

# Barijere kreativnosti u poslovnom kontekstu

---

Ćosić, Ana - Maria

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:630430>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ana-Maria Ćosić

## **BARIJERE KREATIVNOSTI U POSLOVNOM KONTEKSTU**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ana-Maria Ćosić

## **BARIJERE KREATIVNOSTI U POSLOVNOM KONTEKSTU**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreativnost i inovativnost**

JMBAG: 0010230538

e-mail: acosic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University graduate Study of Entrepreneurial Management and Entrepreneurship


Ana-Maria Ćosić

## **BARRIERS TO CREATIVITY IN A BUSINESS CONTEXT**

Graduation thesis

Osijek, 2024.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **diplomski** rad isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivih autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranja na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: **Ana-Maria Ćosić**

JMBAG: **0010230538**

OIB: **42314856294**

e-mail za kontakt: **anamariacosic5@gmail.com**

Naziv studija: **Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo**

Naslov rada: **Barijere kreativnosti u poslovnom kontekstu**

Mentor/mentorica rada: **prof. dr. sc. Sanja Pfeifer**

U Osijeku, **2024.** godine

Potpis *Ana-Maria Ćosić*

## SAŽETAK

U ovom se diplomskom radu kritički ocjenjuje pojmovni i konceptijski okvir za razumijevanje barijera, odnosno prepreka koje mogu ograničiti ili ometati kreativno rješavanje poslovnih problema. Cilj je analizirati razlike u podacima s obzirom na spol. Na prigodnom uzorku zaposlenika te temeljem analize poslovnog subjekta analiziran je utjecaj različitih faktora poput kriticizma, nelojalne konkurencije, averzije prema riziku, konformizma, nerealističnih ciljeva, nedostatka adekvatnih resursa ili vremena na intenzitet kreativnog načina rješavanja problema i/ili poslovne rezultate. Rezultati analize uspoređeni su, raspravljeni i interpretirani sukladno teorijskom okviru. Rezultati su također uspoređeni s rezultatima prethodno objavljenih istraživanja. Ovaj diplomski rad pridonosi boljem razumijevanju percepcije, utjecaja i učestalosti različitih faktora, uzimajući u obzir i razlike u spolu.

**Ključne riječi:** barijere, kreativnost, organizacijska performansa, inovativnost

## **SUMMARY**

This thesis critically evaluates the conceptual and conceptual framework for understanding barriers or obstacles that can limit or hinder the creative problem-solving in business. The goal is to analyze the differences in the data with regard to gender. Based on a convenient sample of employees and based on the analysis of the business entity, the impact of various factors such as criticism, unfair competition, risk aversion, conformity, unrealistic goals, lack of adequate resources or time on the intensity of creative problem-solving and/or business results was analyzed. The results of the analysis were compared, discussed and interpreted according to the theoretical framework. The results were also compared with the results of previously published research. This thesis contributes to a better understanding of the perception, influence and frequency of various factors, also taking into account gender differences.

**Keywords:** barriers, creativity, organizational performance, innovation

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Definiranje predmeta istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi rada.....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Metode istraživanja .....	2
2.2. Informacijska osnova rada .....	2
2.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
3. BARIJERE KREATIVNOSTI U POSLOVNOM KONTEKSTU .....	4
3.1. Definiranje kreativnosti u poslovnom kontekstu .....	4
3.2. Definiranje barijera u poslovnom kontekstu.....	7
3.3. Klasifikacija barijera u poslovnom kontekstu.....	8
4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....	12
4.1. Opis uzorka, metoda prikupljanja podataka i instrumenta istraživanja.....	12
4.2. Opis uzorka .....	12
4.3. Rezultati istraživanja .....	13
4.4. Usporedba prikupljenih podataka.....	35
4.4.1. Usporedba prikupljenih podataka prema kriterijima percepcije, utjecaja i učestalosti.....	35
4.4.2. Usporedba prikupljenih podataka prema spolu.....	36
5. RASPRAVA.....	39
5.1. Usporedba s drugim istraživanjima .....	39
6. ZAKLJUČAK.....	40
7. LITERATURA .....	42
8. POPIS SLIKA .....	44
9. POPIS TABLICA .....	45
10. POPIS GRAFOVA .....	46



## **1. UVOD**

### **1.1. Definiranje predmeta istraživanja**

Tema diplomskog rada je razumijevanje barijera kreativnosti u poslovnom kontekstu. Tema je od velike važnosti jer pridonosi boljem razumijevanju percepcije, utjecaja i učestalosti različitih faktora, uzimajući u obzir i razlike u spolu. Barijere kreativnosti su dobro istražene i dostupne su razne teorijske podloge: međutim, postoji jaz u odnosu na empirijska istraživanja odnosno prikupljanje i analiziranje podataka iz stvarnoga svijeta. Ti podaci pomažu u potvrđivanju, proširivanju i/ili osporavanju postojećih teorija te doprinosi daljnjem razvoju istih. Ovaj diplomski rad će doprinijeti tom aspektu, odnosno pomoći u proširivanju empirijskih valorizacija barijera. Ovaj rad će istražiti i razlike u percepciji barijera kreativnosti između muškaraca i žena.

Predmet istraživanja diplomskog rada je na prigodnom uzorku zaposlenika analizirati utjecaj različitih faktora poput kriticizma, nelojalne konkurencije, averzije prema riziku, konformizma, nerealističnih ciljeva, nedostatka adekvatnih resursa ili vremena na intenzitet kreativnog načina rješavanja problema i/ili poslovnih rezultata. Nakon analize barijera kreativnog rješavanja poslovnih problema, cilj je interpretirati i usporediti prikupljene rezultate s podacima iz već objavljenih istraživanja, uzimajući u obzir razlike u spolu kao dodatnu dimenziju.

### **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog diplomskog rada je sistematično analizirati teorijski okvir i pojamne odrednice kreativnosti i kreativnih barijera u poslovnom kontekstu s naglaskom na pojam barijera, odnosno prepreka koje mogu ograničiti ili ometati kreativno rješavanje poslovnih problema. Ujedno, kritičkom analizom relevantne literature usporedit će se rezultati ovog istraživanja s rezultatima prethodnih studija. Naglasak u ovom radu bit će na usporedbi razlika u percepcijama barijera s obzirom na spol.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Metode istraživanja**

U diplomskom radu provedeno je deskriptivno istraživanje korištenjem ankete kao metode prikupljanja podataka, pri čemu su pitanja postavljena putem anketnog upitnika. U obrascu su korištene mjerne skale odnosno ljestvice procjene što obuhvaća sva pitanja koja nude višestruke opcije odgovora. Korištena su i dihotomna pitanja tj. pitanja gdje se ispitanicima nude dvije opcije odgovora- "da" i "ne" (Pavić i Šundalić, 2021:196). U anketi je provedena klasifikacija pitanja u različite kategorije kako bi se omogućila detaljnija analiza rezultata (Pavić i Šundalić, 2021:335).

U radu su primijenjene različite istraživačke metode, uključujući induktivnu i deduktivnu metodu, analizu i sintezu, metode apstrakcije i konkretizacije, kao i metodu dokazivanja. Induktivnom metodom prikupljeni su podaci, koji su zatim analizirani kako bi se donijeli zaključci zasnovani na tim podacima. Deduktivnom metodom izvedene su nove tvrdnje iz postojećih principa ili pretpostavki. Metoda analize korištena je za detaljno ispitivanje i razlaganje složenih problema ili podataka na manje, razumljivije dijelove. Metodom sinteze spojeni su ti dijelovi u cjelinu, kako bi se stvorila jasnija slika problema ili sistema. Metodom apstrakcije izdvojeni su ključne, suštinske osobine objekta, problema ili sistema, dok su nebitni detalji zanemareni. Metoda konkretizacije omogućila je primjenu općih teorija na konkretnim primjerima kako bi se teorija bolje razumjela ili testirala. Na kraju, metodom dokazivanja cilj je bio utvrditi istinitost određenih spoznaja (Zelenika, 2000:323-334).

### **2.2. Informacijska osnova rada**

Primarni podaci koji su korišteni u ovome radu prikupljeni su putem odgovora zaposlenika jednog poduzeća. Odgovori su prikupljeni putem anonimnog anketnog upitnika. Sekundarni podaci korišteni u ovom radu prikupljeni su iz raznih izvora, uključujući knjige, objavljene znanstvene radove te druge relevantne stručne publikacije.

### **2.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je u deset poglavlja. Prvo poglavlje sadrži uvod u kojem su predstavljeni predmet istraživanja i ciljevi rada. Tema je definirana, naglašeno je što je poznato, a što nije, te je objašnjen doprinos ovog rada u smanjenju tog jaza. U drugom poglavlju opisane su metode istraživanja, informacijska osnova rada te sadržaj i struktura. Ovaj dio sadrži prikaz i opis različitih istraživačkih metoda. Treće poglavlje opisuje barijere kreativnosti u poslovnom kontekstu, pružajući definiciju kreativnosti i barijera unutar tog okvira, uz pregled njihove klasifikacije. U četvrtom poglavlju prezentirani su: opis uzorka, metoda i instrumenata istraživanja, kao i analiza dobivenih rezultata. Rezultati su uspoređeni prema kriterijima percepcije, utjecaja i učestalosti, te prema spolu. Peto poglavlje je rasprava gdje su rezultati uspoređeni s podacima prethodnih studija. Šesto poglavlje predstavlja zaključak, u kojem su sažeti glavni nalazi istraživanja i implikacije te navedeni prijedlozi za buduća istraživanja kao i ključna ograničenja rada. U nastavku se nalaze literatura, kao i popisi slika, tablica i grafova.

### 3. BARIJERE KREATIVNOSTI U POSLOVNOM KONTEKSTU

#### 3.1. Definiranje kreativnosti u poslovnom kontekstu

Kreativnost je pojam koji se može definirati na različite načine i iz različitih perspektiva. Kako vrijeme prolazi, sve više se razvijaju nove teorije i pristupi kreativnosti, što dovodi do novih načina definiranja.

Ribić i Puljić (2020:106), kreativnost definiraju kao „*sposobnost pojedinca da na određeni način dođe do nečega novoga i originalnoga*“. Također, navode da se kreativnost očituje i u prepoznavanju jedinstvenih prilika te u razvijanju sposobnosti prepoznavanja potencijala tamo gdje drugi vide samo probleme i prijetnje.

