

ИСТРАЖИВАЊЕ ЕЛЕМЕНАТА КРЕАТИВНОГ ПОСЛОВАЊА У ФУНКЦИЈИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY ELEMENTS IN THE FUNCTION OF ORGANIZATION'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Агнеш Бољевић¹

Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду,
Србија

Маја Стругар Јелача²

Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду,
Србија

Срђана Бољевић³

Студент на докторским студијама, Економски факултет у Суботици,
Универзитет у Новом Саду, Србија

Сажетак: Данашњи пословни амбијент ставља као неопходност креативно и иновативно пословање организација као једини начин дугорочног опстанка савремених организација. Последње време једна од атрактивних тема за истраживање је креативност у организацији. Досадашња теоријска база у овој области указује на постојање два основна елемента успостављања веће креативности у организацији, и то екстерног и интерног карактера. Формирање креативне организационе климе је екстерног карактера јер утиче велики број учесника унутар организације и других интересних група, док је креативност самог запосленог интерни фактор и зависи од индивидуалне персоналности, експертизе и креативних вештина. Ово су само предуслови за остварење креативног пословања али не и гаранте креативних резултата. Циљ рада је у приказу реалних модела разматрања елемената и фактора од утицаја на креативно пословање организације као и конкретан приказ истраживачког оквира са датим питањима који оцењују ниво поменуте креативности.

Кључне речи: креативност у организацији, радикална креативност, инкрементална креативност, инпути креативности, оутпут креативности

Abstract: Today's business environment places creative and innovative practice of organizations as the only way of a long-term survival of modern organizations. Recently, one of the attractive topics that became the subject of research for a large number of prominent authors is organizational creativity. The previous theoretical base on this topic points to the existence of two basic elements of establishing greater organizational creativity. The mentioned elements are external and internal: forming a creative organizational climate has an external character, since a great number of participants within the organization and other stakeholders are affected; while

¹ aboljevic@ef.uns.ac.rs

² m.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

³ andjeua@gmail.com

creativity of an employee is an internal factor and depends on individual personality, expertise and creative skills. These elements only point to the prerequisites for achieving creative business, but do not guarantee realization of creative results. The aim of the paper is to present different models of considering elements and factors that influence organizational creativity, as well as to specifically present the research framework with the given issues that assess the level of organizational creativity.

Keywords: *Organizational creativity, radical creativity, incremental creativity, creativity inputs, creativity output*

УВОД

Дугорочни опстанак организација у високо динамичном и турбулентном пословном амбијенту захтева константно прилагођавање новинама као и креирање новина. Високо иновативне организације треба да карактерише континуирано креативно понашање запослених. Иако се креативност као истраживачка тема анализирала неколико деценија у различитим дисциплинама, тек недавно се посматра из угла менаџмента и организације (Tuori & Vilen, 2011, стр. 91) са циљем утврђивања подстицаја за креативно пословање у различитим организационим шемама. Креативност запослених као основа креативног пословања може се посматрати као процес и као резултат (Rosello & Tran, 2012, стр. 581). Из угла процеса, креативност се дефинише као психолошки процес у ком индивидуе или групе индивидуа истичу своје оригинално понашање у различитим ситуацијама (Rosello & Tran, 2012, стр. 582). Из угла резултата, креативност се мери имплементацијом креативних идеја, њиховом трансформацијом у инвенцију и на крају комерцијализацију у облику иновације. Дакле, креативност може довести до веће иновативности на нивоу организације и веће продуктивности запослених у оквиру организације па самим тим до остварења бољих перформанси, као што су профитабилност, раст и развој. Стога, корен појаве сваке новине јесте примена креативног понашања свих запослених и формулисање креативних идеја које могу имати потенцијал и трансформисати се у инвенцију или иновацију. Како би се обезбедио одрживи развој неопходно је успоставити баланс између инкременталне и радикалне креативности. Под инкременталном креативношћу подразумева се генерисање релативно нових идеја које се засновају на постојећим концептима или постојећој пракси (Madjar, Greenberg & Chen, 2011). Наиме такав вид креативности доводи до појаве инкременталних иновација које доводе до краткорочне одрживости пословања. Фокус треба да буде усмерен на што веће потенцирање радикалне креативности као имплементације потпуно нових идеја које ће

омогућити јединствене начине пословања (Tang & Ye, 2015). Понашањем запослених по том принципу резултирало би појавом радикалних иновација које су кључ дугорочне одрживости пословања.

