

# Kreativni potencijal organizacije - kako ga utvrditi i razviti.

---

**Tadijal, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:186526>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**IVANA TADIJAL**

**KREATIVNI POTENCIJAL ORGANIZACIJE - KAKO GA UTVRDITI I RAZVITI**

Završni rad

Pula, rujan 2022.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**IVANA TADIJAL**

**KREATIVNI POTENCIJAL ORGANIZACIJE - KAKO GA UTVRDITI I RAZVITI**

Završni rad

**JMBAG: 0303081774, redovna studentica**  
**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvena znanosti**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ivana Tadijal, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 8. rujna 2022. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Ivana Tadijal**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**KREATIVNI POTENCIJAL ORGANIZACIJE – KAKO GA UTVRDITI I RAZVITI**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 8. rujna 2022. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ODREDNICE I RAZVOJ POSLOVNE ORGANIZACIJE .....	3
2.1. Teorijska obilježja poslovne organizacije .....	3
2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije .....	7
2.2.1. Unutarnji čimbenici organizacije .....	8
2.2.2. Vanjski čimbenici organizacije .....	12
2.3. Razvoj i unapređenje organizacijske kulture .....	14
3. RAZVOJ I UNAPREĐENJE KREATIVNOG POTENCIJALA ORGANIZACIJE.....	18
3.1. Pojmovne odrednice kreativnosti .....	18
3.2. Elementi kreativnog potencijala organizacije .....	21
3.3. Razvoj i kvantifikacija organizacijske kreativnosti .....	23
3.4. Kreativna organizacijska kultura u funkciji unapređenja organizacije.....	24
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ KREATIVNOSTI NA UNAPREĐENJE POSLOVANJA POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	27
4.1. Uzorak istraživanja.....	27
4.2. Metodologija istraživanja.....	27
4.3. Analiza rezultata istraživanja i zaključci .....	28
4.4. Preporuke za unapređenje poslovanja organizacija implementacijom kreativnosti.....	32
5. ZAKLJUČAK.....	35
LITERATURA .....	37
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	39
SAŽETAK .....	40
SUMMARY .....	41

# 1. UVOD

Individualni talent važan je za kreativnost, ali postoji mnogo više od toga što se može učiniti da bi se potaknuo kreativni potencijal organizacije. Istraživanja pokazuju da je kreativnost rezultat višestrukih čimbenika koji se moraju spojiti da bi se ona pokrenula. To je sustavni fenomen koji proizlazi iz interakcija pojedinaca i timova, kako međusobno tako i s okolinom oko njih. Kreativnost nije samo nešto što poduzeća imaju, već je to također nešto što ona rade.

Ovo jednako vrijedi za organizacije kao i za pojedince. Kreativne organizacije, one koje generiraju nove, korisne i komercijalno uspješne proizvode i ideje – to postaju ugrađivanjem kreativnih timova u podržavajući društveni i fizički kontekst. Potpore kreativnosti ne uključuju samo materijalne resurse, financiranje, opremu i tako dalje, već i kulturu koja cijeni nove ideje, odgovarajuće mehanizme za njihovu provjeru i razvoj te metode i okvire upravljanja koji timovima omogućuju kreativno uključivanje internih i eksternih dionika. Bez takve podrške, organizacija riskira da njezine kreativne ideje umru kao rezultat, ugušene birokracijom, loše usklađenim poticajima, nesretnom grupnom dinamikom ili nemogućnošću pronalaženja kupaca.

Sve organizacije koje daju prednost inovacijama shvaćaju da se moraju usredotočiti na svoje ljude – skupine zadužene za razvoj novih i korisnih stvari za izlazak na tržište. Istraživanja kreativnosti konvencionalno nazivaju te skupine kreativnim osobama – pojedincima i timovima (i njihovim vještinama, talentima, znanjima i iskustvima) uključenim u kreativni rad. Većina takvih organizacija usmjerava svoja ulaganja u kreativnost – prema zapošljavanju ljudi s pravim vještinama i njihovom stavljanju na posao.

Svrha rada jest razradom teorijske i empirijske problematike kreativnog potencijala organizacija naglasiti koliko je kreativnost zaposlenika važna za razvoj poslovnog uspjeha poduzeća. Cilj završnog rada jest prikazati odrednice i potencijale razvoja poslovne organizacije, kao i razvoj kreativnog potencijala u organizaciji te načine na koji se oni mogu razviti. U provedbi empirijskog istraživanja cilj je prikazati utjecaj kreativnosti zaposlenika na unapređenje poslovanja organizacije.

Rad je strukturiran u pet poglavlja. U Uvodu je dana uvodna riječ. Predstavljen je predmet istraživanja, navedeni su svrha i ciljevi rada, te je opisana struktura rada. Drugo poglavlje opisuje teorijska obilježja poslovne organizacije, čimbenike oblikovanja organizacije te razvoj i unapređenje organizacijske kulture. Treće poglavlje opisuje razvoj i unapređenje kreativnog potencijala organizacije kroz odrednice kreativnosti, elemente kreativnog potencijala organizacije, razvoj i kvantifikaciju organizacijske kreativnosti te kroz kreativnu organizacijsku kulturu u funkciji unapređenja organizacije. U četvrtom poglavlju je prikazano provedeno anketno istraživanje o utjecaju kreativnosti zaposlenika na unapređenje poslovanja organizacije te su prikazani rezultati i zaključci istraživanja. U zaključku je data završna misao o istraženoj temi.

Prilikom pisanja rada primijenjeno je više znanstveno-istraživačkih metoda. Neke od njih su metoda analize i sinteze, povijesna metoda, metoda generalizacije, potom indukcije i dedukcije te metoda ispitivanja.



## 2. ODREDNICE I RAZVOJ POSLOVNE ORGANIZACIJE

Danas je poslovanje organizacija uvelike uvjetovano aktivnostima njezinih zaposlenika. U svakoj organizaciji potrebno je poticati ponašanje zaposlenika kojeg će pridonijeti povećanoj radnoj produktivnosti. U formiranju takvog ponašanja važno je oformiti radne grupe odnosno timove, gdje je timski rad pri pristupanju poslovnim aktivnostima od iznimne važnosti za uspjeh posla.

U ovom će se poglavlju prikazati teorijska obilježja poslovne organizacije, njezini unutarnji i vanjski čimbenici te elementi oblikovanja organizacijske kulture.

### 2.1. Teorijska obilježja poslovne organizacije

Poslovna organizacija je subjekt osnovan za obavljanje poslovanja. Najzastupljenija teorija organizacije kaže da je organizacija sredstvo za ostvarenje ciljeva, dok su ostale teorije više usredotočene na aktivnosti, resurse, udruživanja i slično. Organizacija podrazumijeva i određene društvene odnose među pojedincima koji su dio te cjeline. Poslovna organizacija opisuje kako su poduzeća strukturirana i kako im njihova struktura pomaže u ostvarivanju svojih ciljeva (Woodward, 2020.). Općenito, poduzeća su osmišljena tako da se usredotoče ili na generiranje profita ili na poboljšanje društva. Kada se poduzeće fokusira na generiranje dobiti, ono je poznato kao profitna organizacija. Kada se organizacija fokusira na poboljšanje društvenog dobra kroz umjetnost, obrazovanje, zdravstvenu skrb ili neko drugo područje, poznata je kao neprofitna organizacija i obično se ne naziva poduzećem.

Organizacija se može shvatiti i kao ustrojstvo, odnosno sustav (Sikavica i Novak, 1999.). Prema tom shvaćanju organizacija je zasnovana na zakonodavnom okviru koji uređuje ugovore, vlasnička prava i inkorporaciju.

Poslovne organizacije obično imaju jedan od tri oblika:

- individualno vlasništvo,
- partnerstvo ili

- društva s ograničenom odgovornošću (ili korporacije).

U prvom obliku, jedna osoba drži poduzeće kao svoju osobnu imovinu, obično njome upravlja svakodnevno. Većina poduzeća je ovog tipa. Drugi oblik poslovne organizacije, ortaštvo, može imati od 2 do 50 ili više članova, kao u slučaju velikih odvjetničkih i računovodstvenih tvrtki, brokerskih kuća i reklamnih agencija (Woodward, 2020.). Ovaj oblik poduzeća je u vlasništvu više partnera koji mogu imati različite udjele u dobiti, ovisno o njihovom ulaganju ili doprinosu. Kad god član napusti ortaštvo ili se doda novi član, tvrtka se mora rekonstituirati kao novo partnerstvo. Treći oblik, društvo s ograničenom odgovornošću, ili korporacija, označava inkorporirane grupe osoba, tj. određeni broj osoba koje se smatraju pravnim subjektom s imovinom, ovlastima i obvezama odvojenim od onih njegovih članova. Ova vrsta poduzeća također je pravno odvojena od pojedinaca koji za nju rade, bilo da su dioničari ili zaposlenici ili oboje. Može s njima stupiti u pravne odnose, sklapati ugovore s njima, tužiti i biti od njih tuženi (Woodward, 2020.). Većina velikih industrijskih i trgovačkih organizacija su društva s ograničenom odgovornošću.

Tablica 1. prikazuje obilježja tradicionalnih i suvremenih poslovnih organizacija. Razlika je jasno vidljiva, a najviše je prisutna u tome da je suvremena organizacija usmjerena na vještine zaposlenih i na kupce, uključena je i fleksibilnost te je više okrenuta timovima, dok je tradicionalna organizacija nefleksibilna, usmjerena na pravila i radno mjesto. Time nekako i sami dolazimo do zaključka da je suvremena poslovna organizacija više usmjerena na to da pojedinac pokaže svoje vrline i talente. Suvremena organizacija zapravo omogućuje pojedincu da bude drugačiji te smatra da je upravo to bitno i korisno za poslovanje poduzeća i njegov uspjeh na tržištu. Na kraju, bitno je i zadovoljstvo zaposlenika. Poduzeća će prije uspjeti ako budu „posebna“, drugačija od drugih, ako se po nečemu istaknu, ali naravno i da posluju kvalitetno.

Tablica 1. Obilježja tradicionalnih i suvremenih poslovnih organizacija

Tradicionalna organizacija	Suvremena organizacija
Stabilna	Dinamična
Nefleksibilna	Fleksibilna
Usmjerena na radno mjesto	Usmjerena na vještine
Stalno radno mjesto	Privremeno radno mjesto
Usmjerena na pravila	Usmjerena na kupce
Hijerarhijski odnos	Horizontalni i umreženi odnosi
Okrenuta pojedincima	Okrenuta timovima

Izvor: Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 163.