Srića (2017:68-69) ističe da je kreativnost nužni temelj promjena, ali da sama po sebi nije dovoljna. Objasnjava i da svaka kreativna ideja ne mora postati inovacija, ali i da nema inovacija bez kreativnosti.

Arar i Rački (2003:1) suglasni su da je kreativnost proces proizvodnje nečega što je originalno i vrijedno.

Prema Sallem-u i dr. (2021), kreativnost zaposlenika smatra se kritičnim čimbenikom uspjeha za svaku organizaciju kako bi stekla konkurentsku prednost na tržištu, no određeni čimbenici mogu ograničiti njihovo inovativno razmišljanje i negativno utjecati na organizacijsku izvedbu. U prošlosti se vjerovalo da su kreativni pojedinci rođeni s kreativnim sposobnostima, no nedavne studije kako autor navodi pokazuju „*da većina pojedinaca može biti kreativna, jer su rođeni sa živopisnom i vitalnom maštom (Martin, 1998)*“.

Neki izvori sugeriraju „*da kreativnost nije bila fiksna kvaliteta pojedinaca nalik osobinama, već vještina koja se može naučiti, vježbati i poboljšati (Amabile i Pillemer, 2012:5)*“.

Mnogi i dalje smatraju kreativnost isključivim rezultatom individualnih talenata i osobina. Dugo vremena činilo se da većina istraživača kreativnosti dijeli isto mišljenje.

Prema Arar i Rački (2003) kroz povijest su se razvili različiti pristupi kreativnosti, a to su: psihodinamski, kognitivni, socijalni i konfluentni/integrativni. Postoji i

četverokomponentni okvir koji usmjerava istraživanja kreativnosti u različite smjerove: prema ličnosti, procesu, produktu, i uvjeravanju. Proces kreativnosti kao što prikazuje slika 1. obuhvaća četiri faze: priprema, inkubacija, iluminacija te evaluacija i elaboracija (Škrtić i Mikić, 2021:114).



Slika 1 Proces kreativnosti

Izvor: Vlastita izrada autora prema Škrtić, Mikić, 2021

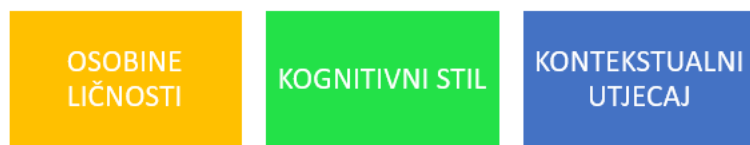
Priprema je faza u kojoj se istražuje problem, prikupljaju potrebne činjenice i znanja, te formiraju temeljena razumijevanja. Uključuje čitanje, istraživanje, razgovore s drugim stručnjacima i praktično iskustvo. Ova faza je kritična jer osigurava temelje na kojima će se kasnije faze kreativnog procesa graditi. U fazi inkubacije prikupljena znanja se preslaguju. Ovo je često pasivna faza gdje se svjesno ne razmišlja intenzivno o problemu. Umjesto toga, um se bavi drugim aktivnostima, dok podsvijest radi na povezivanju informacija i pronalaženju novih uzorak. Može trajati različito vrijeme - od nekoliko sati do nekoliko dana ili čak tjedana. Dok u fazi iluminacije dolazi do nagle spoznaje ili inspiracije gdje se rađa nova ideja ili rješenje. To je "aha" trenutak kada se nova ideja ili rješenje problema iznenada pojavljuje. Često je rezultat podsvjesnog rada tijekom faze inkubacije. Iluminacija može doći neočekivano, često kada se najmanje očekuje, poput tijekom šetnje, tuširanja ili opuštanja. To je trenutak kreativne eksplozije gdje se sve

prikupljene informacije i ideje spoje u novu, originalnu ideju. Evaluacija i elaboracija uključuje realnu procjenu ideje kroz njezinu održivost, samokritičnost te razradu. Evaluacija zahtijeva samokritičnost i objektivnost kako bi se utvrdilo je li ideja doista dobra i ostvariva. Elaboracija podrazumijeva detaljnu razradu i razvoj ideje, što može uključivati izradu prototipova, planiranje implementacije ili daljnje istraživanje kako bi se ideja oblikovala u konačni proizvod ili rješenje. Ova faza zahtijeva disciplinu, preciznost i često suradnju s drugima kako bi se ideja uspješno realizirala. Kreativni proces je dinamičan i ne mora uvijek slijediti linearni put. Često se može vratiti na prethodne faze, ponavljati ih i prilagođavati dok se ne postigne željeni rezultat.

Prema Almeida i dr. (2008) Torrance je 1966. godine razvio testove kreativnog razmišljanja (TTCT), što je potaknulo razvoj brojnih alata za mjerenje kreativnih sposobnosti i osobnosti. Torrance-ov test je najpoznatiji i najrašireniji test mjerenja kreativnosti. Kreativnost je definirao kao sposobnost prepoznavanja praznina, predlaganja različitih rješenja, stvaranja novih ideja, kombiniranja postojećih i intuitivnog uspostavljanja novih odnosa između ideja (Torrance, 1969). Guilford i Torrance identificirali su ključne procese za procjenu kreativnosti: tečnost (generiranje ideja), fleksibilnost (stvaranje raznolikih kategorija ideja), originalnost (kreiranje neobičnih ideja) i razradu (upornost u dodavanju detalja).

Saleem i dr. (2021), citirajući različite autore, objašnjavaju teoriju interakcionističke perspektive organizacijske kreativnosti. Ova teorija ističe da je kreativnost rezultat i da „*proizlazi iz složene interakcije*“ između pojedinca i organizacijskog konteksta u kojem se on nalazi. Ova teorija temelji se na pretpostavci da kreativnost, na individualnoj razini, ovisi o različitim situacijskim i osobnim varijablama. Naglašava važnost individualnih karakteristika kao što su osobnost, kognitivne sposobnosti, unutarinja motivacija, raznolikost iskustava te znanje. Navode da je to „*najčešće korištena teorija koja prikazuje čimbenike koji mogu inhibirati ili povećati kreativnost*“. Na temelju navedene teorije kao što prikazuje slika 2. , čimbenici kreativnosti podijeljeni su u tri kategorije: osobine ličnosti, kognitivni stil i kontekstualni utjecaj.

## ČIMBENICI KREATIVNOSTI



Slika 2 Čimbenici kreativnosti prema teoriji interakcionističke perspektive organizacijske kreativnosti

Izvor: Vlastita izrada autora prema Saleem i dr. (2021)

Osobine ličnosti prikazuje ljude prema njihovim obrascima ponašanja, emocijama i mislima. Sastoji se od samopouzdanja, samopoštovanja, fleksibilnosti, tolerancije u pogledu dvosmislenosti, nekonvencionalnosti te proaktivne osobnosti. Kognitivni stil sastoji se od divergentnog stila razmišljanja te intuicije. Za učinkovitu izvedbu organizacije, kognitivne vještine su od najveće važnosti. Kontekstualni utjecaj sastoji se od fizičkog okruženja, autor naglašava da „*razina udobnosti koju dobivaju od fizičkog okruženja utječe na njihovo znanje, osobnost i motivaciju, što će vjerojatno poboljšati organizacijske performanse*“. Ti čimbenici mogu ometati put kreativnosti i podijeljeni su na: samopouzdanje i preuzimanje rizika, potrebu za konformizmom, korištenje apstraktne, sustavne analize, postizanje zadataka i fizičko okruženje.

### 3.2. Definiranje barijera u poslovnom kontekstu

Barijere kreativnosti definiraju se kao „*zid koji blokira pojedinca, ispravno percipira probleme ili razmatra rješenja tog problema*“ (Saleem i dr., 2021:89), odnosno kao blokade, unutarnje ili vanjske, koje ili sprječavaju kreativno razmišljanje i inspiraciju ili sprječavaju prihvaćanje i provedbu inovativnih ideja.

Amabile i Pillemer (2012:5) u svom istraživanju ističu da „*inovativna izvedba genija može biti smanjena ili otežana zbog ograničenja, pritisaka ili bilo koje druge društveno-ekološke situacije ili događaja*“.

Saleem i dr. (2021:89) citirajući Shaheen (2011) navode da „*razlika između nekreativnih i kreativnih pojedinaca više leži u "barijerama" i "nekreativnim" pristupima u usporedbi s razinom inteligencije*“. Ističući važnost barijera kao ključne jer, bez obzira na nečiju inteligenciju, ako ta osoba mora prevladati više prepreka, kreativna sposobnost te osobe bit će otežana ili dovedena do neuspjeha. Također, ranija istraživanja sugeriraju da kreativnost zaposlenika može utjecati na radno mjesto, konkurentsku prednost organizacije te opstanak poslovanja. Autori navode da „*čak i percepcija barijera može naštetiti spremnosti kreativnosti*“.

Barijere u poslovnom kontekstu su potencijalne prepreke s kojima se zaposlenici susreću svakodnevno na poslu, a koje mogu ograničiti ili ometati kreativno rješavanje poslovnih problema unutar organizacije. Prepoznavanje i uklanjanje prepreka kreativnosti ključno je za organizaciju. Identifikacija i priznavanje postojećih barijera omogućuju organizaciji da prebrodi uobičajene prepreke/izazove i postanu više usmjereni na stvaranje i implementaciju novih ideja. Organizacije koje uspješno identificiraju i uklone prepreke kreativnosti često postaju dinamičnije i prilagodljivije te sposobne da brže reagiraju na promjene u okruženju i ostvare konkurentsku prednost.

### **3.3. Klasifikacija barijera u poslovnom kontekstu**

Klasifikacija barijera u poslovnom kontekstu obuhvaća različite vrste prepreka ili problema s kojima se organizacije mogu suočiti u svojim aktivnostima. Mogu biti različite prirode i mogu utjecati na različite aspekte poslovanja. Rješavanje identificiranih barijera ključno je za unapređenje poslovnih procesa, povećanje konkurentnosti i ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata. Prevladavanje prepreka ključan je element postizanja uspjeha u poslovanju. Ipak, s pravim strategijama, alatima i načinom razmišljanja, svatko može prebroditi ove barijere i ostvariti svoje ciljeve. Da bi se prevladale prepreke u poslovanju, ključno je prvo identificirati koje su to prepreke. Razumijevanjem i priznavanjem tih prepreka, poduzetnici mogu poduzeti potrebne korake kako bi ih savladali i postigli uspjeh.