1. РАЗЛИЧИТЕ ПЕРСПЕКТИВЕ ПОСМАТРАЊА КРЕАТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Модел креативног пословања организације анализиран је од стране великог броја аутора и из различитих перспектива. Са једне стране, разматране су појединачне димензије од утицаја као инпуту креативности, до са друге стране разматран је сет различитих фактора који омогућавају остварење креативног резултата (нових производа и услуга).

Неки од поменутих инпута креативности су:

- креативно лидерство (Hemlin & Olsson, 2011);
- комуникација и колаборација унутар организације (Sonnenburg, 2004);
- тимски рад (Tang & Ye, 2015);
- предузетнички оријентисан процес доношења одлука (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014).

Инпуту креативности се посматрају из угла лидера и запослених, који ће омогућити иновативније пословање организације и опстанак уз остварење дугорочне одрживости у високо турбулентном окружењу. При чему се креативност лидера (персоналност, управљачко понашање, управљачка пракса) и осталих запослених (персоналност, динамика тима) посматрају као екстерни фактори од утицаја на које индивиду не може да има велики утицај, али који са друге стране формирају радно или друштвено окружење које директно утиче на ту индивидуу. Креативност индивидуе односно запосленог (експертиза, интелигенција, вештине и таленат) представља интерни фактор од утицаја на који сам запослен утиче и може користити. Као такви запослени, који имају креативну визију треба да превазилазе бирократске баријере у циљу добијања подршке лидера за прихватање предложених креативних идеја (Baer, 2012).

Међутим, треба узети у обзир да инпуту креативности не доводе увек до креативних резултата. Наиме приликом анализе максималне искоришћености креативности запослених на свим нивоима организације треба узети у обзир креативни потенцијал запослених и практичну креативност. Како би организација могла да искористи креативни потенцијал запослених, неопходно је

успоставити креативни пословни амбијент који ће подстицати запослене на испољавање индивидуалне креативности (Lee & Yang, 2015), што уједно и представља појам практичне креативности.

С обзиром да се иновације посматрају као „опипљива креативност“ (Fillis & Rentschler, 2010, стр. 66) запослених у организације, треба напоменути два модела који указују на сет фактора који резултирају појавом новог производа или услуга:

1) модел креативне организације формулисан од стране Amabile (1997), који обухвата организационе елементе и индивидуалне елементе који подстичу креирање иновација. Под организационим елементима подразумевају се организациона мотивација (интерни и екстерни канали комуникације), управљачка пракса (дефинисање циљева, степен аутономије) и расположиви ресурси (различити фондови за практичну реализацију идеја, обуке у циљу добијања додатно неопходног знања, финансијска средства намењена за награђивање креативних запослених), док се под индивидуалним елементима подразумевају експертиза запослених, њихове креативне вештине и мотивација. Креативне вештине запослених се истичу као значајна индивидуална карактеристика креативних људи, које подразумевају однос индивидуе према ризику, неизвесности, толеранцију на фрустрације, потреба за независношћу и самодисциплином (Amabile, 2013).

2) модел креативне организационе културе дефинисан од стране Ekvall (1996) обухвата факторе као што су: време за формулисање идеја, подршка идеја, преузимање ризика, изазови додељених задатака што произилази из неизвесности, слобода и одређени степен независности запослених што све заједно чини групу фактора који се могу назвати приступ запослених послу и индивидуалног су карактера. Фактори као што су конфликти, дебате, хумор, поверење, динамичност представљају радну атмосферу унутар организације и групног су карактера.

Паралелним разматрањем модела креативног пословања и организационе климе можемо закључити да се анализирају како персонални односно индивидуални фактори тако и ситуациони или организационо-групни фактори, чији утицај на креативност је потврђен и од стране Wadden (2011, стр. 72).