Nužnost egzistencije poslovnih organizacija precizno je determinirao Sikavica (2011), gdje je objasnio veliku važnost njihova značenja u poslovnom svijetu. Ona su sljedeća:

- da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate,
- da djelotvorno proizvode robu i/ili usluge,
- da olakšavaju inovacije,
- da se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama,
- da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu,
- da stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene,
- da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

Suvremeni oblici poslovne organizacije imaju svoje korijene u industrijskoj revoluciji. Tijekom industrijske revolucije, ručni rad uvelike je zamijenjen radom koji se temelji na strojevima. Industrija se razvila oko tvornica u kojima su strojevi, a ne ljudi, bili primarni alati za proizvodnju. Mnogi pojedinci, obrtnici i obiteljske grupe prestali su raditi u kućama, u malim radionicama i na farmama i zapošljavali se u tvornicama nudeći plaću za nekvalificirani rad. Kako su se organizacije više usredotočile na strojeve, podijelile su odgovornosti među radnicima i razvile lance zapovijedanja kako

bi organizirale radnike i menadžere prema ovlasti (Sharma, 2019.). Poslovi pojedinih radnika postali su specijaliziraniji i rutinskiji.

Godine 1776. škotski ekonomist Adam Smith (1723–1790) objavio je Istraživanje o prirodi i uzrocima bogatstva naroda, koji je istaknuo podjelu rada u proizvodnji (Encyclopedia.com, 2022.). Proizvođači su shvatili da su povećali učinkovitost i produktivnost poslovanja dodjeljujući radnicima jednostavne zadatke temeljene na stroju. Radnici su bili osposobljeni da budu disciplinirani i da podržavaju rutine tvorničke proizvodnje.

Engleski matematičar i izumitelj Charles Babbage (1791–1871) također je proučavao podjelu rada u proizvodnji (Encyclopedia.com, 2022.). Primijenio je metode znanosti i matematike u svojoj analizi organizacije, upravljanja, planiranja i rada u tvornicama. Početkom dvadesetog stoljeća Babbageove ideje skupljene su u teoriju organizacije i upravljanja nazvanu znanstveni menadžment, koja je duboko utjecala na to kako tvrtke rade.

Teoriju znanstvenog upravljanja dalje je razvio američki inženjer Frederick Taylor (1856–1915), koji je teoriju organizirao u pet bitnih principa. Prvo načelo zahtijevalo je prebacivanje odgovornosti unutar poslovne organizacije s radnika na menadžera. Taylor je vjerovao da menadžeri trebaju planirati i dizajnirati sav posao, a radnici izvršavati dodijeljene zadatke (Sikavica i Novak, 1999.). Drugi princip zahtijevao je korištenje znanstvenih metoda za postizanje maksimalne učinkovitosti u proizvodnji robe. To je značilo da radnici trebaju izvršiti svoje zadatke na način koji štedi troškove i vrijeme. Treći princip zahtijevao je nužnost odabira najbolje i najkvalificiranije osobe za obavljanje svakog posla kako bi se uskladila razina vještina radnika i zahtjevi zadatka. Četvrto načelo je glasilo da radnik mora biti učinkovito osposobljen (Sharma, 2019.). Peti princip je naveo da se radni učinak mora pratiti kako bi se poštivale procedure i postigli željeni financijski rezultati. Taylorova načela još uvijek se mogu vidjeti na djelu u modernim tvrtkama kao što su restorani brze hrane.

Već desetljećima velike su korporacije u vlasništvu svojih dioničara, a vode ih menadžeri koji organiziraju i nadziru radnike kako bi ispunili financijske i operativne ciljeve poslovanja. Posljednjih godina, međutim, tvrtke su se usredotočile na još jednu ključnu skupinu koja mora podržati poslovanje ako želi uspjeti: na kupca. Brzo rastuća globalna ekonomija znači da nema ograničenja za konkurenciju poduzeća za kupce.

U mnogim su industrijama proizvodi i usluge slični od proizvođača do proizvođača, a cijene se ne razlikuju dovoljno da povećaju potrošnju proizvoda jednog proizvođača u odnosu na druge (O'Shaughnessy, 2013.). Služba za korisnike postala je jedan od ključnih načina na koji se tvrtka može razlikovati od svojih konkurenata.

Korisnička služba je izraz za izgradnju odnosa s kupcima i stavljanje tog odnosa visokim prioritetom za poslovanje. Kako bi razvile snažnu usredotočenost na kupca, tvrtke često provode istraživanje tržišta kako bi saznale što njihovi kupci žele i trebaju. Nakon što odrede prioritete kupaca, oni se integriraju u misiju tvrtke, komuniciraju sa svim menadžerima i zaposlenicima i redovito se pojačavaju (Sharma, 2019.).

Mnoge bolnice, zračni prijevoznici, trgovci na malo, proizvođači i druge organizacije razvile su poslovnu praksu koja poboljšava kupnju, korištenje i vlasništvo nad proizvodima koje tvrtka razvija. Strategije korisničke službe mogu uključivati snižavanje cijena proizvoda u određeno doba godine, ponudu besplatnih bonus proizvoda, proširenje neograničenih ili bezuvjetnih jamstava za proizvode i pružanje besplatne dostave (O'Shaughnessy, 2013.).

Bez obzira na to kako je posao organiziran, poduzeće preuzima određene rizike dok posluje. Jedan od načina za minimiziranje rizika je da poduzeće mudro koristi svoju imovinu i ulaganja, bilo da se radi o opremi, znanju, imovini ili odnosima. Što poduzeće učinkovitije koristi svoju imovinu, veća je šansa da će ostvariti novčanu dobit. Državne i savezne vlade osiguravaju poticaje i pravila za svaku vrstu poslovne organizacije. Profitabilnost u industriji pomaže gospodarstvu zemlje da raste, tako da vlade općenito podupiru korporacije donošenjem zakona koji štite ulagače od odgovornosti za dugove poslovanja.

## **2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije**

Na modeliranje organizacijske strukture poduzeća djeluju mnogi čimbenici. Čimbenik oblikovanja organizacije jest element koji izravno ili neizravno, više ili manje značajno, oblikuje organizacijsko rješenje nekog poduzeća. Iako su ti čimbenici različiti, oni utječe na to kakva će struktura poduzeća biti. Utjecaj različitih čimbenika

nije isti. Dok je utjecaj jednog čimbenika presudan za određivanje organizacijske strukture, utjecaj nekog drugog čimbenika može biti od sekundarnog značaja. Oni čimbenici koji su dominantni odredit će i izbor organizacijske strukture poduzeća. Utjecajni čimbenici su povezani, te se ne mogu izolirati i promatrati zasebno. Utjecaj ovih čimbenika nije jednokratni, već oni djeluju kontinuirano.

Svaka organizacija će biti učinkovita kada se njene glavne komponente podudaraju. Budući da su čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije brojni i složeni, da bi se kompleksno analizirali, neophodno je u svakom konkretnom slučaju sve čimbenike svesti na one koje su od najvećeg značaja za oblikovanje organizacije konkretnog poduzeća (Sikavica i Novak, 1999.).

Ključna je podjela organizacijskih čimbenika na:

1. unutarnje
2. vanjske

Ova podjela je važna s aspekta utjecaja odabranog poduzeća na te čimbenike. Važnost utjecaja poduzeća na te čimbenike se ogleda u činjenici da na unutarnje čimbenike poduzeće može utjecati i njima upravljati, za razliku od vanjskih, kojima se poduzeće u najvećoj mjeri mora prilagođavati.

### **2.2.1. Unutarnji čimbenici organizacije**

Svaki projektant organizacije prilikom projektiranja organizacijske strukture mora imati na umu da se ni jedan čimbenik organizacije ne može analizirati nezavisno od drugih čimbenika. Dva su razloga za to: jedan se nalazi u međusobnom utjecaju i međusobnoj povezanosti čimbenika, dok se drugi ogleda u tome što utjecaj jednog čimbenika organizacije određuje izbor određenog organizacijskog modela poduzeća, dok neki drugi čimbenik potire to organizacijsko rješenje.

Međusobni odnos nekih unutarnjih čimbenika pokazuje da su oni međusobno povezani, tako da promjena jednog čimbenika automatski izrazi promjene i na drugim čimbenicima. Te promjene ne moraju biti istosmjerne pa pozitivna promjena jednog čimbenika može izazvati negativne učinke drugog. Međutim, unutarnji čimbenici, ne samo što utječu jedni na druge, već utječu i na organizacijsku strukturu poduzeća.

Mnogi renomirani stručnjaci organizacije, poput Novaka, Jaegera i Stefanovića slično kategoriziraju unutarnje čimbenike organizacije, ali većina se ovih autora slaže da se unutarnji čimbenici organizacije mogu podijeliti na sljedeće (Sikavica i Novak, 1999.):

- **Ciljevi i strategija poduzeća** – to su jedni od najvažnijih čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu poduzeća. Svaka organizacija ima ciljeve koje teži ostvariti, kao i strategije pomoću kojih će ostvariti te ciljeve. Važnost je ciljeva ta što se njima određuje budućnost poduzeća, odnosno oni predstavljaju željeno stanje poduzeća u budućnosti. Pri određivanju ciljeva treba imati u vidu „hijerarhiju ciljeva“. S obzirom na hijerarhiju, glavni cilj neke organizacije je misija, odnosno svrha postojanja poduzeća.

Ciljevi moraju biti mjerljivi, nedvosmisleni, precizni i jasni. Za razliku od ciljeva kojima se definira što organizacija želi postići, strategija odgovara na pitanje kako će organizacija postići zadane ciljeve (Sikavica i Novak, 1999.). Strategija predstavlja plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom, radi postizanja organizacijskih ciljeva. Poduzeće koristi više različitih strategija za postizanje ciljeva.

Poduzeće mora primjenjivati svoje strategije s obzirom na kategoriju kupaca kojima se obraća. Neovisno o tome slijedi li organizacijska struktura strategiju, ili obrnuto, činjenica je da su ciljevi poduzeća, strategija i struktura međusobno čvrsto povezani. Svako poduzeće najprije nastoji izabrati odgovarajuću strategiju, a nakon izbora strategije traži odgovarajuće organizacijsko rješenje koje će biti prilagođeno strategiji.

- **Zadaci i tehnologija** – jasno formuliranje ciljeva pretpostavka su za definiranje zadataka poduzeća. Definiranjem zadataka poduzeća podrazumijeva se određivanje izvršitelja zadataka, vremena potrebnog za izvršenje zadataka, te troškova izvršenja. Zadatak predstavlja zadani posao koji treba izvršiti. Organizacijski zadaci se klasificiraju u tri kategorije (Sikavica i Novak, 1999.):

zadaci vezani za rad s ljudima, zadaci vezani za rad s informacijama, te za rad sa stvarima. Za razliku, od zadataka, tehnologija se definira kao znanje o načinu da se nešto uradi. Ona uključuje proizvodni proces, način izvođenja posla i funkciju upravljanja.