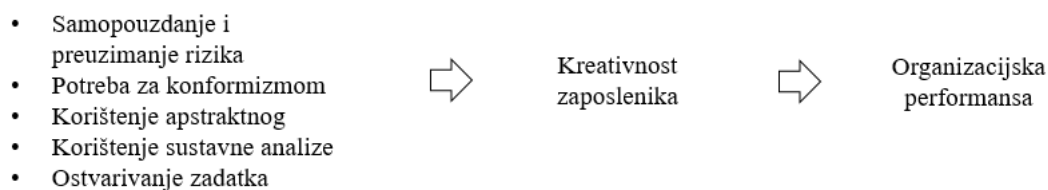
U ovom radu usmjerit ćemo se na sljedeće izazove/barijere koje će biti temeljito analizirane u kasnijem istraživanju, a to su: kriticizam, nelojalna konkurencija, averzija



prema riziku, konformizam, postavljanje nerealističnih ciljeva te nedostatak adekvatnih resursa i vremena, a sve to u kontekstu njihovog utjecaja na intenzitet kreativnog rješavanja problema i poslovne rezultate.

Sallem i dr. (2021) proveli su istraživanje koje je analiziralo učinke barijera kreativnih misli s kojima se susreću zaposlenici na njihovu kreativnost i organizacijsku izvedbu. Fokusirali su se na sljedeće hipoteze: prepreke kreativnom razmišljanju utječu na organizacijsku performansu i kreativnost zaposlenika posreduje u odnosu između prepreke kreativnom razmišljanju i organizacijske performanse. Navode da su prepreke odnosno barijere kreativnim mislima, kao što prikazuje slika 3.: samopouzdanje i preuzimanje rizika, potreba za konformizmom, korištenje apstraktnog, korištenje sustavne analize te ostvarivanje zadatka.

#### BARIJERE KREATIVNIM MISLIMA



Slika 3 Barijere kreativnim mislima

Izvor: Prilagođeno prema Sallem i dr. (2021)

Došli su do zaključka, kako sve od navedenih dimenzija barijera kreativnog razmišljanja utječu na kreativnost zaposlenika i organizacijske učinke. Najveći utjecaj ima fizičko okruženje. Također, navode da „*treba dati prednost pružanju povoljnog i ugodnog okruženja za zaposlenika*“ (Sallem i dr., 2021:100). Ostvarivanje zadatka i potreba za konformizmom nalaze se na drugom i trećem mjestu, dok korištenje sustavne analize, apstraktnosti, samopouzdanja i preuzimanje rizika su na četvrtom, petom i šestom mjestu s minimalnom razlikom. U istraživanju se pokazalo da postoji snažan odnos između kreativnosti i organizacijske performanse, kao i s barijerama kreativnog razmišljanja. Potreba za konformizmom ima najjači odnos s organizacijskom performansom, dok ostvarivanje zadatka, fizičko okruženje i korištenje sustavne analize imaju slične

vrijednosti. Ovo istraživanje zaključno pokazuje da „*prepreke kreativnom razmišljanju, izravno i neizravno, utječu na kreativnost zaposlenika i organizacijsku izvedbu, sve dimenzije barijera utječu na organizacijsku izvedbu*“ (Sallem i dr., 2021:101).

Almeida i dr. (2008) proveli su istraživanje koji ima za cilj analizirati konstruktivnu valjanost TTCT-a. Navode, prema Guilford i Torrance-u, ključne procese za procjenu kreativnosti: tečnost, fleksibilnost, originalnost i razrada. Rezultati istraživanjam pokazali su nedosljednost navedenih ključnih procesa za procjenu kreativnosti kao glavnih kognitivnih čimbenika za definiranje i procjenu kreativnosti. Navode da su neki od procesa (tečnost, fleksibilnost i originalnost) prisutni u definiranju i evaluaciji kreativnosti.

Teresa M. Amabile razvila je tehniku konsenzualne procjene, pokušavajući riješiti nedostatke postojećih metoda, za upotrebu u eksperimentima koji ispituju društvene i ekološke učinke na kreativnost. Iznosi hipotezu o unutarnjoj motivaciji kreativnosti gdje je predložila da je „*intrinzično motivirano stanje pogodno za kreativnost, dok je ekstrinzično motivirano stanje štetno*“ (Amabile i Pillemer, 2012:9). Također, ističe da intrinzična motivacija dolazi iz osobne percepcije vrijednosti zadatka, kao što je zanimljivost ili izazovnost, dok vanjska motivacija potječe iz vanjskih izvora, poput nagrada, pohvala ili prijetnji. U osnovi, da vanjski motivatori i ograničenja mogu promijeniti motivacijsko stanje iz unutarnjeg u vanjsko i tako utjecati na kreativno ponašanje. Navode u istraživanju da „*specifičan oblik i prezentacija vanjskih motivatora mogu dramatično utjecati na utjecaj društveno-okolišnih utjecaja kao što su vrednovanje i nagrada na intrinzičnu motivaciju i kreativnost*“ (Amabile i Pillemer, 2012:11), te ukazuju na to da je unutarnja motivacija ključna odrednica kreativnosti. Veliki dio ovog istraživanja usredotočen je na kreativnost u organizacijskim okruženjima. Fokus je na pomnom praćenju (koji smanjuje unutarnju motivaciju, a time i kreativnost) i razvojnu povratnu informaciju (koja povećava unutarnju motivaciju i kreativnost). Došlo se do rezultata da sudionici s manje kreativnim osobnostima su na višoj razini kreativnosti pod niskim pomnim praćenjem i prisutnošću kreativnih suradnika, dok ovi društveno-okolišni čimbenici imali su manji utjecaj na sudionike s višim rezultatima na ljestvici kreativne osobnosti. Navodi, citirajući druge autore, da „*perspektiva ublažava odnos između unutarnje motivacije i kreativnosti u organizacijama*“. Citirajući druge autore (Amabile i Pillemer, 2012:13-14)., također ističu da su njihova istraživanja došla do zaključka kako

*„strast ublažava učinak vanjske podrške autonomiji u nečijoj organizaciji i individualne autonomije na kreativnost“.* Ovi istraživači tvrde da „strast ublažava odnos između kreativnosti i tri razine autonomije – individualne, timske i organizacijske“ Također, razumijevanje moći unutarnje motivacije je važno ne samo za promicanje kreativnosti, nego i za izbjegavanje katastrofe. Navode i da *”ljudske potrebe daleko nadilaze osnovne nagone za preživljavanjem, traženjem nagrada i izbjegavanjem kazne“*, te primjećuje da ljudi nisu "konji", nego da traže zanimljive stvari koje životu daju smisao. Komponentna teorije uključuje tri unutarnje komponente koje utječu na kreativnost i jednu vanjsku komponentu. Unutarnje komponente su vještine relevantne za područje (stručnost, tehničke vještine i urođeni talent u relevantnom području (područjima) nastojanja), vještine relevantne za kreativnost (fleksibilan kognitivni stil, osobine ličnosti kao što su otvorenost prema iskustvu, vještina korištenja heuristike kreativnog razmišljanja i uporni stil rada) te intrinzična motivacija zadatka. Prema teoriji, niti jedna komponenta ne može biti potpuno odsutna, ako se želi postići neka razina kreativnosti. Vanjska komponenta ili društveno okruženje može utjecati na unutarnje komponente.

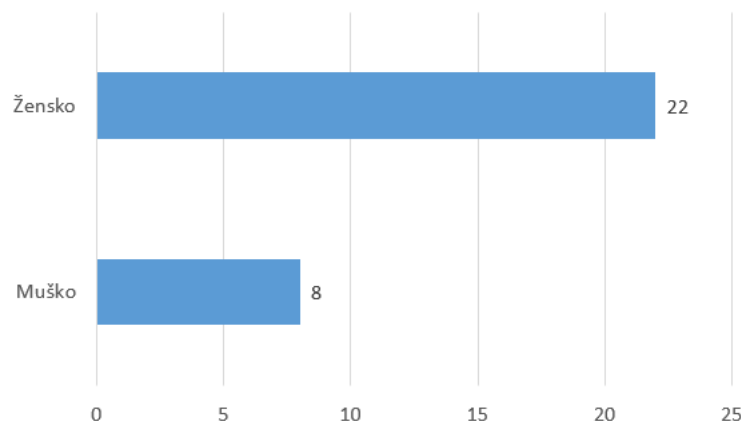
## **4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

### **4.1. Opis uzorka, metoda prikupljanja podataka i instrumenta istraživanja**

U ovome poglavlju prikazani su rezultati istraživanja gdje se na prigodnom uzorku zaposlenika te temeljem analize jednog trgovačkog lanca (d.o.o.) analizirao utjecaj različitih faktora. Pitanja su vezana za kritičizam, nelojalnu konkurenciju, averziju prema riziku, konformizmu, nerealističnim ciljevima, nedostatku adekvatnih resursa ili vremena na intenzitet kreativnog načina rješavanja problema i/ili poslovne rezultate. Za potrebu izrade rada provedeno je empirijsko istraživanje koje se provodilo kvantitativnom metodom odnosno anketnim upitnikom (Google obrazac). Anketa je provedena anonimno, a njeno popunjavanje je trajalo u tjednu između 24. i 29. lipnja 2024. U istraživanju je sudjelovalo 30 ispitanika i sastojala se od 18 pitanja. Pitanja u anketi bila su strukturirana prema tri ključna kriterija: percepcija, utjecaj i učestalost. Odgovori su ponuđeni u obliku ljestvica, s opcijama poput: da/ne, niska/visoka te nikad/povremeno/često/uvijek. Svaka barijera odnosno faktor koji se analizirao sadržavao je po tri pitanja, čime je omogućeno duplje ispitivanje svakog aspekta. Kriterij percepcije obuhvaćao je pitanja koja su se fokusirala na subjektivni doživljaj i stavove ispitanika. Kriterij utjecaja analizirao je koliko određeni čimbenici utječu na pojedinca ili situaciju, dok je kriterij učestalosti mjerio koliko se često određene pojave ili ponašanja javljaju.

### **4.2. Opis uzorka**

Upitnik je ispunilo 30 ispitanika (koji ne predstavljaju reprezentativan uzorak) te su odgovorili na 18 različitih pitanja. Kao što je prikazano u tablici, od 30 ispitanika njih 22 su bile žene, a 8 muškarci (graf.1).