2. ПОЈЕДИНАЧНА АНАЛИЗА ИНПУТА КРЕАТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ ИЗ УГЛА РАДНОГ ОКРУЖЕЊА

Успостављено радно окружење као што је претходно напоменуто представља екстерни фактор од утицаја на креативност

запослених дуж целе хијерархијске лествице у предузећу. Основни елементи који карактеришу да ли је радно окружење креативно или не су: подршка организације, подршка надређених, подршка радне групе или тима, расположивост ресурса, изазов на радном задатку, слобода, организационе препреке, притисак и стрес на раду. У наредној табели приказана су питања која описују сваки елемент радног окружења из угла креативности.

Табела 1.: Питања која описују да ли је радно окружење подстицајни или ограничавајући фактор креативног пословања организације

| Елементи креативности радног окружења | Природа елемената | Број питања | Питање |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|--|
| Подршка организације | Подстицајни | 1 | Да ли се подстиче формулисање нових идеја? |
| | | 2 | Да ли је препознат и цењен креативни рад запослених? |
| | | 3 | Да ли се запослени награђују за креативан рад? |
| Подршка надређених | Подстицајни | 4 | Да ли надређени јасно дефинише циљеве подређених? |
| | | 5 | Да ли надређени има добре интерперсоналне вештине? |
| | | 6 | Да ли надређени подржава тим или радну групу у оквиру организације? |
| Подршка радне групе | Подстицајни | 7 | Да ли су чланови радне групе или тима спремни да помогну један другом? |
| | | 8 | Да ли постоји осећај поверења међу члановима тима или радне групе? |
| Расположивост и довољност ресурса | Подстицајни | 9 | Да ли је буџет намењен пројекту довољан? |
| | | 10 | Да ли се лако долази до неопходних материјала за рад? |
| Изазов радног задатка | Подстицајни | 11 | Да ли су додељени радни задаци изазовни? |
| | | 12 | Да ли имате осећај изазова приликом реализације додељених радних задатака? |

| | | | |
|--------------------------|----------------|----|--|
| Слобода | Подстицајни | 13 | Да ли постоји слобода приликом одлучивања како реализовати пројектни задатак? |
| | | 14 | Имам слободу приликом одлучивања у ком пројекту треба да учествујем? |
| Организационе препреке | Ограничавајући | 15 | Да ли постоје политички проблеми у оквиру организације? |
| | | 16 | Да ли су запослени сувише критични приликом предлагања нових идеја? |
| | | 17 | Да ли постоји деструктивна конкуренција међу запосленима у оквиру организације? |
| | | 18 | Да ли топ менаџмент не жели да преузима ризик? |
| Притисак и стрес на раду | Ограничавајући | 19 | Да ли постоји временски притисак приликом реализације додељених радних задатака? |
| | | 20 | Да ли су реална очекивања од запослених приликом реализације радних задатака? |

Извор: Rosello, J & Tran, V. (2012). Assessing the climate for creativity: the example of a French high tech organization. ECCIXII. European Conference on Creativity and Innovation, 587.

Први елемент креативности радног окружења је подршка организације из угла креативности и иновативности. С обзиром да се тежи што већој креативности и иновативности односно подстицању радне креативности, значајно је узети у обзир однос према ризику јер свака нова идеја која може потенцијално довести до иновације носи са собом одређени ризик. Такође, да би запослени били спремни да преузму ризик приликом реализације креативних идеја морају да буду мотивисан односно да имају осећај да је призната њихова креативност са једне стране и да је материјализован њихов креативан ангажман кроз награђивање креативних резултата.

Други елемент је подршка надређених, односно пројектног менаџера или супервизора. Поред јасноће у комуникацији на релацији надређени-подређени, неопходно је да тај однос буде отворен и да постоји узајамно поверење. Такође, овај однос не треба да буде заснован на хијерархијским принципима, већ на већој

слободи, па самим тим и флексибилности и креативности запослених приликом обављања радних задатака. Надређен, треба да буде добар вођа, да има јасну визију и усмерава чланове тима.

Трећи елемент је подршка чланова тима или радне групе што ће довести до веће ефикасности и ефикасности тима, па самим тим и остварења синергетског ефекта. Основа карактеристика односа између чланова тима треба да буде поверење приликом кооперације, међусобно помагање, отвореност приликом дељења информација и ширења знања.