Tehnologija uključuje strojeve, te tehnološke, radne i proizvodne postupke. Utjecaj tehnologije na organizaciju je veoma velik. Suvremena tehnologija, kao i novi tehnološki postupci, zahtijevaju drukčiju podjelu i organizaciju rada. Tehnologija djeluje na organizaciju na tri načina (Sikavica i Novak, 1999.): determinira ljudske inpute i ukupne kadrovske potrebe i strukturu kadrova, determinira globalne karakteristike organizacijske strukture, ona je neposredna determinanta individualnog i skupnog zadatka.

- **Veličina** – ona ima izuzetnu ulogu u formiranju organizacijske strukture poduzeća jer upravo izbor organizacijske strukture ovisi o veličini. Veličina poduzeća se mjeri: brojem zaposlenih, veličinom ukupnog prihoda, ostvarenog profita, veličinom osnovnih sredstava, udjelom poduzeća na tržištu ponude određenih proizvoda. Najčešće se kao kriterij uzima broj zaposlenih jer je on prvi pokazatelj veličine poduzeća. Bez obzira na različitost veličine poduzeća, u svakoj zemlji mora biti optimalan odnos između malih, srednjih i velikih poduzeća. Očito je da poduzeće koje ima nekoliko tisuća zaposlenika mora biti drukčije organizirano od onoga koji ima zaposleno nekoliko stotina zaposlenika. Postoje razlike između velikih i malih poduzeća. Veliko poduzeće ima ekonomiju obujma, globalnu orijentaciju, mehaničku strukturu, krutu neelastičnu organizaciju, visoku, duboku i kompleksnu organizaciju, kao i timski rad, te profesionalne specijaliste i menadžere. Za razliku od njega, malo poduzeće ima proizvodnju u malim količinama, regionalnu orijentaciju, organsku strukturu, fleksibilnu i jednostavnu organizacijsku strukturu, nisku organizaciju i veliku ulogu poduzetnika.
- **Ljudski potencijali** – oni su značajni čimbenik svake organizacije. Utječu na oblikovanje organizacijske strukture svojim znanjem i sposobnostima. Utjecaj kadrova na organizacijsku strukturu je presudan jer oni mogu omogućiti ili onemogućiti provođenje organizacije. Ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju, koja ponekad može biti važnija od formalne. Najveći utjecaj kadrova ogleda se u konceptu upravljanja poduzećem. Zaposleni utječu na oblikovanje



organizacijske strukture na dva načina (Sikavica i Novak, 1999.): putem kompenzacije odnosno sastava radne snage, te vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenih.

- **Životni ciklus poduzeća** – rast i razvoj poduzeća odvija se linearno. Poduzeća u svom razvoju prolaze kroz različite faze. Ona se rađaju, žive, te ako kontinuirano posluju, onda se održavaju i usavršavaju, a ako više ne mogu poslovati, onda odlaze u stečaj, odnos no umiru. Četiri su faze kroz koje prolazi svako poduzeće: poduzetnička, faza kolektivnog duha, faza formalizacije i faza elaboracije ili usavršavanja. Nakon četvrte faze životnog ciklusa poduzeće se nalazi pred izazovom povratka filozofiji male kompanije, kontinuiranog dozrijevanja ili nazadovanja. Svako poduzeće vrebava kriza u njegovim fazama razvoja, koje, ako te krize ne uspije prebroditi, njegov životni vijek završava. Dugovječna poduzeća se razlikuju od onih čiji je životni ciklus kratak po tome što su uspješno savladala krize.
- **Proizvod/usluga** – o vrsti proizvoda ovisi izbor modela organizacijske strukture. Ako poduzeće proizvodi veći broj proizvoda/usluga i pri tome upotrebljava različite tehnologije, bez mogućnosti zajedničke organizacije pripreme proizvodnje za sve proizvode, takvo će poduzeće najvjerojatnije uzeti predmetnu organizacijsku strukturu. Na koncepciju organizacije poduzeća utjecaj ima i namjena proizvoda, tj. proizvodi li se određeni proizvod po narudžbi za određenog kupca ili se proizvodi samo za tržište. U prvom se slučaju radi o pojedinačnoj i maloserijskoj proizvodnji, a u drugom slučaju o masovnoj ili serijskoj proizvodnji.
- **Lokacija** – lokacija poduzeća je smještaj poduzeća u nekoj sredini. Ona predstavlja relativno stabilnu veličinu. Za razliku od ostalih čimbenika, lokacija se ne može tako lako mijenjati. Znaju se dogoditi promjene u domeni mikrolokacije poduzeća, npr. da se premjesti neki odjel ili proizvodni pogon, međutim ukupnu lokaciju mjesta je vrlo teško promijeniti – teško je, pogotovo veliko poduzeće, preseliti s jednog mjesta na drugo. Mikrolokacija poduzeća ovisi o blizini nabavnog i prodajnog tržišta, kao i o postojanju dobrih transportnih veza. Dobar ili pogrešan izbor makrolokacije trajno će se reflektirati na koncepciju organizacije najvećeg broja poslovnih funkcija u poduzeću. Teorija lokacije ima zadatak objasniti i predvidjeti odluke poduzeća o smještaju svojih

kapaciteta i prostorni raspored djelatnosti. O lokaciji poduzeća uvelike ovise troškovi prijevoza materijala i energije te gotovih proizvoda.

U nastavku se pojašnjavaju vanjski čimbenici organizacije.

### **2.2.2. Vanjski čimbenici organizacije**

Vanjski čimbenici neke organizacije su takvi čimbenici na koje poduzeće može u manjoj mjeri utjecati. Mora im se prilagođavati ako želi održati svoj opstanak i razvoj. Ti čimbenici upravljaju organizacijom. Velika poduzeća koja imaju velik stupanj koncentracije ponude i potražnje za svojim proizvodima sami stvaraju okolinu.

Vanjski čimbenici organizacije se nazivaju čimbenicima oblikovanja organizacije. Pod okolinom organizacije podrazumijevamo dio vanjskog svijeta organizacije s kojim ona dolazi u kontakt. Okolina se definira kao entitet koji je smješten izvan granica organizacije, pa se govori o tri razine okoline (Sikavica i Novak, 1999.): interorganizacijska mreža, opća okolina i globalna odnosno međunarodna okolina. Okolina je beskonačna, a pod time se podrazumijeva sve ono što se nalazi izvan organizacije poduzeća.

U današnjoj konkurentskoj okolini događaju se promjene povijesnih razmjera koje se tiču organizacijske strukture. Okolina poduzeća uglavnom nije stabilna i trajna. Danas većina poduzeća djeluje u relativno nestabilnoj okolini. Stoga treba analizirati velik broj vanjskih čimbenika, da bi se odredila njihova stabilnost, odnosno nestabilnost. U različitim uvjetima okoline analizira se pet dimenzija organizacijske strukture: vrsta organizacijske strukture, broj formiranih organizacijskih jedinica, stupanj integracije i diferencijacije među odjelima i sklonost ka planiranju i prognoziraju. Sukladno svemu navedenome, u interesu je poduzeća da si stvori što stabilniju okolinu, te da joj što bolje prilagodi svoju organizacijsku strukturu.

Kao najutjecajniji vanjski čimbenici na organizaciju mogu se izdvojiti sljedeći (Sikavica i Novak, 1999.):

- Institucionalni uvjeti

- Integracijski procesi
- Tržište
- Razvoj znanosti i tehnologije

Institucionalni uvjeti su čimbenik na koji organizacija ne može uopće djelovati. Ovi uvjeti se još nazivaju društveno – kulturno – politički i pravni čimbenici – to su mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike, te zakonski i drugi propisi kojima se regulira poslovanje poduzeća (Sikavica i Novak, 1999.). Ovi uvjeti moraju biti stabilni sami po sebi, te moraju osigurati dugoročna ulaganja i smanjenje pravne nesigurnosti, što može omogućiti poduzeću da ostvari što veći profit i konkurentnu prednost na tržištu. Institucionalno okruženje čine sve institucije koje kreiraju standarde, politike, norme i pravila poslovanja.

Poduzeće na ovaj čimbenik može utjecati samo ako je ono jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima. Ovi čimbenici izazivaju promjene kod onih poduzeća koja su ostala izvan nekog procesa integracije. Poduzeće koje je pristupilo integraciji može upravljati promjenama, dok neintegrirana poduzeća teško upravljaju promjenama. Kada se govori o integracijskom procesu kao čimbeniku organizacije, onda se misli na promjene koje integracija izaziva kod svih onih članica koje se integriraju (Sikavica i Novak, 1999.). Integracija utječe na racionalizaciju obavljanja poslovnih funkcija, a posebno na integraciju izvan proizvodnih funkcija.

Tržište se, kao vanjski čimbenik organizacije, javlja u dva segmenta: kao tržište nabave i tržište prodaje. Ono stoga izaziva promjene u organizaciji u prodajnim i nabavnim funkcijama, ali i u drugim funkcijama poduzeća. Tržišta mogu biti lokalna, regionalna, nacionalna i međunarodna. Poduzeće se na tržištu nabave susreće s tržištem dobavljača za sirovine, materijal i usluge s jedne strane i s tržištem radne snage kao elementom nabave s druge strane (Sikavica i Novak, 1999.). Prodajne poslovnice i predstavništva, te ostale dislocirane poslovnice poduzeća su pokušaji da se poduzeće približi svojim kupcima.

Znanost i tehnologija podrazumijevaju sva nova i moderna dostignuća u znanosti i tehnologiji koje poduzeće, ukoliko želi opstati na tržištu, mora involvirati u svoju organizaciju i prihvatiti nove promjene koje moderne tehnologije donose (Sikavica i Novak, 1999.). Znanstvena postignuća mijenjaju organizaciju jer se na

tržištu neprestano javljaju nove tehnologije s kojima poduzeće mora držati korak. Danas, u ovo ubrzano globalizacijsko vrijeme, sve se više proizvodi, sve više je inovacija, kako u znanstvenom, tako i u tehnološkom svijetu. Da bi poduzeća mogla konkurirati na tržištu, ona ne samo što moraju pratiti promjene u znanosti i tehnologiji, već novu opremu na tržištu moraju i primijeniti ukoliko žele opstati i ostati konkurentni.

### **2.3. Razvoj i unapređenje organizacijske kulture**

Organizacijska kultura je skup vrijednosti, očekivanja i praksi koje usmjeravaju i informiraju radnje svih članova tima u poslovnoj organizaciji (Sikavica, 2011.). Ona predstavlja skup osobina koje organizaciju čine onim što jest. Sjajna kultura predstavlja primjer pozitivnih osobina koje dovode do poboljšanja učinka, dok nefunkcionalna kultura poduzeća ističe kvalitete koje mogu ometati čak i najuspješnije organizacije.