Graf 1 Spol ispitanika

Izvor: Vlastita izrada autora

### 4.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja, razvrstani prema tri ključna kriterija: percepcija, utjecaj i učestalost, detaljno su prikazani u tablicama 1, 2 i 3. Ove tablice pružaju pregled odgovora sudionika u skladu s navedenim kriterijima, omogućujući sveobuhvatnu analizu i usporedbu podataka u pogledu doživljaja, snage utjecaja i učestalosti određenih pojava ili ponašanja.

Prema kriteriju percepcije, prikazane u tablici 1., ocjene se većinom kreću oko srednje vrijednosti. Najviša ocjena dodijeljena je razini kritičizma u radnom okruženju (3,87) što ukazuje na otvorenu komunikaciju te kulturu konstruktivne povratne informacije. Nerealistični ciljevi imaju umjeren utjecaj na kreativno rješavanje problema (3,23), što sugerira da su rezultati u srednjem rasponu prihvatljivi. To znači da, iako nerealistični ciljevi mogu utjecati na kreativnost, taj utjecaj nije presudan i može čak potaknuti inovativnost. Ocjena utjecaja nelojalne konkurencije na motivaciju i kreativnost (3,17) pokazuje da ne stvara snažan poticaj za inovacije, ali da ni ne potiskuje kreativne napore previše. Podrška organizacije preuzimanju rizika (3,1) upućuje na ograničenu potporu za inovacije. Percepcija poticanja konformizma u organizacije je neutralna (3), što ukazuje na ravnotežu između slobodnog izražavanja i normi. Na kraju, nedostatak resursa ili vremena ima umjeren utjecaj na kreativno rješavanje problema (2,97) pokazuje da je ovaj problem prisutan, ali ne ključan. Ocjena spremnosti na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama (80%) je vrlo visoka.

Tablica 1 Prosječna vrijednost barijera prema kriteriju percepcije

Barijera	Prosječna vrijednost
Kako biste ocijenili razinu kritičizma u Vašem radnom okruženju?	3,87
Kako postavljanje nerealističnih ciljeva utječe na Vaš kreativni način rješavanja problema?	3,23
U kojoj mjeri nelojalna konkurencija utječe na Vašu motivaciju i kreativnost?	3,17
Koliko Vaša organizacija podržava preuzimanje rizika?	3,1
U kojoj mjeri smatrate da Vaša organizacija potiče konformizam?	3
U kojoj mjeri nedostatak resursa ili vremena utječe na Vašu sposobnost kreativnog rješavanja problema?	2,97
Kako biste ocijenili svoju spremnost na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama?	Visoka (80%)

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema kriteriju utjecaja, prikazane u tablici 2., podaci ukazuju na različite učinke faktora na radne aspekte i rezultate tima. Većina ispitanika (73,33%) vjeruje da nelojalna konkurencija značajno negativno utječe na poslovne rezultate njihovog tima, što naglašava ozbiljan utjecaj ovog faktora na uspjeh tima. S druge strane, 70% ispitanika ne smatra da averzija prema riziku ograničava njihovu kreativnost u rješavanju problema, sugerirajući da rizik nije ključna prepreka za kreativno razmišljanje. Osim toga, 66,67% ispitanika osjeća se slobodnim izraziti svoje ideje bez straha od osuđivanja, što upućuje na pozitivno radno okruženje koje potiče slobodu izražavanja i inovativnost. Istraživanje pokazuje da 56,7% ispitanika smatra da kritičizam kolega ili nadređenih negativno utječe na njihovu kreativnost, što ukazuje na umjereno negativan učinak kritike na kreativni proces. Na kraju, 53,33% ispitanika vjeruje da nerealistični ciljevi utječu na njihovu produktivnost, implicirajući da takvi ciljevi mogu predstavljati značajnu prepreku u ostvarivanju radnih ciljeva. Sve ove

ocjene odražavaju kako različiti čimbenici mogu imati značajan utjecaj na radnu dinamiku i uspjeh tima.

Tablica 2 Prosječna vrijednost barijera prema kriteriju utjecaja

Barijera	Prosječna vrijednost
Mislite li da nelojalna konkurencija negativno utječe na poslovne rezultate Vašeg tima?	Da (73,33%)
Smatrate li da averzija prema riziku ograničava Vašu kreativnost u rješavanju problema?	Ne (70%)
Osjećate li se slobodnim izraziti svoje ideje bez straha od osuđivanja?	Da (66,67%)
Smatrate li da kriticizam kolega ili nadređenih negativno utječe na Vašu kreativnost?	Da (56,7%)
Smatrate li da nerealistični ciljevi utječu na Vašu produktivnost?	Da (53,33%)

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema kriteriju učestalosti, prikazane u tablici 3, podaci prikazuju da različiti faktori redovito utječu na radno okruženje i performanse tima. Najveći postotak ispitanika, 76,67% odgovara da se povremeno suočava s konstruktivnim kriticizmom koji im pomaže u poboljšanju rada. Ova situacija sugerira da je konstruktivna povratna informacija važan alat za profesionalni razvoj, što može doprinijeti većoj efikasnosti i motivaciji unutar tima. Osim toga, 63,33% ispitanika ističe da se njihovi prijedlozi i inovacije povremeno prihvaćaju. Kada je riječ o nerealističnim ciljevima, 60% ispitanika povremeno se susreće s njima. Također, 43,3% ispitanika povremeno doživljava manjak vremena za završavanje svojih zadataka, dok 40% njih povremeno suočava s nelojalnom konkurencijom u okviru svog tima ili organizacije. Zajedno s nelojalnom konkurencijom koja se javlja kod 40% ispitanika, postoji i izazov nedostatka resursa potrebnih za učinkovito obavljanje posla. Sveukupno, podaci

pokazuju da različiti čimbenici imaju podjednaku, povremenu učestalost, te da imaju značajan utjecaj na radnu atmosferu i produktivnost tima.

Tablica 3 Prosječna vrijednost barijera prema kriteriju učestalosti

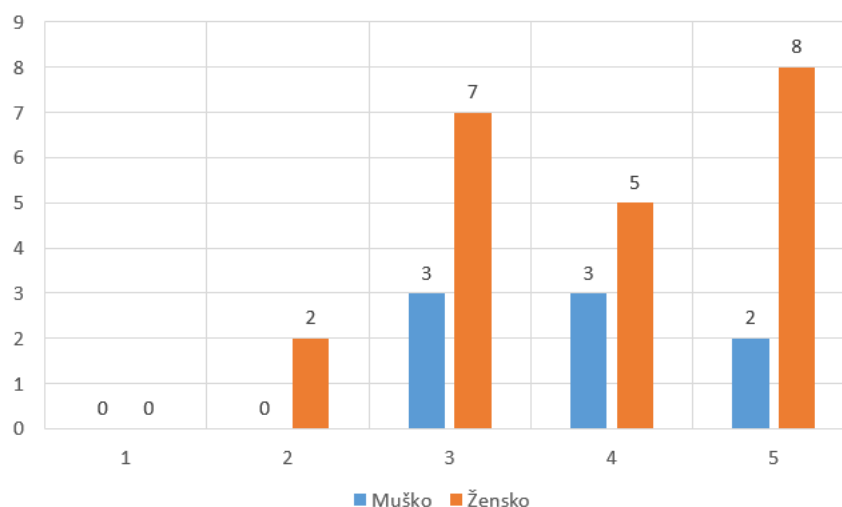
Barijera	Prosječna vrijednost
Koliko se često suočavate s konstruktivnim kritikizmom koji Vam pomaže poboljšati rad?	Povremeno (76,67%)
Koliko često se Vaši prijedlozi i inovacije prihvaćaju?	Povremeno (63,33%)
Koliko često se suočavate s nerealističnim ciljevima u svom radu?	Povremeno (60%)
Koliko često osjećate da nemate dovoljno vremena za dovršavanje svojih zadataka?	Povremeno (43,3%)
Koliko često doživljavate nelojalnu konkurenciju unutar Vašeg tima ili organizacije?	Povremeno (40%)
Koliko često se suočavate s nedostatkom potrebnih resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla?	Povremeno (40%)

Izvor: Vlastita izrada autora

Percepcija kritikizma u radnom okruženju, ocjenama od jedan do pet, prikazana je grafikonom 2.



### Kako biste ocijenili razinu kritičizma u Vašem radnom okruženju?



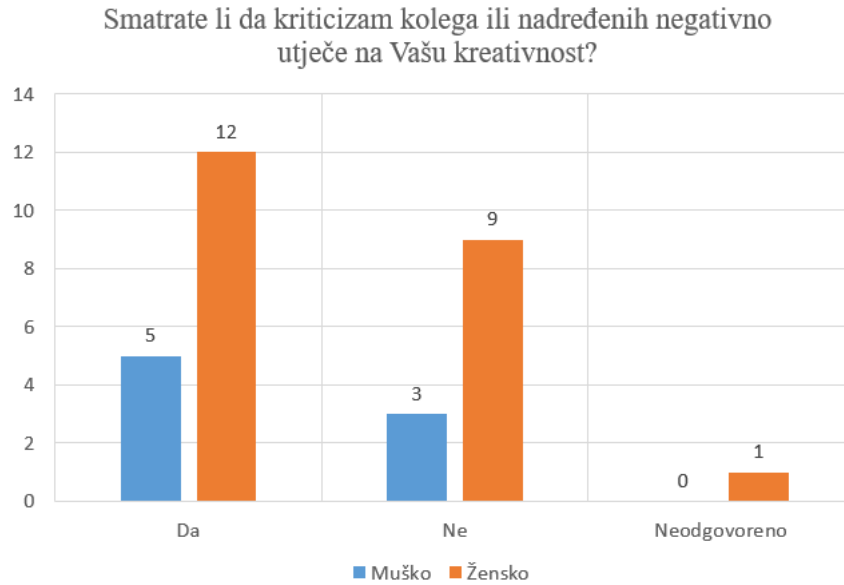
Graf 2 Percepcija kritičizma u radnom okruženju

Izvor: Vlastita izrada autora

Prosječna ocjena<sup>1</sup> percepcije kritičizma u radnom okruženju ispitanika je 3,87. Unatoč manjoj skupini koja smatra da je razina kritičizma niska, većina zaposlenika slaže se da je kritičizam prisutan u značajnoj mjeri. Ovakva percepcija može ukazivati na to da je radno okruženje izazovno, ali i da potiče učenje iz grešaka kako bi se poboljšala učinkovitost. Razlika u prosječnim ocjenama kritičizma između žena (3,86) i muškaraca (3,88) je vrlo mala, što sugerira da oba spola imaju slične percepcije razine kritičizma u radnom okruženju. Moguće je zaključiti kako većina ispitanika smatra da postoji prilično visoka razina kritičizma, s malim razlikama između žena i muškaraca.