Четврти елемент се односи на финансијске могућности које су намењене пројекту, односно да ли је алоцирано довољно свих врста ресурса за успешну реализацију пројекта. Ограничена финансијска средства, и недостатак неопходног радног материјала ограничава креативност и могућност прављења грешке које су неизоставне приликом реализације радикалних иновација.

Пети елемент узима у разматрање дали је радни задатак изазовног карактера и подстиче запослене на додатан напор и креативно решење или не. Међутим, додељени радни задатак треба да представља изазов за запосленог али са друге стране треба да буде усклађен са његовим радним способностима, експертизом и вештинама како би могао на најбољи могући начин да се реализује. Дакле, додељени радни задаци треба да имају одређен степен изазовности али и да буду реални за остваривање са друге стране.

Шести елемент који указује да ли је радно окружење подстицајни или ограничавајући фактор креативности запослених је слобода и аутономија односно независност запослених приликом реализације задатака. Доказано је да потпуно дефинисање радних задатака од стране надређених и неукључивање запослених, као и додељивање рутинских радних задатака где слобода приликом реализације није могућа утиче на гушење креативног духа запослених. Такође, превелика контрола од стране супервизора и мала слобода запослених има директан утицај на слабије креативне резултате.

Последња два елемента имају ограничавајући утицај на креативност запослених. Организационе прекреке као један од тих елемената док је други елемент притисак и стрес на раду. Уочена је корелација између постојања организационих препрека било које врсте и све већег притиска и стреса на раду са лошим креативним резултатима и мањим пословним перформансама.

2.1. КОМУНИКАЦИЈА И КОЛАБОРАЦИЈА У КРЕАТИВНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Колики ће бити утицај комуникације и колаборације на релацији надређен-подређен и на релацији између чланова тима зависи од неколико карактеристика (Sonnenburg, 2004):

- тип комуникације;
- перформансе;
- стил рада и
- природа проблема и решења.

Под типом комуникације подразумева се изабран канал комуницирања на релацији надређен-подређен или између чланова тима. Постоји комуникација лицем у лице, телефоном, видеоконференцијом или путем е-маила. Акцент се ставља на континуираној комуникацији коришћењем што више различитих канала комуницирања како би се диверсификовала што шира база информација и избегло преношење погрешних информација. Што је континуирана и садржајнија комуникација то је већа могућност за креативним решењем проблема и растом иновативности. Такође, и последњи модел управљања иновацијама који се пропагира од 1990. године придаје значај већој информативности и коришћењу што већег броја канала комуникација, како би се створила широка база за креирање нових знања, која су кључна у процесу иновирања. Успостављање континуиране и здраве комуникације између свих чланова организације, како би се промовисало организационо учење и напредовање, омогућава адекватну припрему организације за будућност, тако да запослени никада не престану да уче (Стругар Јелача, 2015, стр. 83).

Под перформансама подразумева се однос да што је више нових идеја и креативних техника био предмет комуникације то се остварују боље иновативне перформансе на нивоу организације. Комбиновањем и повезивањем процесних, техничких, организационих и менаџерских иновација отварају се нове профитне могућности и потенцијално већа продуктивност (Mosurović & Kutlača, 2011, стр. 428).

Стил рада указује на начин како запослени спроводе процес комуницирања и обављају сарадњу, при чему се ставља акценат на отвореном процес комуницирања уз велики степен поверења, поштовања и примене етичких и моралних стандарда. Такође, веома је значајан и принцип подршке уз минимизирање ситуација омаловажавања понуђених креативних идеја од стране запослених

како би се они подстакли на предлагање радикалних новина а не повлачење у себе.

На крају, природа проблема и потребног решења односно да ли је комплексно или мање комплексно утиче на могућност појединих запослених да искористе своју експертизу и креативне вештине на најбољи начин уколико постоје одређени степен слободе од стране надређеног. На тај начин подстиче се већа аутономија запослених и мања комуникација по питању тачног дефинисања начина рада који је унапред зацртан од стране надређеног али и учесталија комуникација према надређеном по питању остварених резултата. Дакле, приликом овакве комуникације и колаборације неопходно је паралелно остварење поверења, веће слободе и мање контроле надређен-запослен.