Kultura se stvara kroz dosljedno i autentično ponašanje, a ne priopćenja za javnost ili dokumente o politici. Organizacijska kultura u praksi se može vidjeti na djelu kada izvršni direktor dobro reagira na krizu, kako se tim prilagođava novim zahtjevima kupaca ili kako menadžer ispravlja zaposlenika koji pogriješi (Kavčič, 2008.)

Organizacijska kultura utječe na sve aspekte poslovanja, od točnosti i tona do ugovornih uvjeta i pogodnosti za zaposlenike. Kada je kultura radnog mjesta usklađena sa zaposlenicima, veća je vjerojatnost da će se osjećati ugodnije, podržano i cijenjenije (Sharma, 2019.). Poslovne organizacije koje daju prednost kulturi također mogu prebroditi teška vremena i promjene u poslovnom okruženju te izaći snažnije.

Kultura je ključna prednost kada je u pitanju privlačenje talenata i nadmašivanje konkurencije. Istraživanja su pokazala kako 77 % radnika razmatra kulturu poduzeća prije zapošljavanja, a gotovo polovica zaposlenika napustila bi svoj trenutni posao radi manje plaćene prilike u organizaciji s boljom kulturom (Sharma, 2019.). Kultura organizacije također je jedan od glavnih pokazatelja zadovoljstva zaposlenika i jedan od glavnih razloga zašto gotovo dvije trećine (65 %) zaposlenika ostaje na svom poslu (Sharma, 2019.).

Kultura svake organizacije je drugačija i važno je zadržati ono što poslovnu organizaciju čini jedinstvenom. Međutim, kulture visokoučinkovitih organizacija dosljedno odražavaju određene kvalitete koje se trebaju njegovati, a one su sljedeće (O'Shaughnessy, 2013.):

- Usklađivanje dolazi kada ciljevi poduzeća i motivacija njezinih zaposlenika idu u istom smjeru. Iznimne organizacije rade na izgradnji kontinuirane usklađenosti sa svojom vizijom, svrhom i ciljevima.
- Zahvalnost može imati različite oblike: javna pohvala, zahvalnica ili promocija. Kultura uvažavanja je ona u kojoj svi članovi tima često odaju priznanje i zahvale za doprinose drugih.
- Povjerenje je od vitalnog značaja za organizaciju. Uz kulturu povjerenja, članovi tima mogu se izraziti i osloniti se na druge da im čuvaju leđa kada pokušaju nešto novo.
- Učinak je ključan, jer velika poduzeća stvaraju kulturu koja znači poslovanje. U tim poduzećima talentirani zaposlenici motiviraju jedni druge na izvrsnost, a rezultati su, kao što je gore prikazano, veća profitabilnost i produktivnost.
- Otpornost je ključna kvaliteta u vrlo dinamičnim okruženjima u kojima su promjene kontinuirane. Otporna kultura će naučiti vođe da s lakoćom paze na promjene i reagiraju na njih.
- Timski rad obuhvaća suradnju, komunikaciju i poštovanje među članovima tima. Kada svi u timu podržavaju jedni druge, zaposlenici će raditi više i osjećati se sretnije dok to rade.
- Integritet, kao i povjerenje, ključan je za sve timove kada se oslanjaju jedni na druge u donošenju odluka, tumačenju rezultata i stvaranju partnerstava. Iskrenost i transparentnost ključne su komponente ovog aspekta kulture.
- Inovacije vode organizacije da izvuku maksimum iz dostupnih tehnologija, resursa i tržišta. Kultura inovacija znači da kreativno razmišljanje primjenjujete na sve aspekte svog poslovanja, čak i na vlastite kulturne inicijative.
- Psihološka sigurnost pruža podršku zaposlenicima potrebnu za preuzimanje rizika i pružanje iskrenih povratnih informacija. Ona počinje na razini tima, a ne na razini pojedinca, tako da menadžeri moraju preuzeti vodstvo u

stvaranju sigurnog okruženja u kojem se svi osjećaju ugodno da daju svoj doprinos.

Organizacijska kultura postavlja kontekst za sve što poduzeće radi. Budući da se gospodarske djelatnosti i situacije značajno razlikuju, ne postoji jedinstveni predložak kulture koji odgovara potrebama svih organizacija. Jaka kultura zajednički je nazivnik među najuspješnijim poduzećima. Svi imaju konsenzus na vrhu u pogledu kulturnih prioriteta, a te vrijednosti nisu usmjerene na pojedince već na organizaciju i njezine ciljeve. Lideri u uspješnim poduzećima svakodnevno žive svoje kulture i trude se da svoje kulturne identitete prenesu zaposlenicima, kao i potencijalnim novim zaposlenicima (O'Shaughnessy, 2013). Jasni su u vezi s njihovim vrijednostima i kako te vrijednosti definiraju njihove organizacije i određuju kako organizacije funkcioniraju.

S druge strane, neučinkovita kultura može srušiti organizaciju i njezino vodstvo. Neangažirani zaposlenici, velika fluktuacija, loši odnosi s kupcima i niži profiti primjeri su kako pogrešna kultura može negativno utjecati na krajnji rezultat.

Spajanja i akvizicije prepuna su kulturoloških problema. Čak i organizacijske kulture koje su dobro funkcionirale mogu se nakon spajanja razviti u nefunkcionalnu kulturu. Istraživanja su pokazala da dva od tri spajanja propadnu zbog kulturoloških problema. Miješanje i redefiniranje kultura, te pomirenje razlika među njima, gradi zajedničku platformu za budućnost (O'Shaughnessy, 2013.). Posljednjih godina, brzi tempo spajanja i akvizicija promijenio je način na koji se poduzeća sada spajaju. Fokus u spajanjima pomaknuo se s miješanja kultura i preselio se prema ispunjavanju specifičnih poslovnih ciljeva. Neki stručnjaci vjeruju da će se jaka korporativna kultura prirodno razviti, ako se uspostavi pravi poslovni plan i program tijekom spajanja.

Kao vidljive znakove organizacijske kulture Belak i Ušljebrka (2014) navode sljedeće:

- norme – bilo pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji.
- običaji i rituali – predstavljaju operativne i ustaljene oblike ponašanja. S njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.

- komunikacija – komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svoga verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražavaju svoju razinu kulture.
- jezik – znak je određenoga socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje.
- simboli – predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije (npr. auto koji menadžer vozi, sat koji nosi, veličina ureda koji ima i slično).
- priče i mitovi – izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se legende sa stvarnom osnovom koja je u pričanju izgubila svoju objektivnu točnost.
- obredi – sastavni su dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji.

Nevidljivi znakovi organizacijske kulture uključuju (Sikavica, 2011.):

- zajedničke stavove i vrijednosti, koji garantiraju bilo kakav oblik etičke ili moralne diskriminacije zaposlenika,
- uzajamno povjerenje i razumijevanje među zaposlenicima, te
- čuvanje poslovnih tajni – obveza je svakoga zaposlenika čuvati sve poslovne tajne poduzeća, od receptura do financijskih podataka.

Ako organizacijska kultura želi poboljšati ukupni učinak organizacije, kultura mora osigurati stratešku konkurentsku prednost, a uvjerenja i vrijednosti moraju se široko dijeliti i čvrsto podržavati. Jaka kultura može donijeti prednosti kao što su pojačano povjerenje i suradnja, manje nesuglasica i učinkovitije donošenje odluka. Kultura također pruža neformalni kontrolni mehanizam, snažan osjećaj identifikacije s organizacijom i zajedničko razumijevanje među zaposlenicima o tome što je važno. Zaposlenici čije organizacije imaju jasno definirane kulture također mogu opravdati svoje ponašanje na poslu jer se ta ponašanja uklapaju u kulturu.

### **3. RAZVOJ I UNAPREĐENJE KREATIVNOG POTENCIJALA ORGANIZACIJE**

Svaka poslovna organizacija se može kompleksno razviti implementiranjem kreativnosti zaposlenika i menadžera. Bez kreativnih vještina nema ni uspjeha u njenom napretku niti u potencijalima rasta. U ovom će se poglavlju prikazati odrednice kreativnosti, elementi kreativnosti u poslovnoj organizaciji, razvoj i kvantifikacija organizacijske kreativnosti te razvoj kreativne organizacijske kulture u funkciji unapređenja organizacije.

#### **3.1. Pojmovne odrednice kreativnosti**

Kreativnost i inovativnost važni su u svim djelatnostima jer poslovni izazovi zahtijevaju inventivna rješenja. Kreativno razmišljanje jedna je od najtraženijih vještina današnjice. Poduzeća cijene radnike koji koriste inovativne i jedinstvene pristupe rješavanju problema i prevladavanju izazova. Važnost kreativnosti u poslovanju također je ono što pomaže poslodavcima i zaposlenicima da steknu prednost u odnosu na konkurenciju i potaknu produktivnost (Srića, 1992.). Čak i uz strojno učenje i umjetnu inteligenciju, poduzeća trebaju kreativne mislioce koji donose nove ideje na stol. Tehnologija može biti dobra samo onoliko koliko ljudi njome upravljaju.

Pojam kreativnosti determinirali su brojni autori u akademskoj literaturi, no potrebno je izdvojiti najvažnije:

- Klaić (2004) vidi kreativnost kao stvaralaštvo, radnu energiju, tvoračku sposobnost.
- Vujić (2010) vidi kreativnost kao nov i originalan način mišljenja i djelovanja, koji uvijek odstupa od standardnih metoda pri traženju rješenja za određeni problem, situaciju ili konflikt.



- Srića (1992) smatra kako društvena kreativnost ovisi o dva tipa faktora, vanjskih i unutarnjih. To su sljedeći faktori: mikročimbenici - djeluju unutar organizacija te makročimbenici - izvire iz društvenog okruženja.

Kreativno razmišljanje je neophodno za rješavanje poslovnih problema. Ova vještina omogućuje radnicima da pronađu prilike koje pomažu poboljšati situacije u kojima je teško pronaći rješenje (Johnson, 2014.). Također im pomaže da sagledaju probleme s kojima se suočavaju iz druge perspektive. Na taj način mogu iskoristiti svoju maštu kako bi došli do inovativnih pristupa. Proces kreativnog razmišljanja za rješavanje problema nije lak. Međutim, kada se spoji kreativnost sa interesom, trudom i suradnjom, zaposlenici mogu generirati jedinstvene i vrijedne ideje za svaku dilemu s kojom se mogu suočiti.

Poslovne organizacije koriste kreativne pristupe kako bi dodale vrijednost svom poslovanju i stekle prednost nad svojim konkurentima (George, 2007.). Na primjer, mogu postići ovu prednost primjenom kreativnih ideja u razmišljanju o razvoju novih proizvoda. Ako poduzeće pruža bolju uslugu ili proizvod od svojih konkurenata, može povećati svoje profitne marže. Ovi jedinstveni proizvodi ili usluge pomažu poduzeću da dosegne nove kupce, a istovremeno zadržava postojeće.