Utjecaj kritičizma kolega ili nadređenih na kreativnost ispitanika, ljestvicom da/ne, prikazana je grafikonom 3.

<sup>1</sup> Prosječne ocjene u istraživanju izračunate su prema formuli koja glasi: ukupan zbroj ocjena podijeljen s ukupnim brojem ispitanika. Za izračun prosječnih ocjena žena ili muškaraca, koristi se slična formula, gdje se ukupan zbroj ocjena žena ili muškaraca dijeli s ukupnim brojem žena ili muškaraca.



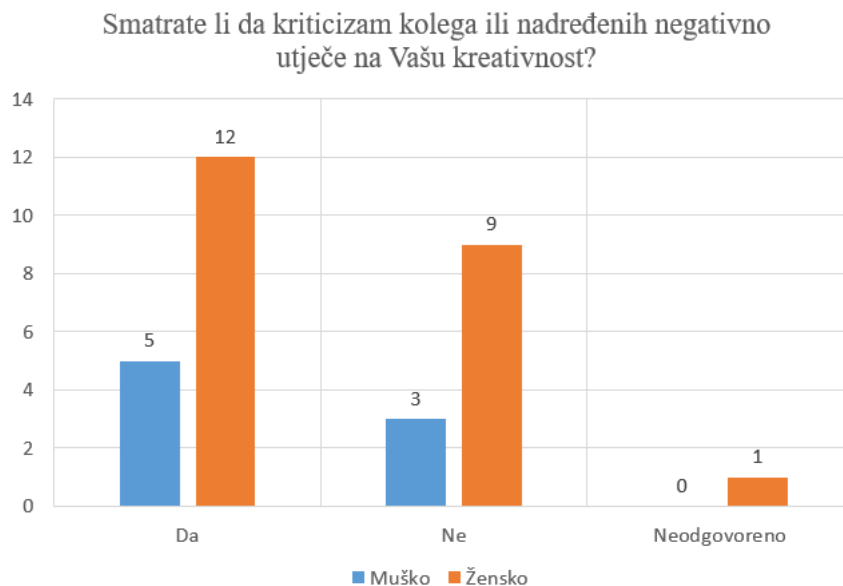
Graf 3 Utjecaj kritikizma kolega ili nadređenih na kreativnost

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima istraživanja, 56,7% ispitanika smatra da kritikizam negativno utječe<sup>2</sup> na kreativnost, dok 40% smatra da kritikizam ne utječe značajno. Prosječne ocjene pokazuju da veći postotak žena (70,6%) u odnosu na muškarce (41,7%) osjeća negativan utjecaj kritikizma. Može se zaključiti da je većina ispitanika, kako žena tako i muškaraca, izjavila da kritikizam negativno utječe na njihovu kreativnost. Postotak muškaraca koji su odgovorili da kritikizam utječe na kreativnost (62,5%) je nešto viši u usporedbi s postotkom žena (57,1%), no općenito je zaključak da većina ispitanika, bez obzira na spol, percipira negativan utjecaj kritikizma na njihovu kreativnost.

Učestalost suočavanja s konstruktivnim kritikizmom koji pomaže u poboljšanju rada, ljestvicom uvijek/često/povremeno/nikad, prikazana je grafikonom 4.

<sup>2</sup> Formula za izračunavanje koliko ispitanici smatraju da pojedini faktori utječu ili ne utječu te koliko su učestali ili nisu temelji se na zbrajanju ukupnog broja odgovora u odabranom stupcu, koji se zatim dijeli s ukupnim brojem ispitanika. Na kraju, rezultati se množe s 100 kako bi se dobili postotci.

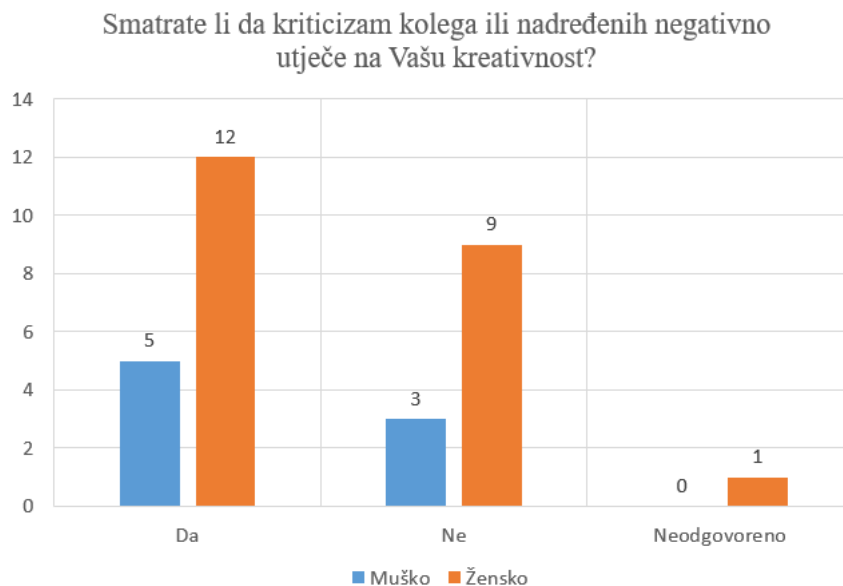


Graf 4 Učestalost s konstruktivnim kritičizmom koji rezultira poboljšanju rada

Izvor: Vlastita izrada autora

Rezultati istraživanja pokazuju da 20% ispitanika često prima kritike, što može značiti da rade u okruženju gdje je kritika uobičajena i dobro prihvaćena ili da sami aktivno traže povratne informacije za poboljšanje. S druge strane, 76,67% ispitanika povremeno prima kritike, što sugerira da većina nije redovito izložena konstruktivnim povratnim informacijama ili ih prima u nepravilnim intervalima. Razlika u prosječnim ocjenama je ta da više žena (80%) nego muškaraca (70%) prima povremeno konstruktivne kritike. Moguće je zaključiti kako ovi rezultati sugeriraju različite razine izloženosti i prihvaćanja konstruktivnih povratnih informacija među ispitanicima. Većina ispitanika rijetko dobiva konstruktivni kritičizam, ali žene su sklonije primanju povremenih povratnih informacija.

Učestalost doživljavanja nelojalne konkurencije unutar tima ili organizacije, ljestvicom uvijek/često/povremeno/nikad, prikazana je grafikonom 5.



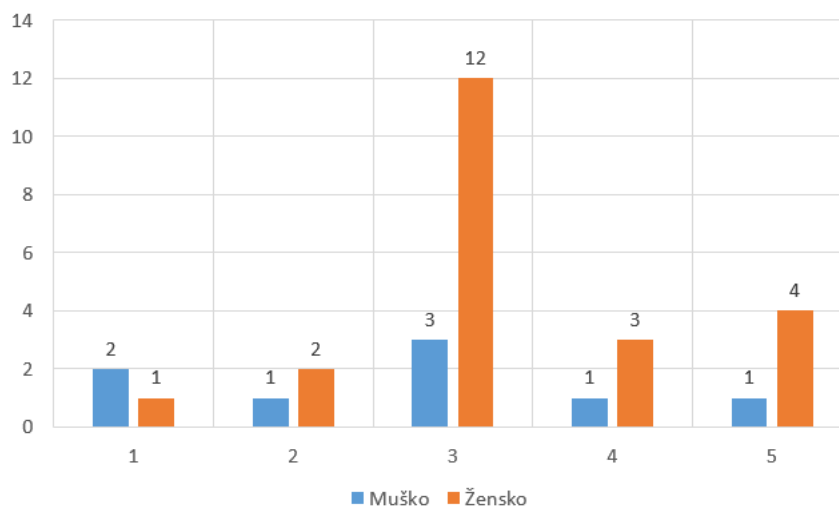
Graf 5 Učestalost nelojalne konkurencije unutar tima ili organizacije

Izvor: Vlastita izrada autora

Rezultati pokazuju da se 26,67% ispitanika često suočava s problemom nelojalne konkurencije, što ukazuje na to da je nešto manje od trećine ispitanika pogođeno ovim izazovom. Istovremeno, 40% ispitanika povremeno doživljava ovaj problem, što predstavlja najveći postotak i sugerira da se većina ispitanika barem povremeno suočava s nelojalnom konkurencijom. S druge strane, 33,3% ispitanika nikada nije imalo takvo iskustvo, što predstavlja značajnu trećinu koja nije pogođena ovim problemom. Prosječne ocjene pokazuju da više žena (62,5%) u odnosu na muškarce (14,3%) povremeno doživljava nelojalnu konkurenciju. Moguće je zaključiti kako žene češće doživljavaju nelojalnu konkurenciju, što može ukazivati na različite percepcije ili iskustva. Iz ovih podataka možemo zaključiti da je nelojalna konkurencija prisutna u organizaciji, iako varira u učestalosti među ispitanicima.

Percepcija utjecaja nelojalne konkurencije na motivaciju i kreativnost ispitanika, ljestvicom od jedan do pet, prikazana je grafikonom 6.

U kojoj mjeri nelojalna konkurencija utječe na Vašu motivaciju i kreativnost?

