## **2. KLJUČNI FAKTORI RAZVOJA INOVATIVNE KULTURE**

### **2.1. Liderstvo**

Liderstvo igra ključnu ulogu u razvoju i održavanju inovativne kulture unutar organizacije. Lideri koji promovišu inovacije ne samo da postavljaju viziju i smer, već i kreiraju okruženje koje podstiče kreativnost, saradnju i spremnost na preuzimanje rizika. Njihova uloga je višestruka i uključuje nekoliko ključnih aspekata [2].

Prvi korak u podsticanju inovativne kulture je jasna i inspirativna vizija. Lideri treba jasno da objasne pravac i cilj inovacija unutar organizacije. Vizija treba da bude ambiciozna, ali i ostvariva, te da pruži smernice koje zaposleni mogu da slede. Inspirativni lideri motivišu svoje timove da prepoznaju važnost inovacija za dugoročni uspeh organizacije.

Osim postavljanja vizije, lideri moraju obezbediti potrebne resurse za realizaciju inovacija. To uključuje finansijska sredstva, vreme, tehnologiju i pristup relevantnim informacijama. Lideri koji aktivno podržavaju inovativne projekte pokazatelji su svoje posvećenosti inovacijama, čime podstiču i druge članove organizacije da slede njihov primer.

Jedan od najvažnijih aspekata inovativne kulture je stvaranje okruženja u kojem se zaposleni osećaju sigurno u izražavanju svojih ideja i preuzimanju rizika. Lideri treba da grade kulturu poverenja u kojoj se neuspeh ne kažnjava, već se posmatra kao prilika za učenje. Takva kultura podstiče zaposlene da eksperimentišu i dolaze sa inovativnim rešenjima bez straha od negativnih posledica.

Lideri koji sami demonstriraju inovativno ponašanje služe kao uzor ostatku organizacije. Njihova spremnost da preuzmu rizik, otvorenost za nove ideje i kontinuirano učenje šalju snažnu poruku zaposlenima. Kada lideri aktivno učestvuju u inovacijskim procesima, oni autentično promovišu vrednosti koje žele da vide kod drugih [3].

Inovacije često proizlaze iz saradnje između različitih odeljenja i disciplina. Lideri koji podstiču timski rad i razmenu znanja između različitih delova organizacije stvaraju bogatiju osnovu za inovacije.

Lideri treba da podstiču kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih. Inovativne organizacije često ulažu u treninge, radionice i programe koji razvijaju kreativno razmišljanje i inovativne veštine. Omogućavanjem pristupa najnovijim znanjima i trendovima, lideri osiguravaju da njihovi timovi imaju alate potrebne za uspešno inoviranje [4].

Uspešni lideri razumeju važnost vizije, podrške, sigurnog okruženja, primerom vođenja, saradnje i kontinuirane edukacije u podsticanju inovacija. Njihova sposobnost da inspirišu i usmere organizaciju ka inovacijama može značajno doprineti dugoročnom uspehu i konkurentnosti organizacije.

## 2.2. Organizaciona kultura

"Organizaciona kultura je skup osnovnih vrednosti, verovanja i ponašanja koji se dele unutar organizacije i koji usmeravaju način na koji se obavljaju aktivnosti i rešavaju problemi"[5]. Kultura utiče na način na koji članovi organizacije komuniciraju, donose odluke i rešavaju probleme.

Organizaciona kultura igra bitnu ulogu u izučavanju inovacija u poslovanju, jer ona oblikuje kako zaposleni misle, komuniciraju i deluju. Kultura koja podržava kreativnost, otvorenost prema promenama, timski rad i kontinuirano učenje, stvara plodno tlo za razvoj inovacija. Razumevanje i upravljanje organizacionom kulturom zato postaje suštinsko za uspešnu implementaciju inovacija i postizanje konkurentne prednosti na tržištu.

Vrednosti su ključne za definisanje šta je važno i prihvatljivo unutar organizacije. One predstavljaju osnovna uverenja koja oblikuju ponašanje i stavove unutar organizacije, dok norme određuju šta se smatra tipičnim ponašanjem u određenim situacijama. U ovom kontekstu norme su neformalne smernice koje usmeravaju svakodnevno ponašanje članova organizacije [6].

Organizacija sa kulturom koja ceni kreativnost i inovacije pruža okruženje u kojem zaposleni osećaju podršku za generisanje i implementaciju novih ideja. To vodi ka stalnom unapređenju procesa, proizvoda i usluga. Kultura koja je otvorena za promene i koja podstiče preuzimanje rizika omogućava organizaciji da se brže prilagodi tržišnim promenama i tehnološkom napretku. Ova fleksibilnost je ključna za dugoročni uspeh u dinamičnom poslovnom okruženju[7].