Tablica 2. prikazuje kako potaknuti osobnu kreativnost te kako potaknuti grupnu kreativnost. Osobnu kreativnost najlakše je potaknuti postavljanjem pitanja, gledanjem, slušanjem, čitanjem te razmišljanjem. Sami znamo što nam najviše odgovara. Trebali bi se držati onoga što volimo raditi kako bi se kreativnost probudila u nama, kako bi je pronašli u nama. Isto tako, treba biti otvoren na podražaje okoline i neočekivano. Svaka kritika i pohvala od drugih ljudi su nam odlične kako bi poboljšali naš posao i kreativnost.

Grupnu kreativnost možemo najbolje potaknuti tako što ćemo stvoriti dobru atmosferu komunikacije i iznijeti ideje među ljude. Na primjer, jedna osoba kaže nekakvu ideju, ali nije skroz razrađena, pa druga osoba doda nešto kreativno i zanimljivo. I tako dođe do jedne odlične kreativne ideje. Također je bitno ohrabrivanje davanja prijedloga, te dozvoliti i tolerirati pogreške i promašaje u prijedlozima. Na kraju bi bilo važno i nagraditi takav trud zaposlenika, na primjer određenim bonusima, javnim

priznanjem ili beneficijama. Tako bi i drugi zaposleni koji možda prethodno nisu bili motivirani, počeli biti motivirani činjenicom da se vrednuje njihov trud.

Tablica 2. Poticanje individualne i grupne kreativnosti u poslovnoj organizaciji

Kako potaknuti osobnu kreativnost?	Kako potaknuti grupnu kreativnost?
Koristiti analogije.	Razviti shvaćanje o promjeni kao nečem novom i korisnim za organizaciju.
Postavljati pitanja.	Ohrabriti davanje prijedloga.
Razmišljati sa pozicije izazova i mogućnosti ne problema i krize.	Stvoriti atmosferu komunikacije i protoka ideja između ljudi.
Gledati, slušati, čitati i razmišljati.	Dozvoliti i tolerirati pogreške i promašaje u prijedlozima.
Biti otvoren na podražaje okoline i neočekivanosti.	Osigurati jasne ciljeve i slobodu za njihovo postignuće (postaviti jasne smjernice i razumna ograničenja).
Izbjegavati zamku 'samo je jedno rješenje ispravno'.	Nagraditi kreativni doprinos javnim priznanjem, bonusom, beneficijama.

Izvor: Pfeiffer, S. (2018): Kreativnost i inovativnost, nastavni materijali, dostupno na

[http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wpcontent/uploads/sites/138/2018/05/Nastavnimaterijali-Pfeifer-Sanja-Kreativnost-i-inovativnost\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wpcontent/uploads/sites/138/2018/05/Nastavnimaterijali-Pfeifer-Sanja-Kreativnost-i-inovativnost_2017.pdf), pristupljeno 22.05.2022.

Još jedna prednost kreativnosti i inovativnosti u poslovanju je da pomaže u povećanju produktivnosti. Kroz osmišljavanje kreativnih ideja dolazite do rada na novim uzbudljivim projektima, što može biti poticaj za veći rad (Johnson, 2014.). Poslovna kreativnost također pomaže radnicima da se osjećaju više cijenjenima jer mogu testirati svoje granice i smisliti nešto novo. Osim toga, kreativan pristup potiče više povratnih informacija od kolega i nadzornika. Uz povratne informacije, menadžeri mogu shvatiti područja koja treba poboljšati i kako učinkovitije raditi.

Pravi izazov kreativnih osoba je održati kreativnost u poslu kojeg obavljaju. Ponekad se zaposlenici moraju nositi sa zadacima koji su monotoni i ne zahtijevaju nove ideje. Ima smisla raditi s već uhodanim radnim procesima i idejama, posebno kada se radi o zrelim poduzećima. U toj fazi neka poduzeća nisu spremne preuzimati

mnogo rizika i radije prelaze s eksperimentiranja na stabilnost (Gerge, 2007.). Možda nikada neće potpuno izgubiti svoju kreativnu stranu, ali svakako mogu izgubiti dodir s njom. Stoga se trebaju pobrinuti da ne potiskuju svoju kreativnost i pronaći kreativne načine za poboljšanje bilo osobnog učinka ili ideja koje bi mogle koristiti cijelom odjelu ili poduzeću u kojem rade.

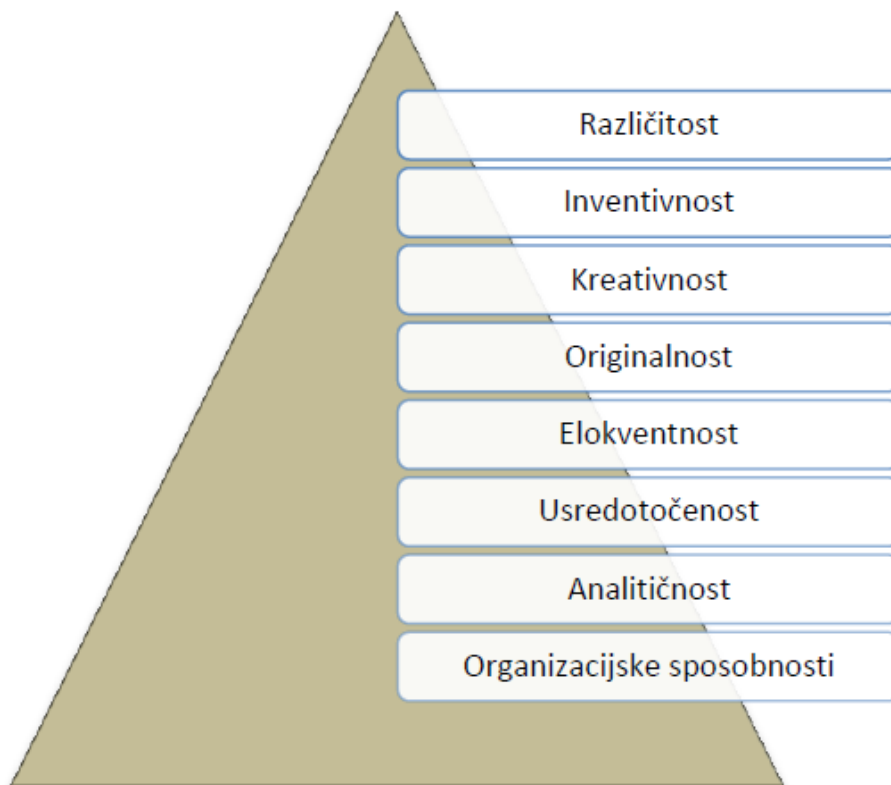
### **3.2. Elementi kreativnog potencijala organizacije**

Biti kreativan nije ništa drugo nego strastveno raditi stvari drugačije i stvarati nove i jedinstvene koncepte i ideje. Pojedinci moraju raditi na stvarima koje do sada nitko nije pokušao. U kontekstu inovativnosti zaposlenika i kreativnosti koja ih izdvaja iz mase, razmišljanje izvan okvira ne samo da im pomaže doći do inovativnih rješenja, već ih čini i popularnim članom na radnom mjestu.

Prvi i najvažniji element kreativnosti je spremnost da se učini nešto novo (Johnson, 2014.). Nitko zaposlenike ne može naučiti ili prisiliti da postanu kreativni. Umjetnik vidi razne oblike i boje čak i u zgužvanoj kugli papira bačenoj u kantu za smeće. Kreativna osoba nikada ne bi bacila praznu limenku bezalkoholnog pića. Umjesto toga, on/ona bi od toga napravio lijepu olovku. Kreativnost mora doći iznutra. Pojedinac bi trebao znati kako se izraziti. Uvijek je korisno podijeliti svoja razmišljanja s prijateljima, kolegama, nadređenima i dr. Kreativnost ne podrazumijeva podcjenjivanje vlastitih sposobnosti (Johnson, 2014.).

Prihvatanje izazova je još jedan vrlo važan element kreativnosti. Ponekad je potrebno u poslovanju preuzeti rizik jer kontinuitet obavljanja istog posla godinama postaje monoton. Ako zaposlenici jednostavno slijede upute svog menadžera i drže se samo ključnih područja odgovornosti koja se spominju u njihovom opisu radnog mjesta, njihov posao ubrzo postaje monoton (Johnson, 2014.).

Slika 1. Obilježja kreativnog zaposlenika



Izvor: Vujić, V. (2010): Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 195.

Kreativnost potiče otvorenost prema kritici. To znači da se zaposlenici ne trebaju osjećati loše ako se njihova ideja ne cijeni. Umjesto toga potrebno je raspraviti s nadređenim zašto on smatra da nečija ideja neće uspjeti. Apsolutno nema potrebe za demotiviranjem i na kraju gubitkom interesa za posao. Potrebno je razmisliti o raznim drugim opcijama i vidjeti koja ideja najbolje odgovara trenutnoj situaciji te dobiti povratne informacije od svojih nadređenih, kao i od kolega radnika.

Otvorena komunikacija je još jedan bitan aspekt kreativnosti (Johnson, 2014.). Umjesto rada u izolaciji, uvijek je bolje raditi u timu. Ljudi koji rade u reklamnim agencijama smatraju se najkreativnijima.

Temeljito istraživanje još je jedan bitan aspekt kreativnosti. Ono što je najvažnije u kreativnosti je da zaposlenici trebaju imati barem neke misli. Kreativnost je izazov, a

ne teret ili pritisak. Rezultat mora učiniti da se zaposlenici osjećaju sretnim i uzbuđenim. Kreativnost dolazi samo kada uživaju u svom poslu.

### **3.3. Razvoj i kvantifikacija organizacijske kreativnosti**

Kreativnost predstavlja sposobnost razvijanja novih ili maštovitih ideja i pretvaranja u stvarnost. Poduzeća mogu koristiti kreativnost na radnom mjestu za stvaranje inovativnih rješenja ili pozitivnijeg i suradničkog radnog okruženja. Kreativnost potiče zaposlenike da razmišljaju izvan norme i eksperimentiraju. Osim eksperimentiranja, kreativni proces također uključuje postavljanje pitanja ili sagledavanje problema iz različitih perspektiva (Bilton, 2010.). Ove kvalitete mogu pomoći u promicanju produktivnijeg razmišljanja i ponašanja u timskom radu.

Poticanje kreativnosti na radnom mjestu može pomoći u jačanju poslovnog uspjeha. Kreativno razmišljanje omogućuje pojedincima da razviju nove ili inovativne ideje i izazovu norme ili stare načine razmišljanja. Ova ponašanja mogu pomoći poduzećima u stvaranju proizvoda, usluga i drugih ponuda koje se razlikuju od konkurencije.