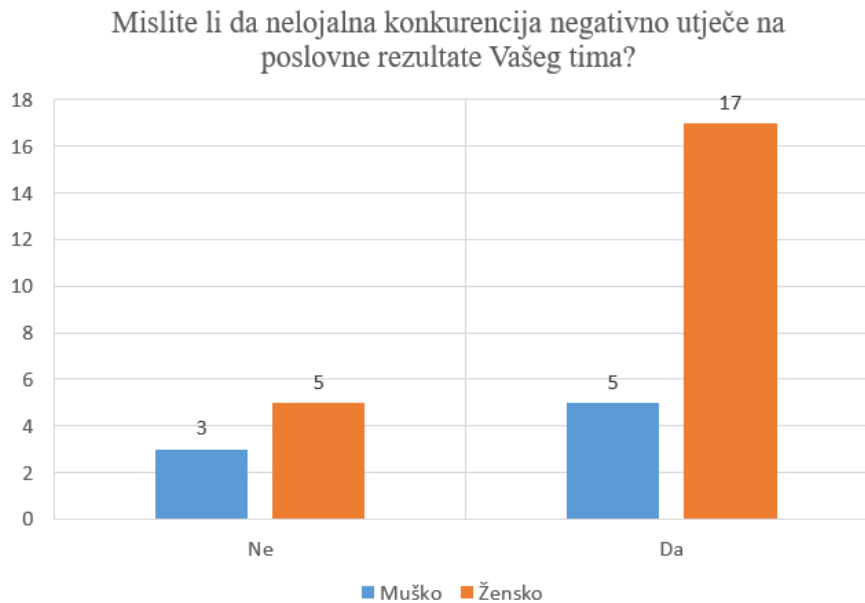


Graf 6 Percepcija utjecaja nelojalne konkurencije na motivaciju i kreativnost

Izvor: Vlastita izrada autora

Prosječna ocjena percepcije utjecaja nelojalne konkurencije na motivaciju i kreativnost kod ispitanika iznosi 3,17. Ispitanici su podijeljeni u ocjenama, što ukazuje na raznolikost u percepciji utjecaja nelojalne konkurencije. Prosječna ocjena od 3,17 ukazuje na to da većina ispitanika smatra da nelojalna konkurencija ima određeni utjecaj, ali ne u ekstremnoj mjeri. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje kako žene ocjenjuju utjecaj višim ocjenama, dok muškarci nižim. Moguće je zaključiti kako žene percipiraju jači negativan utjecaj nelojalne konkurencije na kreativnost i motivaciju. Ova analiza pokazuje da postoji značajna razlika u percepciji utjecaja nelojalne konkurencije između žena i muškaraca, pri čemu su žene sklonije osjećati veći utjecaj na svoju motivaciju i kreativnost u usporedbi s muškarcima.

Utjecaj nelojalne konkurencije na poslovne rezultate tima, ljestvicom da/ne, prikazana je grafikonom 7.



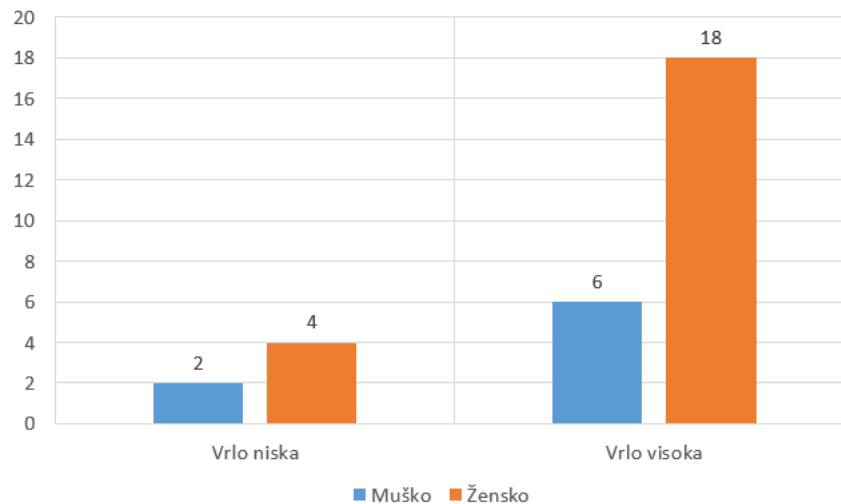
Graf 7 Utjecaj nelojalne konkurencije na poslovne rezultate tima

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 73,33% ispitanika vjeruje da nelojalna konkurencija negativno utječe na poslovne rezultate njihovog tima, dok 26,67% smatra da nelojalna konkurencija nema takav negativan utjecaj. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje kako su žene u većem postotku sklone vjerovanju da nelojalna konkurencija negativno utječe na poslovne rezultate njihovog tima u usporedbi s muškarcima. Muškarci su manje skloni takvom mišljenju, ali i dalje većina smatra da nelojalna konkurencija ima negativan utjecaj. Moguće je zaključiti na temelju ovih rezultata da je svijest o štetnosti nelojalne konkurencije prisutna među većinom ispitanika. Ovi rezultati pokazuju da većina ispitanika vjeruje da nelojalna konkurencija ima negativan utjecaj na poslovne rezultate njihovog tima, dok manji broj smatra da takav utjecaj ne postoji.

Percepcija spremnosti na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama, ljestvicom vrlo visoka/vrlo niska, prikazana je grafikonom 8.

### Kako biste ocijenili svoju spremnost na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama?

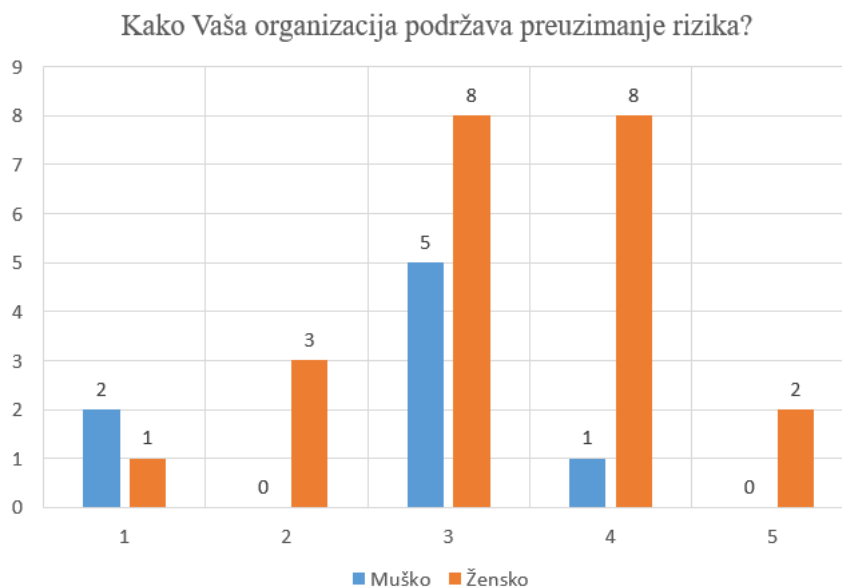


Graf 8 Percepcija spremnosti preuzimanja rizika u poslovnim situacijama

Izvor: Vlastita izrada autora

Visoka spremnost na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama izražena je kod 80% ispitanika, što sugerira da većina njih sebe vidi kao osobe koje su spremne na rizik. S druge strane, 20% ispitanika pokazuje nisku spremnost, što može ukazivati na oprezniji pristup ili potrebu za većim osiguranjem prilikom donošenja poslovnih odluka. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da i žene i muškarci u velikoj mjeri smatraju da su spremni na preuzimanje rizika. Većina žena (81,82%) izjavila je da je njihova spremnost na rizik vrlo visoka, dok manji postotak žena (18,18%) smatra da je njihova spremnost vrlo niska. Slično tome, većina muškaraca (75%) također je ocijenila svoju spremnost na rizik kao vrlo visoku, dok 25% muškaraca smatra da je njihova spremnost vrlo niska. Moguće je zaključiti kako većina ispitanika, bez obzira na spol, pokazuje visok stupanj spremnosti na preuzimanje rizika što može ukazivati na poduzetnički duh ili sklonost inovacijama u oba spola.

Percepcija ispitanika na podržavanje preuzimanja rizika od strane organizacije, ljestvicom od jedan do pet, prikazana je grafikonom 9.



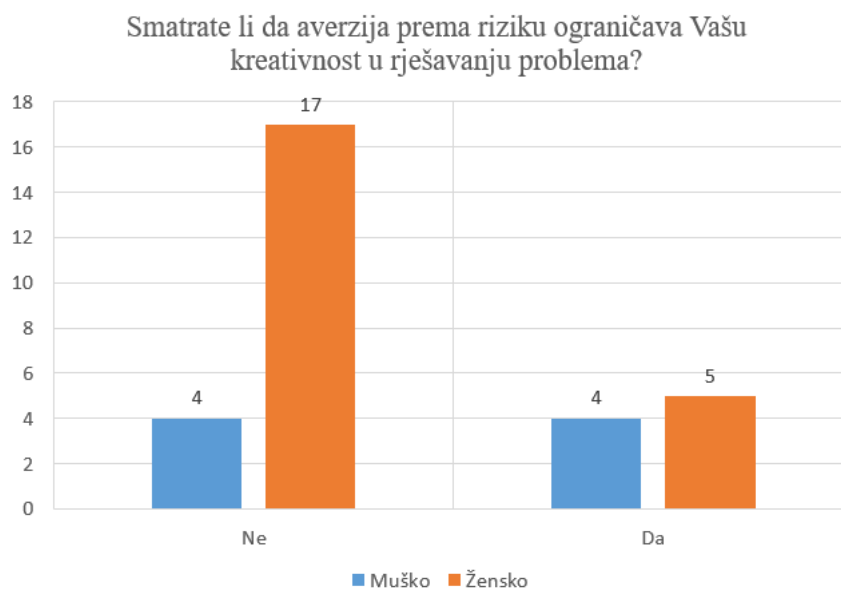
Graf 9 Percepcija organizacijske podrške kod preuzimanja rizika

Izvor: Vlastita izrada autora

Prosječna ocjena od 3,1 sugerira da ispitanici u prosjeku smatraju da su umjereno spremni na preuzimanje rizika. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da su žene u prosjeku ocijenile svoju spremnost na preuzimanje rizika nešto višom ocjenom (3,32) u usporedbi s muškarcima (2,63). Također, primjećujemo da je veći postotak žena dao više ocjene (4 ili 5) u usporedbi s muškarcima, dok su muškarci češće davali niže ocjene (1 ili 2). Moguće je zaključiti kako ove informacije mogu biti korisne za razumijevanje kako različiti spolovi percipiraju i ocjenjuju svoju spremnost na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama.

Utjecaj averzije prema riziku na ograničavanje kreativnosti u rješavanju problema, ljestvicom da/ne, prikazana je grafikonom 10.