Kultura koja vrednuje učenje i kontinuirani razvoj podstiče zaposlene da stalno unapređuju svoje veštine i znanja. Ovakva kultura omogućava organizaciji da stalno inovira i ostaje konkurentna na tržištu.

## 2.3. Komunikacija

Komunikacija igra bitnu ulogu u stvaranju i održavanju inovativne kulture u organizaciji. Otvarajući kanale za razmenu ideja, informacija i povratnih informacija, komunikacija olakšava saradnju, podstiče kreativnost i gradi poverenje među zaposlenima [7].

Inovativna kultura se razvija kada postoji klima otvorene komunikacije u kojoj se zaposleni ohrabruju da slobodno izražavaju svoje ideje, stavove i zabrinutosti. Lideri i menadžeri trebalo bi da stvore atmosferu u kojoj se ceni iskrenost i transparentnost, što podstiče inovativnost [8].

Redovna razmena povratnih informacija između zaposlenih, menadžmenta i timova ključna je za kontinuirano poboljšanje procesa i ideja. Dijalog omogućava razjašnjenje misli, izazivanje pretpostavki i identifikaciju potencijalnih izazova, što dovodi do inovacija.

Inovativna kultura podstiče aktivnosti poput sesija za brainstorming i radionica kako bi se podstaklo generisanje novih ideja i kreativnih rešenja. Kroz otvorenu komunikaciju i interakciju, zaposleni se osjećaju slobodnije da eksperimentišu i izraze svoje ideje. Kroz efikasnu komunikaciju, zaposleni jasno razumeju svoje uloge, odgovornosti i ciljeve, što im omogućava da fokusiraju svoju energiju i resurse na inovativne projekte. Definisanje očekivanja i ciljeva doprinosi usmeravanju napora ka ostvarivanju inovacija [9].

Zaposleni preferiraju različite načine komunikacije, zato je važno koristiti raznolike kanale, uključujući sastanke, elektronsku poštu, internet platforme za razmenu ideja, kao i neformalne razgovore, kako bi se osiguralo da poruke dopru do svih.

Ukratko, komunikacija je vitalni faktor u razvoju inovativne kulture, pružajući okvir za razmenu ideja, podršku kreativnosti i izgradnju poverenja među zaposlenima. Kroz otvorenu, transparentnu i aktivnu komunikaciju, organizacije mogu stvoriti okruženje koje podstiče inovacije i dugoročni uspeh.

## 2.4. Podrška za eksperimentisanje i učenje

Jedan od faktora u razvoju inovativne kulture unutar organizacije je podrška za eksperimentisanje i učenje. Organizacije koje podstiču svoje zaposlene na eksperimentisanje i kontinuirano učenje stvaraju okruženje u kojem se inovacije mogu neprekidno razvijati.

Da bi se podstaklo eksperimentisanje, organizacije moraju razviti kulturu koja ne samo da prihvata, već i vrednuje greške kao deo procesa učenja. Lideri treba da ohrabruju zaposlene da preuzimaju rizike i isprobavaju nove ideje bez straha od kazne u slučaju neuspeha. Ovo podstiče kreativnost i inovativno razmišljanje, jer zaposleni znaju da je u redu pokušati i pogrešiti.

Investiranje u edukaciju i obuku zaposlenih ključno je za održavanje inovativne kulture. Organizacije koje pružaju mogućnosti za stalno usavršavanje, kao što su kursevi, radionice, seminari i konferencije, omogućavaju svojim zaposlenima da ostanu u toku sa najnovijim trendovima i tehnologijama. Ovo znanje zatim može biti primenjeno na inovativne projekte unutar organizacije.

Organizacije koje podstiču radoznalost i istraživački duh među svojim zaposlenima stvaraju plodno tlo za inovacije. Zaposleni treba da budu ohrabreni da postavljaju pitanja, istražuju nove metode i traže poboljšanja u postojećim procesima. Ovo se može postići kroz formalne programe, ali i kroz svakodnevne poslovne prakse koje vrednuju znatiželju i istraživanje [10].

Da bi eksperimentisanje bilo efikasno, organizacije moraju obezbediti potrebne resurse, uključujući vreme, finansijska sredstva, alate i tehnologiju. Ovo omogućava zaposlenima da slobodno istražuju nove ideje i tehnologije bez logističkih ograničenja. Resursi za eksperimentisanje često uključuju i fizičke prostore kao što su laboratorije za razvoj i istraživanje.

Mnoge organizacije uspostavljaju formalne programe ili inicijative za podršku inovacijama. To mogu biti inkubatori, akceleratori, interni takmičarski programi za ideje ili inovacijski hubovi. Ovi programi pružaju strukturiran pristup eksperimentisanju, omogućavajući zaposlenima da rade na inovativnim projektima unutar jasno definisanih okvira i uz podršku organizacije.