2.2. ТИМСКИ РАД У ФУНКЦИЈИ СИНЕРГЕТСКОГ ЕФЕКТА КРЕАТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Полазећи од потребе за подстицањем радикалне креативности свих запослених, треба узети у обзир да она представља нову комбинацију нових информација из диверсификованих области. На основну поретходно поменутог произилази да формирањем мултифункционалног тима и тимског рада њихових чланова даје се могућност остварењу радикалне креативности. Пошто ниједна индивидуа не може бити експерт у свим областима (Tang & Ye, 2015) са једне стране и са друге стране може да процесуира само ограничену количину информација што умањује могућност радикалне креативности, акценат се ставља на тимски рад. На тај начин, акценат се ставља на интеграцији знања, тј. индивидуалне експертизе која се користи у заједничком раду (Baxter, Goffin & Szwejczewski, 2013) са циљем формирања диверсификованог знања. Дакле, приликом формирања тима који треба да обезбеди што веће креативне резултате треба водити рачуна о индивидуалним карактеристикама и преференцијама потенцијалних чланова тима из угла креативности и иновативности. Аутор Von Stamm (2009, стр. 162) указао је на следеће чланове тима:

- екстровертне чланове тима који у процесу планирања мисле на глас и у оштрим цртама презентују своје идеје, док су у фази имплементације спремни на акцију уз често импулсивно понашање;
- интровертне чланове који самостално размишљају о идеји и теже да је у потпуности развију;

- сензитивне чланове који делују на основу свог искуства и досадашњих резултата, споро и опрезно спроводећи промене, уз критички приступ идејама и преферирању инкременталним иновацијама;
- интуитивне чланове способне да увиде будуће могућности пре свих и то могућности које су апстрактне природе, за чију реализацију користе комбинацију теорије и имагинације, подржавајући комплексност;
- мислиоце који користе дуготрајну логичку анализу приликом разматрања идеја;
- чланове који закључују на основу сопствених вредности и стандарда, узимајући у обзир мишљење осталих чланова тима трагајући за хармонијом;
- судије које карактеришу организационе и планске способности;
- отворене за нове могућности и флексибилне који не желе да пропусте ништа.

Комбинацијом правих чланова тима може да се оствари висока мотивација групе на спровођење промена, прихватање ризика и изазова уз што боље прилагођавање новим ситуацијама. Дакле, све то утиче на формирање већег креативног капацитета и дивергентног размишљања. Међутим, креативни тимски рад не представља просту акумулацију индивидуалне креативности (Amabile, 1997), већ указује на неопходност ширења деверсификованог знања међу учесницима тима и обезбеђења мултипликованог позитивног ефекта. Неопходна је децентрализација диверсификованог знања и подстицање свих на њихово ширење и трансформацију.

2.3. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАН ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА ОДЛУКА И КРЕАТИВНОСТ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Примена одговарајуће логике доношења одлука на свим хијерархијским нивоима у великој мери утиче на креативност запослених (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014). Поменути аутори сматрају да логика предузетнички оријентисаног доношења одлука у великој мери подстиче практичну креативност, док логика узрочног доношења одлука негативно утиче на практичну креативност. Савремени пословни амбијент пред запослене и њихов менаџмент ставља комплексне проблеме којима треба приступа из угла креативности, комбиновањем и посматрањем различитих перспектива решења проблема како би се дошло до задовољавајуће одлуке (Proctor, 2014, стр. 7). Креативно одлучивање је усмерено на

спровођење иновативних активности, које се посматрају као процес кооперације предузећа са екстерним факторима у циљу изналажења ресурса изван организације и коришћења пословних шанси (Vobera, Leković & Strugar Jelača, 2017). Такву врсту одлучивања не треба посматрати као статичну, већ као динамичну категорију која се мења током времена, јер се на почетку процеса иновирања доносе флексибилне одлуке које подлежу великим променама и итерацијама да би се на крају трансформисале у коначне одлуке (Стругар Јелача, 2015, стр. 184). Крајњи резултат оваквог процеса одлучивања треба да буде избор правих иновативних активности, јер иновативна реакција „пре чињенице“ (Тодосијевић, Милачић & Тодосијевић Лазовић, 2015, стр. 1) ће омогућити већу конкурентност на нивоу предузећа. Стога, при овом одлучивању висок је степен неизвесности и ризика из разлога (Стругар Јелача, 2015, стр. 185):