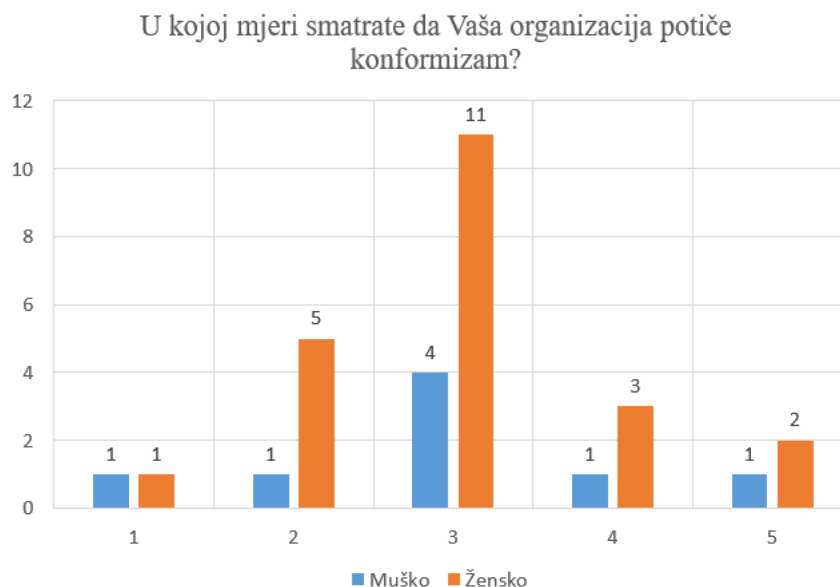


Graf 10 Utjecaj averzije prema riziku na ograničavanje kreativnosti u rješavanju problema

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 30% ispitanika smatra da averzija prema riziku ograničava kreativnost, dok 70% smatra da nema takvog utjecaja. Također, više žena (80,9%) nego muškaraca (44,4%) smatra da averzija prema riziku ograničava kreativnost. Moguće je zaključiti kako žene češće percipiraju averziju prema riziku kao prepreku kreativnosti. Ova analiza sugerira da postoji raznolikost u percepciji kako averzija prema riziku utječe na kreativnost ispitanika, pri čemu većina ne vidi ovu vezu kao značajnu prepreku. Ova analiza pokazuje da postoji značajna razlika u percepciji utjecaja averzije prema riziku na kreativnost između muških i ženskih ispitanika. Većina ženskih ispitanika vidi averziju prema riziku kao prepreku kreativnosti, dok je među muškarcima ta percepcija manje izražena.

Percepcija ispitanika o utjecaju konformizma od strane organizacije, ljestvicom od jedan do pet, prikazana je grafikonom 11.

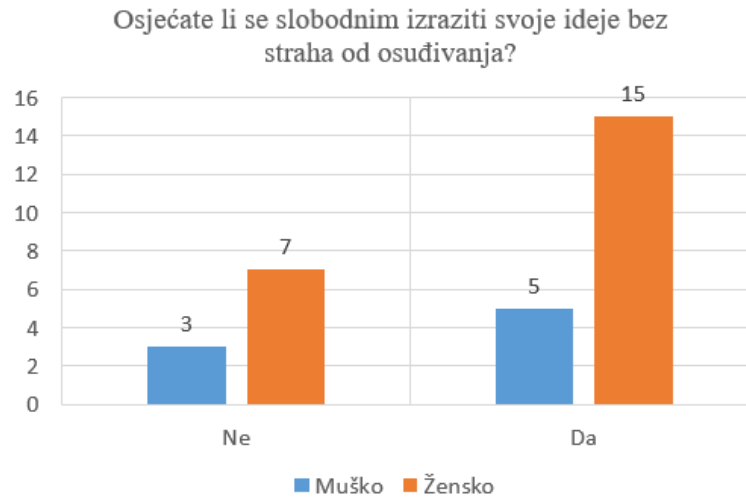


Graf 11 Percepcija organizacijskog poticanja konformizma

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 50% ispitanika ocijenilo je utjecaj konformizma kao umjeren, dok manji postotak smatra da je utjecaj visok. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da više žena smatra da organizacija potiče konformizam. Rezultati prema spolu pokazuju da postoji varijacija u percepciji poticanja konformizma unutar organizacije. Žene u većini percipiraju organizaciju kao mjesto s visokim ili umjerenim poticanjem konformizma, dok je kod muškaraca takva percepcija manje izražena. Manji broj žena i muškaraca smatra da organizacija slabo potiče konformizam. Možemo zaključiti kako većina ispitanika, osobito žena, smatra da organizacija umjereno potiče konformizam.

Sloboda izražavanja svojih ideja bez straha od osuđivanja, ljestvicom da/ne, prikazana je grafikonom 12.

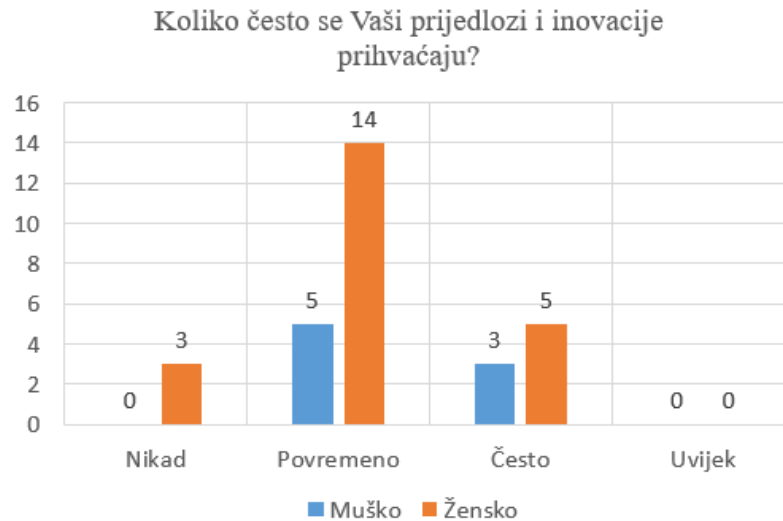


Graf 12 Sloboda izražavanja svojih ideja bez straha od osuđivanja

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 66,67% ispitanika osjeća slobodu izraziti svoje ideje bez straha od osuđivanja, dok njih 33,3% ne osjeća. To može ukazivati na različite razine percepcije sigurnosti ili tolerancije unutar grupe ispitanika prema izražavanju ideja. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje kako više žena (75%) nego muškaraca (15%) osjeća slobodu u izražavanju ideja. Moguće je zaključiti kako većina osjeća slobodu izražavanja, s nešto većom slobodom među ženama. Ovi rezultati pokazuju da iako većina žena i muškaraca osjeća slobodu u izražavanju svojih ideja, postoji određen broj žena koji se ne osjeća sasvim slobodno u tom kontekstu.

Učestalost prihvatanja prijedloga i inovacija ispitanika, ljestvicom uvijek/često/povremeno/nikad, prikazana je grafikonom 13.

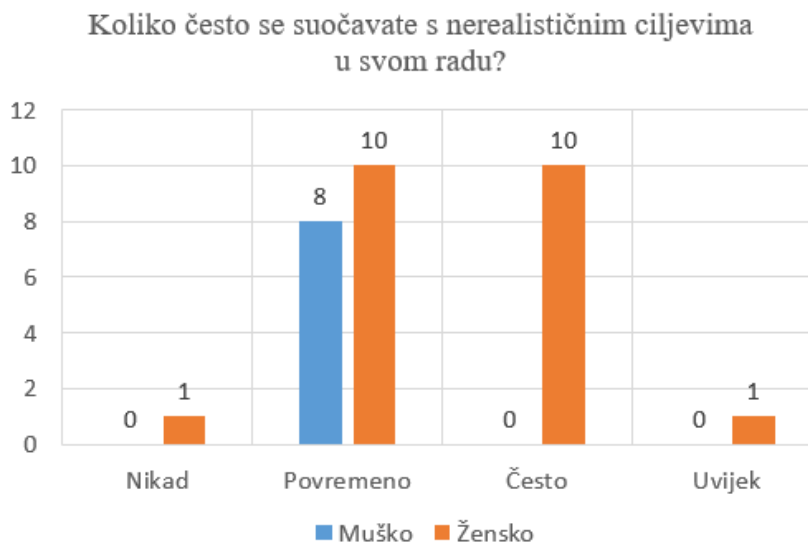


Graf 13 Učestalost prihvaćanja prijedloga i inovacija

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 26,67% ispitanika navodi da organizacija često prihvaća njihove prijedloge i inovacije, 63,33% smatra da ih organizacija prihvaća povremeno, dok 10% ispitanika smatra da organizacija nikada ne prihvaća njihove prijedloge i inovacije. Ovi rezultati sugeriraju da postoji raznolikost u prihvaćanju prijedloga i inovacija među sudionicima ankete, ali većina doživljava barem povremeno prihvaćanje svojih ideja. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da više žena povremeno doživljava prihvaćanje prijedloga. Žene imaju veću vjerojatnost da će njihovi prijedlozi biti prihvaćeni povremeno (66,67%), dok je taj postotak kod muškaraca znatno manji i iznosi 26,32%. Muškarci češće doživljavaju situacije u kojima njihovi prijedlozi nikada nisu prihvaćeni, s 57,89%, dok je taj postotak kod žena znatno manji, 9,52%. Razlika u postotku muškaraca i žena čiji su prijedlozi često prihvaćeni je mala, s 23,81% žena i 15,79% muškaraca. Ovi podaci sugeriraju da postoji nejednakost u prihvaćanju prijedloga i inovacija među spolovima, s većom vjerojatnošću da će žene doživjeti prihvaćanje svojih prijedloga povremeno, dok su muškarci češće u situaciji da njihovi prijedlozi nikada nisu prihvaćeni. Moguće je zaključiti kako većina ispitanika doživljava povremeno prihvaćanje prijedloga, s većom vjerojatnošću za žene.

Učestalost suočavanja ispitanika s nerealističnim ciljevima u svom radu, ljestvicom uvijek/često/povremeno/nikad, prikazana je grafikonom 14.