Podrška za eksperimentisanje i učenje je neophodna za stvaranje i održavanje inovativne kulture u organizaciji. Kroz toleranciju prema greškama, kontinuirano obrazovanje, podsticanje radoznalosti, obezbeđivanje resursa i formalne programe za inovacije, organizacije mogu osigurati stalni priliv novih ideja i tehnoloških rešenja koji doprinose njihovom dugoročnom uspehu i konkurentnosti.

## 2.5. Motivacija i nagrađivanje

Motivacija i nagrađivanje veoma su bitni za razvoj inovativne kulture unutar organizacije. Pravilno dizajnirani sistemi podstiču zaposlene da razvijaju kreativne ideje i učestvuju u inovativnim projektima.

Intrinzična motivacija podstiče unutrašnju želju zaposlenih za rad na inovacijama, zbog ličnog zadovoljstva i profesionalnog rasta. Organizacije mogu negovati ovu motivaciju pružanjem autonomije i podrškom za kreativnost.

Ekstrinzična motivacija su spoljašnji podsticaji kao što su finansijske nagrade, bonusi i priznanja, koji motivišu zaposlene. Važno je balansirati ove podsticaje sa intrinzičnom motivacijom za dugoročnu posvećenost.

Prepoznavanje i vrednovanje inovativnih ideja putem nagrada i priznanja podstiče kreativnost. Transparentni kriterijumi i procesi nagrađivanja povećavaju motivaciju. Redovno priznavanje i pohvala za inovativne ideje stvaraju osećaj vrednovanja i motivišu zaposlene da nastave sa kreativnim radom.

Pružanje obuka, mentorstva i jasnih putanja za napredovanje, podstiče zaposlene da razvijaju veštine i učestvuju u inovacijama. Fleksibilno radno vreme i mogućnost rada od kuće povećavaju motivaciju i sposobnost za inovacije. Kombinacija intrinzične i ekstrinzične motivacije, nagrađivanje, priznavanje postignuća, mogućnosti za napredovanje i fleksibilni radni uslovi ključni su za podsticanje inovativne kulture [11].

## 2.6. Tehnološka podrška

Savremene tehnologije omogućavaju zaposlenima da efikasnije komuniciraju, saraduju i razvijaju kreativne ideje. Napredni komunikacioni alati, kao što su platforme za video konferencije, aplikacije za timsku saradnju i društvene mreže, omogućavaju zaposlenima da efikasno razmenjuju ideje i informacije, bez obzira na njihovu lokaciju.

Specijalizovani softverski alati za dizajn, prototipi i analizu podataka omogućavaju zaposlenima da brzo razvijaju i testiraju nove ideje. Ovi alati podržavaju kreativne procese i olakšavaju realizaciju inovacija.

Pristup velikim količinama podataka i naprednim analitičkim alatima omogućava zaposlenima da donose odluke, prepoznaju trendove i identifikuju prilike za inovacije. Analitika podataka igra važnu ulogu u razvoju novih proizvoda i usluga. Cloud tehnologije omogućavaju fleksibilnost i skalabilnost, pružajući zaposlenima pristup resursima i alatima sa bilo kog mesta i u bilo koje vreme. Ovo podržava agilnost i brzinu u razvoju inovativnih rešenja.

Pouzdana tehnološka infrastruktura koja osigurava bezbednost i zaštitu podataka, omogućava zaposlenima da eksperimentišu sa inovacijama bez rizika od gubitka ili kompromitovanja informacija.

Investiranje u obuku zaposlenih za korišćenje novih tehnologija veoma je bitno za održavanje inovativne kulture. Programi obuke i edukacije omogućavaju zaposlenima da razvijaju veštine potrebne za efikasno korišćenje tehnologije u inovativnim projektima.

Tehnološka podrška je neophodna za razvoj inovativne kulture u poslovanju. Korišćenjem naprednih alata za saradnju, kreativnost, analitiku i cloud tehnologija, kao i obezbeđivanjem sigurnosti podataka i kontinuirane obuke, organizacije mogu značajno unaprediti svoje inovativne kapacitete [12].

## 2.7. Kultura poverenja i saradnje

Kultura poverenja i saradnje stvara okruženje u kojem zaposleni osećaju slobodu da dele ideje, rizikuju i saraduju na inovativnim projektima. Poverenje je osnova svakog uspešnog tima. Kada zaposleni veruju jedni drugima, osećaju se sigurnijim u izražavanju svojih ideja i preuzimanju rizika. Organizacije koje podstiču otvorenu i iskrenu komunikaciju doprinose jačanju poverenja.