- што се свака иновација може посматрати као улагање у будућност чији ефекти се не могу проценити са потпуном извесношћу. Код радикалних иновација изостају историјски подаци о перцепцији потрошача о понуђеној иновацији као и њиховој реакцији, док код инкременталних се спроводе прогнозе могућих ефеката у будућности узимајући у обзир доступне податке;
- процес стварања иновације је дугорочног карактера и носи са собом велику неизвесност каква будућа ситуација ће настати, јер што је дужи временски период стварања иновације то је мања вероватноћа поузданог предвиђања екстерних турбуленција и постављања адекватног плана акција;
- увођење иновација није рутински процес који је уско стандардизован, већ излази изван оквира досадашњег деловања, што захтева идентификовање нових корака доласка до коначне одлуке.

Активности у оквиру креативног процеса одлучивања треба да буду усмерене на:

1) утврђивање могућности за спровођење креативних активности и доношење брзе и ефективне одлуке о иновирању, како би се на време одговорило на постојећи организациони проблем или уочени тржишни геп који представља пословну шансу. Какав ће бити начин реакције на уочене пословне шансе, зависи од мноштва фактора, при чему се истиче да је један од кључних досадашње искуство и стечено знање индивидуе (Gielnik, Krämer, Kappel & Frese, 2014). Такође, аутори Costa, Ehrenhard, Caetano & Santos (2016) истичу да процес идентификовања пословне прилике се учи и временом развија од стране индивидуе (стр. 59).

2) детаљна анализа изводљивости односно евалуација пословне прилике, тј. екстерних услова под којим ће иста настати, као и интерних могућности који ће омогућити трансформацију исте у нове производе или услуге веће корисничке вредности.

3) предлога креативних акција у циљу трансформације организационих ресурса у жељене резултате.

Крајњи резултат процеса одлучивања зависи од знања доносиоца одлуке, његовог емотивног стања, као и перцепције екстерног и интерног пословног окружења. Процес трансформације инпута (расположивих информација о проблему или шанси) у жељени резултат (донету одлуку) треба да се спроводи на основу квалитативне анализе која се заснива на комбинацији експертизе и интуиције, као и на квантитативној анализи историјских или предвиђених података у зависности од степена новитета иновативне активности (Стругар Јелача, 2015, стр. 185). Дакле, изнајавење и успешна имплементација нове пословне шансе је субјективан процес који зависи од психолошких карактеристика, когнитивне способности индивидуе (Costa, Ehrenhard, Caetano & Santos, 2016), истраживачког фокуса и пажње (Shepherd, 2015), док сам процес настајања пословне прилике је у потпуности објективан под утицајем фактора и промена из окружења (Baron, Franklin, & Hmieleski, 2013). У зависности од комбинације поменутих критеријума зависи која пословна шанса ће бити идентификована, тако да досадашње знање менаџера које ограничава ширу перспективу посматрања може подстицати идентификовање пословних шанси у оквиру постојеће базе знања, што оставља мало простора за нешто радикално, док менаџери који поред постојећег знања имају истраживачки фокус који се шири и на остале области изван досадашњег искуства могу да идентификују нешто потпуно ново, вредно будуће пажње (Стругар Јелача, 2015, стр. 185).

ЗАКЉУЧАК

Образложени модел креативног пословања организације као и сет различитих фактора од утицаја указују на њихову међусобно преклапање и допуњавање. Што указује да савремене пословне организације независно од делатности у којој послују не треба да примењују један модел већ комбинацију неколико модела креативног пословања како би се остварили што бољи резултати који ће повећати вероватноћу дугорочног развоја и опстанка организације. Приказани модели су уопштеног карактера како би се могли применити у свим организацијама, а организацију у