U kontekstu razvoja kreativnosti u organizaciji, javlja se nekoliko njegovih prednosti koje kreativno razmišljanje može ponuditi organizaciji (Bilton, 2010.):

- Identificira nove mogućnosti: Tehnike kreativnog razmišljanja izazivaju trenutne načine razmišljanja ili činjenja pojedinaca. Kada pogledaju dalje od onoga što već postoji, to im može otvoriti um za nove ili neočekivane prilike. Samo zato što nešto prije nisu učinili ne znači da to ne mogu učiniti. Mogu postavljati pitanja "Zašto?" ili "Zašto ne?" i tako identificirati nove prilike.
- Prihvaća izazove ili rizike: Bitna komponenta kreativnog razmišljanja je spremnost na eksperimentiranje. Eksperimentiranje omogućuje pojedincima da isprobaju nove ideje kako bi utvrdili funkcioniraju li ili predstavljaju izvedivo rješenje. U tom procesu ne moraju brinuti ako ideja ne uspije. Smanjenje straha od neuspjeha može pomoći u promicanju razumnog preuzimanja rizika i izazova.

- Promiče inovaciju: Inovacija predstavlja proces uvođenja i korištenja novih ideja ili koncepata. Kreativno razmišljanje omogućuje pojedincima da gledaju na stvari iz svih različitih kutova kako bi stvorili nešto novo. Poduzeća koja promiču inovacije interno i eksterno mogu generirati uzbuđenje za svoju ponudu i razlikovati se od svojih konkurenata.
- Stimulira um: Vježbe kreativnog razmišljanja često uključuju zabavne ili uzbudljive aktivnosti koje stimuliraju različita područja uma od svakodnevnih zadataka. Kreativnost također potiče pojedince da traže ideje u svemu, tjerajući ih da obrate pažnju na naizgled male detalje ili uzorke. Ova zapažanja služe kao način za dobivanje inspiracije za nove ideje.
- Poboljšava suradnju: Učinkovita suradnja zahtijeva da članovi tima i vođe prihvaćaju i slušaju jedni druge. Budući da kreativno razmišljanje promiče otvorenost i fleksibilnost, pojedinci koji koriste ovu vještinu mogu pokazati veću spremnost da isprobaju tuđe ideje. Primijenjeni brainstorming može rezultirati višom kvalitetom i količinom ideja za ostvarivanje.

Današnja poduzeća često se susreću s okruženjima koja se stalno mijenjaju. Kao rezultat toga, stručnjaci moraju brzo procijeniti nove situacije i razviti strategije za snalaženje. Uz kreativnost, poduzeća ne odgovaraju samo na postojeće izazove, već i razmišljaju unaprijed. Promjenom redovitog mozganja ili procesa kreativnog razmišljanja, ovi profesionalci mogu nastaviti s osmišljavanjem novih, poboljšanih ili uzbudljivih ideja koje zadovoljavaju trenutne i buduće potrebe tržišta.

### **3.4. Kreativna organizacijska kultura u funkciji unapređenja organizacije**

Kako bi kreativnost i inovativnost cvjetali unutar organizacije, važno je poticati klimu koja pogoduje kreativnost. Organizacija neće postati kreativna ili inovativna samo zapošljavanjem kreativnih ljudi. Ako ti ljudi rade u poduzećima koja su vođena konzervativnom politikom, njihove ideje i kreativnost će pasti na kamenito tlo.

Organizacijske ideje treba negovati i poticati. Zaposlenike treba poticati da prezentiraju svoje ideje, a ne da ih nadređeni zgnječe. Ideje treba dati a odgovarajuće

vrijeme inkubacije, dopušteno da se razviju do točke u kojoj se može razlikovati njihova vrijednost. Čak i ako sama ideja ne znači ništa, može potaknuti druge, produktivnije misli. Možda je isto tako važno da se ideje koje se generiraju na ovaj način moraju iskoristiti. Ako se identificiraju kao velike ideje, a onda budu ostavljene na polici, buduće ideje će biti neizbježne (Bilton, 2010.). Istodobno, ako se ideje odbace, adekvatno objašnjenje treba osigurati, ako ne, dobra volja zaposlenika će biti izgubljena zbog uočene apatije poslodavca.

Oснаživanje zaposlenika znači ovlastiti, omogućiti i dopustiti zaposlenicima da djeluju na vlastitu inicijativu. Idealno, ovo treba rezultirati povećanom uključenosti zaposlenika, entuzijazmom, kreativnošću i inovativnošću (Bilton, 2010.). Što je više ljudi koji su ovlaštene davati doprinos, stvarati nove ideje i inovirati, vjerojatnije je da će se organizacija moći nositi s promjenama i ovladati njima, postajući brže poduzeće u tom procesu. Kultura organizacije mora biti takva da ne samo da su ljudi ovlaštene biti kreativni, već je njihova kreativnost također dobrodošla.

Zaposlenicima se mora dopustiti da preuzmu odgovornost i inicijative, i dobiti podršku i sredstva od strane organizacije (Bilton, 2010.). Sredstva bi trebala biti dostupna u proračunu za neočekivane ideje i inovacije.

Oblici komunikacije koji dolaze s vrha organizacije mogu imati dubok utjecaj na način na koji ta organizacija upravlja svojom kreativnošću. Vođe moraju biti u stanju prenijeti bit organizacije i njezinu kreativnu kulturu na način da motivira zaposlenike, istovremeno izbjegavajući svaki otpor promjenama zbog straha (George, 2007.). Zaposlenici moraju osjećati da imaju povjerenje i uvjerenje svojih nadređenih koji ih podupiru. Ovo je bitno ako su zaposlenici spremni uložiti dodatni napor koji zahtijeva stvaranje i inovacije. Organizacije to mogu olakšati osiguravajući da je komunikacija pozitivna, gdje zaposlenici znaju da su podržani u svojim idejama i da rade za organizaciju čije vrijednosti odražavaju svoje.

To znači da se izjave o misiji i vrijednostima organizacije moraju pažljivo razmotriti i iskoristiti emocionalnu energiju i potencijal zaposlenika, što će povećati njihov kreativni potencijal. Motivacija bi trebala biti osobna. Pokazalo se da se razina kreativnosti povećava s povećanom intrinzičnom motivacijom (George, 2007.). Intrinzična motivacija je jednostavno unutarnji nagon, biti motiviran željom za poboljšanjem sebe, a ne vanjskim čimbenicima kao što su bonusi ili vanjska potvrda

(George, 2007.). To se može potaknuti kroz određeni stupanj autonomije, rad u područjima koja odgovaraju stručnosti zaposlenika i stvaranje okruženja koje omogućuje zaposlenicima da zadrže užitek i ponos u svom poslu. Primjerice, to mogu biti stvari kao što je fleksibilno radno vrijeme, dopuštajući ljudima da rade noću ako im je to želja, ili dopuštanje jela tijekom sastanaka (George, 2007.). Jednostavna ideja koja stoji iza ovoga je da se zaposlenicima daje određeni stupanj slobode u određivanju načina na koji će ostvariti željeni konačni rezultat, pa je vjerojatnije da će taj rezultat postići na kreativan način.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ KREATIVNOSTI NA UNAPREĐENJE POSLOVANJA POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Nakon razrade teorijske problematike razvoja kreativnog potencijala organizacije te određenja kako ga utvrditi i razviti, u ovom će se poglavlju provesti empirijsko istraživanje utjecaja kreativnosti na unapređenje poslovanja poslovne organizacije. U nastavku će se objasniti provedba istraživanja u okviru anketnog istraživanja na odabranom uzorku te će se prikazati rezultati istraživanja.

### **4.1. Uzorak istraživanja**

Za potrebe izrade završnog rada provedeno je empirijsko istraživanje o utjecaju kreativnosti na unapređenje poslovanja poslovne organizacije. Istraživanje je provedeno na slučajno odabranom uzorku koji se sastojao od 31 ispitanika. Osnovni uvjet ispunjavanja upitnika bio je da su ispitanici zaposleni u nekoj poslovnoj organizaciji, kako bi dobiveni rezultati bili relevantni.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

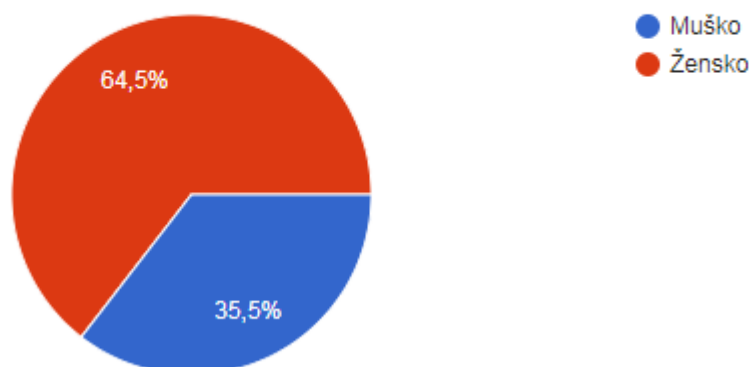
Anketno istraživanje provedeno je u razdoblju 1. – 15. srpnja 2022. na slučajnom uzorku, pri čemu je osnovni uvjet ispunjavanja upitnika bio da ispitanici budu zaposleni. Anketni upitnik sačinjen je od sedam pitanja. Postavljena su pitanja kako bi se spoznao demografsko – obrazovni profil ispitanika te je dat niz tvrdnji za koje su ispitanici zamoljeni da ih ocijene prema Likertovoj ljestvici (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem).

Anketni upitnik je postavljen na internetsku platformu Google Forms te je nasumično distribuiran putem pripadajuće poveznice. Svi anketni upitnici su uredno ispunjeni i vraćeni. Rezultati empirijskog istraživanja prikazani su u nastavku.

### 4.3. Analiza rezultata istraživanja i zaključci

Ispitanici su u anketnom upitniku prikazali svoj obrazovno – radni status te su odgovorili na postavljena pitanja.

Grafikon 1. Spol ispitanika

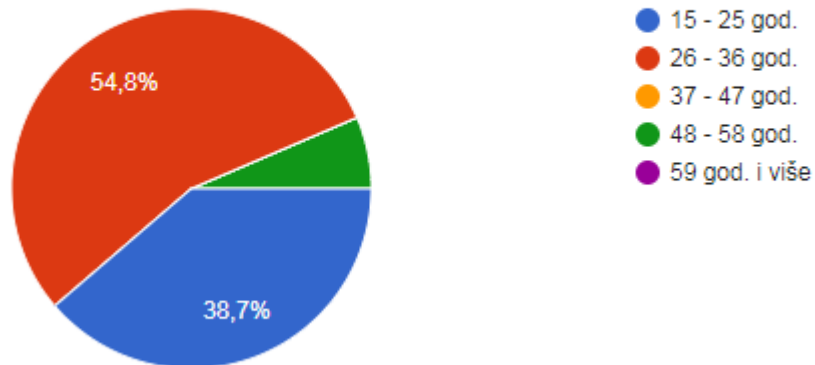


Izvor: izrada autorice.