Transparentnost u poslovnim procesima i donošenju odluka podstiče poverenje. Kada zaposleni imaju uvid u ciljeve, strategije i rezultate organizacije, osećaju se uključeno i motivisano da doprinesu inovacijama. Efikasna saradnja među timovima ključna je za razvoj inovativnih rešenja. Organizacije treba da podstiču interdisciplinarnu saradnju i stvaranje timova sa različitim veštinama i perspektivama. Ovo omogućava razmenu ideja i zajedničko rešavanje problema [13].

Deljenje znanja i resursa unutar organizacije povećava kapacitet za inovacije. Programi mentorstva, zajedničke radionice i platforme za razmenu znanja pomažu zaposlenima da uče jedni od drugih i razvijaju nove ideje.

Organizacije koje promovišu empatiju i međusobnu podršku među zaposlenima stvaraju pozitivno radno okruženje. Empatični lideri i kolege koji pružaju podršku i razumevanje podstiču kreativnost i inovativnost. Priznavanje i nagrađivanje timskog rada i zajedničkih postignuća jača saradnju i motiviše zaposlene da nastave sa inovativnim naporima. Redovne pohvale za doprinos timovima stvaraju kulturu u kojoj se saradnja vrednuje.

Kultura poverenja i saradnje ključna je za razvoj inovativne kulture u poslovanju. Kroz negovanje poverenja, transparentnosti, timske saradnje, razmene znanja, empatije i priznanja, organizacije mogu značajno povećati svoj inovativni potencijal i konkurentnost.

## 3. ZAKLJUČAK

Razvoj inovativne kulture u poslovanju predstavlja ključni faktor za dugoročni uspeh i konkurentnost organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Kroz analizu ključnih faktora koji utiču na razvoj ove kulture - liderstva, organizacione kulture, komunikacije, podrške za

eksperimentisanje i učenje, motivacije i nagrađivanja, tehnološke podrške, kao i kulture poverenja i saradnje - jasno je da svaki od njih igra važnu ulogu u stvaranju okruženja koje podstiče inovacije.

Lideri koji podržavaju i podstiču inovacije postaju ključni pokretači promena, dok organizaciona kultura koja promoviše otvorenost, toleranciju prema riziku i promenama, te podstiče saradnju i timski rad, postaje temelj za uspešno inoviranje. Komunikacija se pokazuje kao most koji povezuje sve delove organizacije, omogućavajući razmenu ideja i povratne informacije, dok podrška za eksperimentisanje i učenje stvara prostor za probijanje granica i stvaranje novih rešenja.

Motivacija i nagrađivanje igraju ključnu ulogu u održavanju entuzijazma i angažovanosti zaposlenih u procesu inoviranja, dok tehnološka podrška omogućava efikasnije sprovođenje ideja u praksu. Kultura poverenja i saradnje stvara atmosferu u kojoj se ideje slobodno razmenjuju, a timovi osećaju podršku u svojim nastojanjima.

Razvoj inovativne kulture zahteva integrisani pristup koji uključuje sve navedene faktore. Samo organizacije koje uspeju da stvore okruženje koje podstiče kreativnost, rizik i saradnju mogu očekivati da će postati vođe u svom sektoru i ostvariti dugoročni uspeh.

#### 4. LITERATURA

- [1] Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2010.
- [2] Amabile, T. M.; Khaire, M.: *Creativity and the Role of the Leader*, Harvard Business Review, 2008, 86(10), 100-109.
- [3] Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), Jossey-Bass, 2010.
- [4] Chen, J. K. C.; Sriphon, T.: *Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior, Sustainability*, 2022, 14(10), Article 10.
- [5] Schein, E. H.; Schein, P. A.: *The Corporate Culture Survival Guide (Second Edition)*, Jossey-Bass, 2019.
- [6] Cameron, K. S.; Quinn, R. E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 2011.
- [7] Borocki, J.: *Preduzetništvo, inovacije i razvoj preduzeća*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2014.
- [8] Amabile, T. M.; Khaire, M.: *Creativity and the Role of the Leader*, Harvard Business Review, 2008, 86(10), 100-109.
- [9] Edmondson, A.: *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, 2012.
- [10] Demircioglu, M. A.: *The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations*, Review of Public Personnel Administration, 2021.
- [11] Fischer, S., Hyder, S.; Walker, A.: *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, 2020, 45(4), 662–679.
- [12] Xu, Z., Wang, H.; Suntrayuth, S.: *Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation*, Discrete Dynamics in Nature and Society, 2022.
- [13] Sedighi, M., Sarcheshmeh, B.; Bagheri, R.: *Employee Commitment to Innovation Performance: Investigating the role of Knowledge Acquisition and Knowledge Sharing*, International Journal of systematic innovation, 2022, 7, 1–17.

- [14] Karatepe, O. M.; Ozturk, A.; Kim, T. T.: Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes, *Service Industries Journal*, 2019, 39(2), 86–108.