зависности од њене природе и организационог дизајна треба да прилагоди модел креативног пословања и изабере оне факторе од утицаја које сматра да ће највише допринети остварењу креативних резултата. У раду је истакнут значај тимског рада међу запосленима као један од начина ширења и дељења креативних идеја и заједничког решења проблема. Затим, неопходно је успоставити адекватан однос међу члановима тима као и међу надређеним односно тим лидером и осталим члановима кроз адекватне канале комуникације и константну колаборацију што заједно повећава креативност групе. На крају истакнут је значај за применом предузетнички и креативно оријентисаног процеса одлучивања који карактерише прихватање неизвесности и ризика као и укључивање свих у процес одлучивања како би се остварили радикално креативни резултати односно радикалне иновације. Једино комбинацијом поменутих фактора може се остварити већа креативност и иновативност као услов дугорочне одрживости предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organisations. *California Management Review*, 40, 39–58.
2. Amabile, T. (2013). Componential Theory of Creativity. In Kessler, E. (ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
3. Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55, 1102–1119.
4. Baron, R.A., Franklin, R.J. & Hmieleski, K.M. (2013). Why Entrepreneurs often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*, 42, 742-768.
5. Baxter, D., Goffin, K., & Szwejczewski, M. (2013). Factors Supporting Knowledge Integration in Global Innovation Projects: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 22, 408-419.
6. Blauth, M., Mauer, R. & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23, 495-509.
7. Bobera, D., Leković, B. & Strugar-Jelača, M. (2017). Coopetition as an external source for driving innovation: research findings from AP Vojvodina. *Ekonomski pogledi*, 19, 1-17.

8. Costa, F.S., Ehrenhard, L.M., Caetano, A. & Santos, C.S. (2016). The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype. *Creativity and Innovation Management*, 25, 58-72.
9. Ekvall, G. (1996). Organisational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105–123.
10. Fillis, I. & Rentschler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18, 49–81.
11. Gielnik, M.M., Krämer, A.C., Kappel, B. & Frese, M. (2014). Antecedents of Business Opportunity Identification and Innovation: Investigating the Interplay of Information Processing and Information Acquisition. *Applied Psychology*, 63, 344–81.
12. Hemlin, S & Olsson, L. (2011). Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *Creativity and Innovation Management*, 20, 49-58.
13. Lee, H. & Yang, T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24, 659-674.
14. Madjar, N., Greenberg, E. & Chen, Z. (2011). Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity and Routine, Noncreative Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 730–743.
15. Mosurović, M. & Kutlača, Đ. (2011). Organizational design as a driver for firm innovativeness in Serbia. *Innovation - The European Journal of Social Science Research*, 24, 427-447.
16. Proctor, T. (2014). *Creative Problem Solving for Managers. Fourth Edition*. London: Taylor & Francis.
17. Rosello, J & Tran, V. (2012). Assessing the climate for creativity: the example of a French high tech organization. ECCIXII. European Conference on Creativity and Innovation, 581-596.
18. Shepherd, D. (2015). Party On! A Call for Entrepreneurship Research that Is More Interactive, Activity Based, Cognitively Hot, Compassionate, and Prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30, 489–507.
19. Sonnenburg, S. (2004). Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation. *Creativity and Innovation Management*, 13, 254–262.
20. Strugar Jelaca, M. (2015). Uticaj dinamike inovacija na kreiranje modela menadžment aktivnosti u organizacionim sistemima, Doktorska disertacija: Ekonomski fakultet u Subotici

21. Tang, C. & Ye, L. (2015). Diversified Knowledge, R&D Team Centrality and Radical Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24, 123-135.
22. Тодосијевић, Р., Милачић, С. & Тодосијевић Лазовић, С. (2015). Конкуренција и технолошке промене. *Економски погледи*, 17(3), 1-26.
23. Tuori, A. & Vilén, T. (2011). Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 20, 90-99.
24. Von Stamm, B. (2009). *Managing Innovation, Design and Creativity*. Second edition, England: John Wiley & Sons.
25. Wadden, J.D. (2011). Marketing Creativity: The Influence of Personal and Proximal Work Factors on Creative Activity. *Marketing Management Journal*, 21, 70–80.

Рад је примљен: 02.10.2017.

Коначна верзија рада је примљена: 29.11.2017.

Рад је прихваћен за штампање: 30.11.2017.