Iz Grafikona 1. je vidljivo da je u ispitivanju sudjelovalo 64,5 % ispitanika ženskog spola te 35,5 % ispitanika muškog spola. U uzorku postoji dominacija ženskih ispitanica.

Iz Grafikona 2. je razvidno kako je najviše ispitanika u dobi 26 – 36 godina, odnosno njih 54,8 %. Njih 38,7 % je u dobi 15 – 25 godina, a njih 6,5 % pripada dobnoj skupini 48 – 58 godina. U uzorku dominira dobna skupina ispitanika 26 – 36 godina.

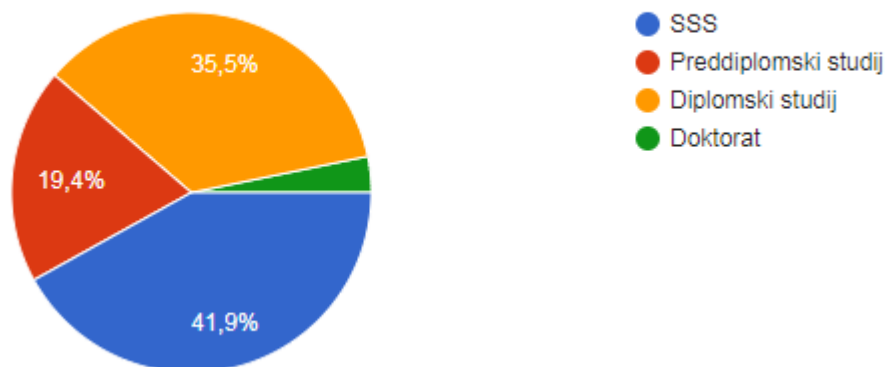
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: izrada autorice.

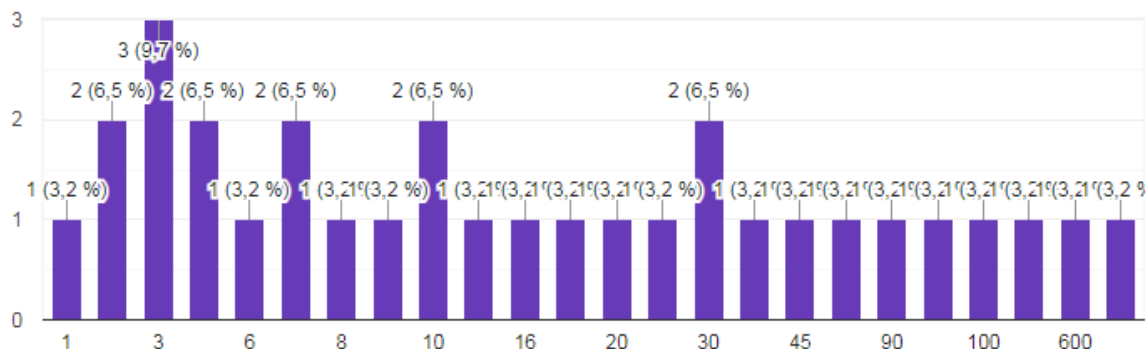
Iz Grafikona 3. je razvidno kako u uzorku dominiraju ispitanici sa završenom SSS, gdje je ovih ispitanika 41,9 %. Potom slijede ispitanici sa diplomskim studijem, njih 35,5 % te sa preddiplomskim studijem, njih 19,4 %. Preostali ispitanici, njih 3,2 %, imaju doktorat.

Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika



Izvor: izrada autorice.

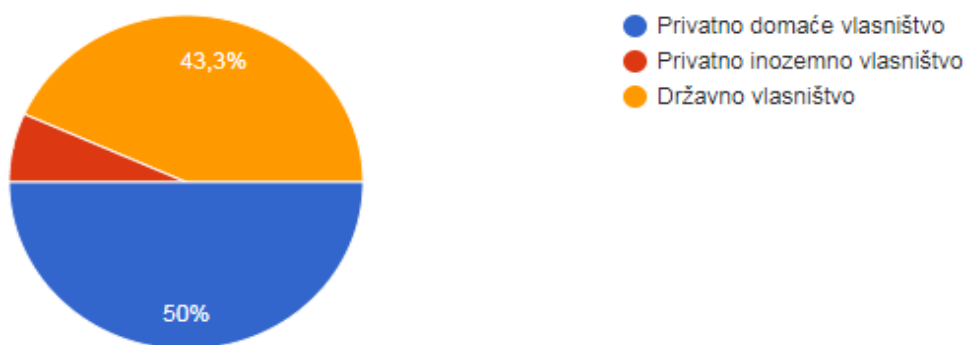
Grafikon 4. Broj zaposlenih u poduzeću ispitanika



Izvor: izrada autorice.

Iz Grafikona 4. je vidljivo da najviše ispitanika radi u malim poduzećima, do 3 zaposlena (10 %) te u poduzećima do 30 zaposlenih (8 %). Ostali ispitanici rade u različitim poduzećima sa rasponom zaposlenih od 4 do 100.

Grafikon 5. Tip vlasništva poduzeća ispitanika



Izvor: izrada autorice.

Iz Grafikona 5. je razvidno kako je većina poduzeća (56,7 %) u kojima rade ispitanici u privatnom vlasništvu. Njih 43,3 % je u državnom vlasništvu, dok je njih 6,7 % u privatnom inozemnom vlasništvu. U uzorku dominiraju ispitanici zaposleni u domaćim privatnim poduzećima (50 %).

Tablica 3. Procjene individualne kreativnosti ispitanika

Tvrdnja o individualnoj kreativnosti	Ocjena				
	1	2	3	4	5
Moje individualne osobine me čine kreativnim.		4	12	6	9
Zainteresiran sam za posao koji radim.	1	2	13	8	7
Mišljenje ostalih kolega ima pozitivan utjecaj na moju individualnu kreativnost	1	7	11	9	5
Siguran sam u potencijale svojih kreativnih ideja koje mogu donijeti rešenje poslovnog problema..		2	15	9	5
Na probleme više gledam kao na prilike nego kao na prijetnje.		7	14	6	4

Izvor: izrada autorice.

Iz Tablice 3. je razvidno kako se većina ispitanika, njih 12, slaže s tvrdnjom da ih njihove individualne osobine čine kreativnim. Njih 15 se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, dok se samo 4 njih ne slaže. Njih 28 se slaže s tvrdnjom da su zainteresirani za posao koji rade, dok samo njih dvoje to nisu. Njih 25 smatra kako mišljenje njihovih kolega ima pozitivan utjecaj na njihovu individualnu kreativnost, dok se 2 ne slaže s tom tvrdnjom. Njih 14 je u potpunosti sigurno u potencijale svojih kreativnih ideja koje mogu donijeti rješenje poslovnog problema, 15 ih je djelomično sigurno, dok ih 2 nije sigurno. Njih 24 smatra više probleme u poduzeću prilikama nego prijetnjama. Sukladno navedenoj analizi procjene individualne kreativnosti, ispitanici u uzorku su procijenili vrlo visokima svoju individualnu kreativnost u poduzeću u kojem rade.

Tablica 4. Procjena timske kreativnosti ispitanika

Tvrdnja o timskoj kreativnosti	Ocjena				
	1	2	3	4	5
U timskom radu vlada profesionalna i otvorena komunikacija.	1	2	13	9	6
Kada tražimo rješenje problema generiramo sve zajedničke ideje prije nego što izaberemo jednu.		5	11	9	6
Razina konflikata se nastoji maksimalno reducirati.	1	3	11	6	10
Svi članovi tima slobodno iznose svoje ideje jedni pred drugima		2	12	5	12
Različita mišljenja u timu potiču motivaciju za rad.	1	2	10	8	10

Izvor: izrada autorice.

Iz Tablice 4. je razvidno kako se većina ispitanika, njih 28, slaže s tvrdnjom da je u timskom radu važna profesionalna i otvorena komunikacija. Njih 26 smatra da svi skupa generiraju zajedničke ideje u timskom radu prije nego izaberu jednu. Njih 27 se

slaže da se u njihovom poduzeću nastoji maksimalno reducirati razina konflikta. Potom se njih 29 slaže ili u potpunosti slaže da svi članovi tima slobodno iznose svoje ideje jedni pred drugima. Njih 18 se slaže da različita mišljenja u timu potiču motivaciju za rad. Prema rezultatima istraživanja procjena timske kreativnosti ispitanika je vrlo visoka.

Tablica 5. Procjena organizacijske kreativnosti ispitanika

Tvrdnja o organizacijskoj kreativnosti	Ocjena				
	1	2	3	4	5
Organizacija dijeli svoju misiju i viziju sa zaposlenicima.		5	12	11	4
U organizaciji se rješavanju problema pristupa praktično i kolegijalno.		3	12	10	6
U organizaciji se primjenjuju tehnike rada kojima se rješavaju organizacijski problemi.	2	3	9	12	5
Organizacija jasno podržava slobodu iznošenja novih ideja.		2	12	9	8
Unutar organizacije se podržava individualna različitost.		4	11	8	8

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 5. je razvidno kako se 15 ispitanika potpuno slaže s tvrdnjom da organizacija u kojoj rade dijeli svoju misiju i viziju sa zaposlenicima. Njih 28 smatra da se u organizaciji u kojoj rade rješavanju problema pristupa praktično i kolegijalno. Njih 26 se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da se u njihovoj poslovnoj organizaciji primjenjuju tehnike rada kojima se rješavaju organizacijski problemi. Njih 17 smatra kako organizacija jasno podržava slobodu iznošenja novih ideja. Konačno, njih 16 se u potpunosti slaže, odnosno njih 11 se slaže s tvrdnjom da se unutar njihove poslovne organizacije podržava individualna različitost. Iz dobivenih rezultata istraživanja među ispitanicima se vidi visoka koncentracija organizacijske kreativnosti.

#### **4.4. Preporuke za unapređenje poslovanja organizacija implementacijom kreativnosti**

Iako poslovno okruženje zahtijeva određenu razinu ugrađene rutine kako bi se povećala produktivnost, to ne znači da se zaposlenici ne mogu kreativno potruditi na

poslu. Inovacije olakšavaju agilnost i fleksibilnost koje su potrebne svim organizacijama za preživljavanje.

Postoji nekoliko mogućnosti kako povećati inovativnost u poslovnoj organizaciji, a one su sljedeće:

1. Njegovati otvoreno, kreativno radno okruženje. Kako bi potaknule kreativnost, neke tvrtke radnicima daju grickalice, igre i "slobodno vrijeme" tijekom radnog vremena. Takav pristup očito funkcionira. Možda neka poduzeća neće moći ponuditi toliko slobode, ali barem mogu potaknuti komunikaciju, pozitivan stav i okruženje bez stresa. Sve to može podržati veću mentalnu fleksibilnost i nesputanu misao koja rezultira profitabilnom inovacijom. Događaji povezivanja tima poput povlačenja također mogu funkcionirati, sve dok ih ne čine natjecateljskim ili stresnim.
2. Motivirati svoj tim. Pozitivno pojačanje u obliku nagrada, bonusa, posebnih privilegija, vremena natjecanja i nagrada držat će ljude na oprezu. Neće svi sudjelovati, ali mnogi hoće kada vide da njihov trud ima jasnu korist.
3. Poticati različitost. Širok raspon radnih stilova, misaonih procesa i gledišta bitan je za izbjegavanje grupnog razmišljanja, gdje homogenizirani tim gubi sposobnost vidjeti rješenja očigledna strancima. Inovacija može rasti samo na dobro pognojenoj njivi. Umjesto da poduzeća usporavaju njegov rast, trebaju pronaći načine za poticanje interakcije i razmjene ideja. Potrebno je diversificirati veliku količinu informacija između timova tako što će ih okupiti da razmijene ideje. Trebaju dovesti govornike izvana kako bi ponudili alternativne perspektive.
4. Osigurati odgovarajuće alate. Poduzeća se trebaju pobrinuti da njihovi zaposlenici dobiju alate koji su im potrebni: računala, softver, obrazovanje ili obuku.
5. Stvoriti timove za inovacije. Poduzeća trebaju izgraditi timove sastavljene od članova s različitim stilovima rada, iskustvom i skupom vještina, čija je primarna svrha okupljanje radi inovacija. To se radi kao uloga s punim radnim vremenom ili jedan ili dva dana u tjednu. Iako neki tvrde da spontanost nestaje s takvim timovima, čvrsta zajednička misao može rezultirati iznenađujućim inovacijama.
6. Ne kažnjavati zaposlenike. Da bi poduzeća bila stvarno inovativna, moraju riskirati neuspjeh. To je samo dio kreativnog načina razmišljanja, budući da

češće ne uspijevaju nego uspijevaju. Ako se članovi tima boje kazne ako njihove inicijative ne uspiju, zašto bi uopće pokušavali, pa poduzeća trebaju uvijek osigurati okvir za prijedloge kako bi zaposlenici mogli anonimno dati svoj doprinos.

Ovo su samo neki od primjera kako povećati motiviranost i želju za napretkom u poslovanju. Ako barem dio njih poduzeće njeguje i pokušava implementirati, zaposlenici bi trebali biti zadovoljni i tako na neki način osigurati tu jedinstvenost poduzeća koje bi kupci mogli prepoznati. Navedeno bih dovelo i do povećanja poslovnog uspjeha poduzeća.



## 5. ZAKLJUČAK

Kreativnost se u poslovnoj organizaciji pojavljuje odozdo prema gore, iz timova na vrhu organizacije koji rade zajedno na osmišljavanju ideja i eksperimentiranju, testiranju i razvoju te nadahnuću jedni drugih da rade na nove načine. Podržavanje kreativnosti na razini tima zahtijeva ulaganja na organizacijskoj razini – razvoj obuke, definiranje metrike, prilagodba procesa i razvoj upravljanja – da bi osoba, proces i mjesto bili pogodni za kreativnost. Budući da ova ulaganja vrše rukovoditelji i menadžeri koji i sami rade u timovima, može doći do pozitivne povratne sprege u kojoj ulaganje u kreativnost na razini organizacije pomaže vodećim timovima da zauzmu kreativniji i potencijalno učinkovitiji pristup budućim ulaganjima.

Ulaganje u kreativnost u institucionalnoj i tržišnoj domeni teže je jer organizacije imaju manje kontrole nad vanjskim ekosustavima i tržištima od onoga što se događa unutar same poslovne organizacije. Ipak, prilike postoje. Kao i kod grupa radnika, organizacije mogu poboljšati kreativnost ekosustava dobavljača i partnera izgradnjom raznolike mreže, te mogu promovirati procese upravljanja i upravljanja učinkom u ekosustavu koji mjere i faktoriraju kreativnost u upravljanju ugovorima. Oni čak mogu zagovarati različite i fleksibilnije norme i prakse u svojoj industriji putem industrijskih foruma, lobiranja i pregovora jedan na jedan.

Što se tiče tržišta, prakse za poboljšanje kreativnog potencijala poduzeća, kao što je uključivanje kupaca u pomoć u otkrivanju i rješavanju problema, dobro su utemeljene. Također je već mnogo napisano o potrebi postavljanja kreativnih proizvoda i uvjeravanja klijenata i kupaca da je proizvod zapravo kreativan i stoga vrijedan kupnje.

Kreativne rezultate u poduzeću oblikuju proces, mjesto i proizvod. Proces je razvojno putovanje kreativnog tima, koraci i radnje koje poduzimaju kako bi obavili posao. Mjesto se odnosi na okruženje u kojem se posao obavlja, pokrivajući sve od pristupa materijalnim resursima preko organizacijskih politika i upravljanja na visokoj razini do kulture organizacije i njezinih društvenih normi. A proizvod je sam kreativni rad – novi objekt, ideja, ili ponašanje koje se organizacija nada komercijalizirati.

Provedeno empirijsko istraživanje o utjecaju kreativnosti zaposlenika na povećanje poslovnog uspjeha organizacije pokazalo je kako ispitanici smatraju da imaju visoku razinu individualne i timske kreativnosti, kao i da u njihovim poslovnim organizacijama postoji visoka razina organizacijske kreativnosti. Zajednička sinergija ova tri oblika kreativnosti u organizaciji doprinosi uvećanju njezina poslovnog uspjeha.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Bilton, C. (2010): Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
2. Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split.
3. George, J. M. (2007): Creativity in Organizations, London, Routledge.
4. Johnson A.P. (2014.): Creativity and intuition: excerpt from the book: Education Psychology: Theories of Learning and Human Development, National Science Press
5. Kavčič, B. (2008): Organizacijska kultura, Visoka komercijalna škola Celje, Slovenija.
6. Klaić, B. (2004): Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb.
7. O'Shaughnessy, J. (2013): Business Organization (RLE: Organizations), Routledge, USA.
8. Sharma, S. (2019): Business and Form of Organization, Notion Press Media Pvt Ltd, USA.
9. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
10. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
12. Srića, V. (1992): Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb.
13. Vujić, V. (2010): Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka.

## Znanstveni i stručni članci:

1. Belak, S., Ušljeburka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, No. 2, str. 80 – 98.

2. Encyclopedia.com (2022): Business organization, dostupno na <https://www.encyclopedia.com/finance/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/business-organization>, pristupljeno 22.05.2022.
3. Woodward, N. (2020): Business organization, dostupno na <https://www.britannica.com/topic/business-organization>, pristupljeno 22.05.2022.

**Internetski izvori:**

1. Pfeifer, S. (2018): Kreativnost i inovativnost, nastavni materijali, dostupno na [http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wpcontent/uploads/sites/138/2018/05/Nastavnimaterijali-Pfeifer-Sanja-\\_Kreativnost-i-inovativnost\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wpcontent/uploads/sites/138/2018/05/Nastavnimaterijali-Pfeifer-Sanja-_Kreativnost-i-inovativnost_2017.pdf), pristupljeno 22.05.2022.

# POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

## Popis slika:

<b>Slika 1.</b> Obilježja kreativnog zaposlenika.....	22
---	----

## Popis tablica:

<b>Tablica 1.</b> Obilježja tradicionalnih i suvremenih poslovnih organizacija.....	5
<b>Tablica 2.</b> Poticanje individualne i grupne kreativnosti u poslovnoj organizaciji	20
<b>Tablica 3.</b> Tvrdnje procjene individualne kreativnosti ispitanika .....	31
<b>Tablica 4.</b> Procjena timske kreativnosti ispitanika .....	31
<b>Tablica 5.</b> Procjena organizacijske kreativnosti ispitanika .....	32

## Popis grafikona:

<b>Grafikon 1.</b> Spol ispitanika .....	28
<b>Grafikon 2.</b> Dob ispitanika .....	29
<b>Grafikon 3.</b> Obrazovanje ispitanika .....	29
<b>Grafikon 4.</b> Broj zaposlenih u poduzeću ispitanika.....	30
<b>Grafikon 5.</b> Tip vlasništva poduzeća ispitanika .....	30

## SAŽETAK

Kreativnost je sastavni dio čovjeka i njegovog života. Kreativnost je sredstvo koje omogućuje ljudima da napreduju u samom poslovanju organizacije. Ona je bitna kako bih se poduzeće na neki način istaknulo na tržištu, te kako bi ostali ljudi prepoznali njihovu jedinstvenost i zapazili njihove proizvode i usluge na tržištu. Razradom teorijske i empirijske problematike kreativnog potencijala organizacija, u radu se željelo naglasiti koliko je kreativnost zaposlenika važna za razvoj poduzeća i njegov poslovni uspjeh. Cilj završnog rada jest prikazati odrednice i potencijale razvoja poslovne organizacije, kao i razvoj kreativnog potencijala u organizaciji te načine na koji se oni mogu razviti. U provedbi empirijskog istraživanja cilj je bio prikazati utjecaj kreativnosti zaposlenika na unapređenje poslovanja organizacije. Sve organizacije koje daju prednost inovacijama shvaćaju da se moraju usredotočiti na svoje ljude – pojedince i skupine zadužene za razvoj novih i korisnih stvari za izlazak na tržište. Većina organizacija usmjerava svoja ulaganja u kreativnost, prema zapošljavanju ljudi s pravim vještinama.

**Ključne riječi:** kreativnost, poslovna organizacija, jedinstvenost poduzeća, empirijsko istraživanje, motivacija, razvoj poduzeća.

## SUMMARY

Creativity is an integral part of human life. It is a tool that enables people to progress in business of the organization. It is important in order for the company to somehow stand out on the market, and for other people to recognize their uniqueness and notice their products and services on the market. This undergraduated thesis analayzes the importance of creativity of employees, which is very important for development of business success. The goal is to show the deteminants and potentials of business organization the ways in which they can be developed. In conducting empirical research, the goal was to show the impact of employee creativity on the improvement of the organization's operations. All organizations that pioritize innovation understand that they must focus on their people – individuals and groups charged with developing new and useful things to bring to the market. Most organizations direct their investment in creativity, towards hiring people with the right skills.

**Keywords:** creativity, business organization, company uniqueness, empirical research, motivation, company development.