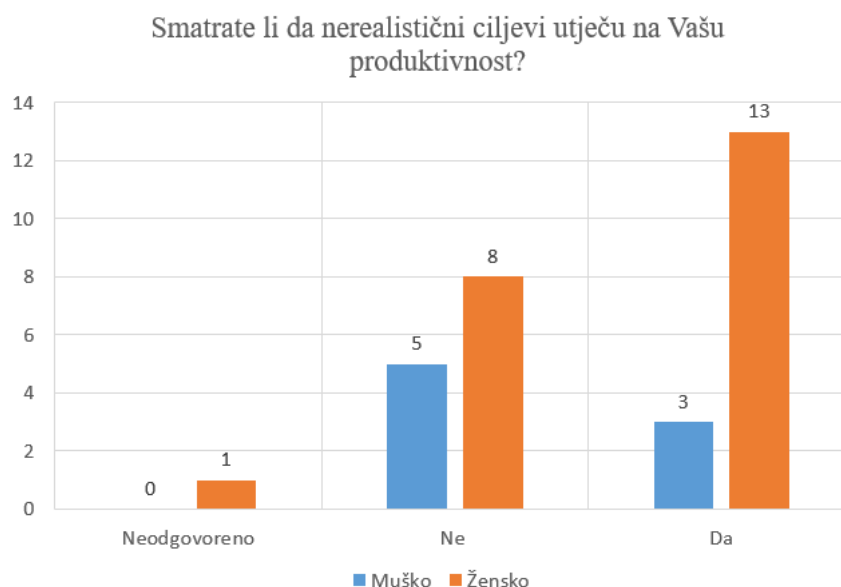
Graf 14 Učestalost suočavanja s nerealističnim ciljevima u radu

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 3,33% ispitanika navodi da se nikada ne suočava s nerealističnim ciljevima, 60% se suočava povremeno, 33,3% često, dok 3,33% ispitanika redovito doživljava nerealistične ciljeve. Ovaj skup podataka ukazuje na raznolikost u iskustvima ispitanika u prihvaćanju njihovih prijedloga i inovacija. Većina ispitanika doživljava barem povremeni uspjeh u implementaciji svojih ideja, dok manji postotak doživljava stalno ili nikakvo prihvaćanje. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuju da žene čine većinu odgovora u svim kategorijama osim u kategoriji "povremeno", gdje je jednak broj žena i muškaraca koji su odgovorili da se njihovi prijedlozi povremeno prihvaćaju. Samo jedna žena je izjavila da se njeni prijedlozi nikad ne prihvaćaju, dok nijedan muškarac nije dao takav odgovor. Većina ispitanica doživljava često ili povremeno prihvaćanje svojih prijedloga, što može sugerirati da žene možda imaju raznolikija iskustva u prihvaćanju svojih ideja u organizacijskom okruženju. Muškarci su u manjoj mjeri izrazili da se njihovi prijedlozi često prihvaćaju u usporedbi s ženama, ali sličan broj muškaraca i žena izjavio je povremeno prihvaćanje svojih inovacija. Moguće je zaključiti

kako ovi podaci ukazuju na razlike u percepciji prihvaćanja inovacija i prijedloga između žena i muškaraca u ovom uzorku.

Utjecaj nerealističnih ciljeva na produktivnost ispitanika, ljestvicom da/ne, prikazana je grafikonom 15.



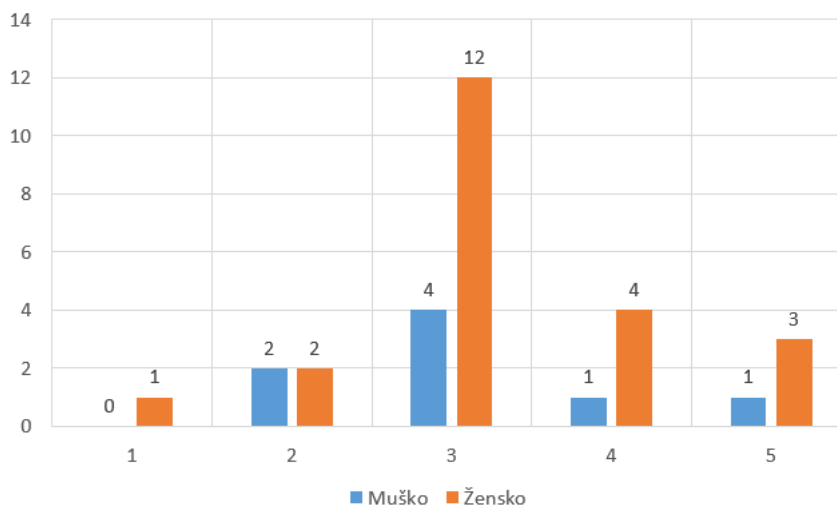
Graf 15 Utjecaj nerealističnih ciljeva na produktivnost

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 53,33% ispitanika smatra da nerealistični ciljevi utječu na njihovu produktivnost, dok 43,33% ispitanika vjeruje da nemaju takav utjecaj. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da više žena (62%) nego muškaraca (37,5%) smatra da nerealistični ciljevi negativno utječu na produktivnost. Moguće je zaključiti kako ovi podaci sugeriraju da žene mogu biti osjetljivije na utjecaj nerealističnih ciljeva na njihovu produktivnost u usporedbi s muškarcima, što može biti važno za razumijevanje i upravljanje produktivnošću u radnom okruženju.

Percepcija utjecaja nerealističnih ciljeva na način rješavanja problema ispitanika, ljestvicom od jedan do pet, prikazana je grafikonom 16.

Kako postavljanje nerealističnih ciljeva utječe na Vaš kreativni način rješavanja problema?



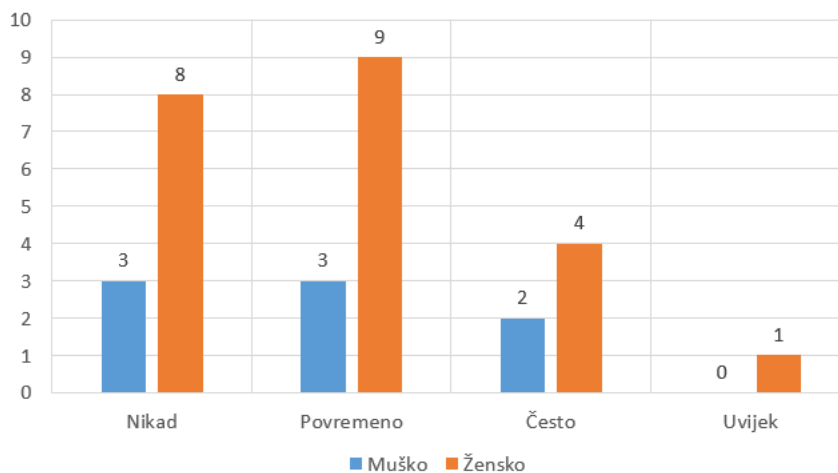
Graf 16 Percepcija utjecaja nerealističnih ciljeva na kreativni način rješavanja problema

Izvor: Vlastita izrada autora

Prosječna ocjena od 3,23 sugerira da ispitanici općenito smatraju da postavljanje nerealističnih ciljeva negativno utječe na njihov kreativni način rješavanja problema, ali ne u ekstremnoj mjeri, što može ukazivati na različite stavove među ispitanicima. Razlika u prosječnim ocjenama je ta da su žene generalno sklonije negativnijem percipiranju utjecaja nerealističnih ciljeva na njihov kreativni proces, što se vidi po većem broju visokih ocjena (5 i 4) i najnižih ocjena (1). Muškarci su manje skloni dati najviše ocjene u usporedbi s ženama, ali su isto tako manje skloni dati najnižu ocjenu. Općenito, razlike u percepciji između spolova sugeriraju da postoji tendencija među ženama da smatraju da nerealistični ciljevi jače negativno utječu na njihov kreativni proces u usporedbi s muškarcima. Moguće je zaključiti kako većina smatra da nerealistični ciljevi umjereno negativno utječu na kreativnost, s jačom percepcijom među ženama.

Učestalost suočavanja ispitanika s nedostatkom potrebnih resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla, ljestvicom uvijek/često/povremeno/nikad, prikazana je grafikonom 17.

Koliko često se suočavate s nedostatkom potrebnih resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla?



Graf 17 Učestalost suočavanja s nedostatkom potrebnih resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla

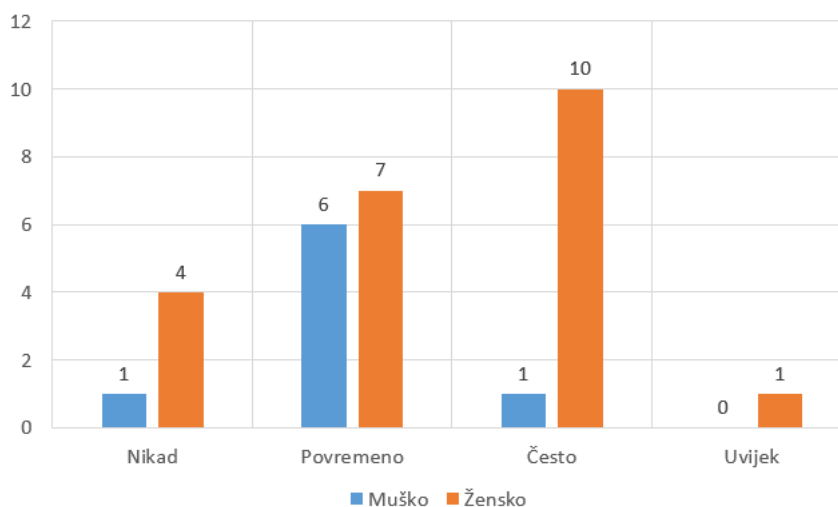
Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 3,33% ispitanika uvijek doživljava nedostatak resursa, 20% često, 40% povremeno, dok 36,67% nikada ne doživljava nedostatak resursa. Zanimljivo je da 36,67% ispitanika nikada ne suočava s nedostatkom resursa, što može ukazivati na dobru organizaciju ili učinkovito upravljanje resursima u njihovom radnom okruženju. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuju da veći broj žena doživljava povremeni nedostatak resursa. Žene češće od muškaraca odgovaraju da često imaju nedostatak resursa (13,33% naspram 6,67%). Žene također češće od muškaraca odgovaraju da povremeno imaju nedostatak resursa (30% naspram 10%). Međutim, muškarci su malo u većem postotku rekli da nikad nemaju nedostatak resursa u usporedbi s ženama (10% naspram 26,67%). Ovi podaci ukazuju na potencijalne razlike između spolova u iskustvima nedostatka resursa u radnom okruženju, pri čemu su žene sklonije češćem i povremenom nedostatku resursa u usporedbi s muškarcima. Moguće je zaključiti kako većina povremeno ili nikad ne doživljava nedostatak resursa, s neznatnim razlikama među spolovima.

Učestalost osjećaja nedostataka vremena za dovršavanje zadataka ispitanika, ljestvicom uvijek/često/povremeno/nikad, prikazana je grafikonom 18.



Koliko često osjećate da nemate dovoljno vremena za dovršavanje svojih zadataka?

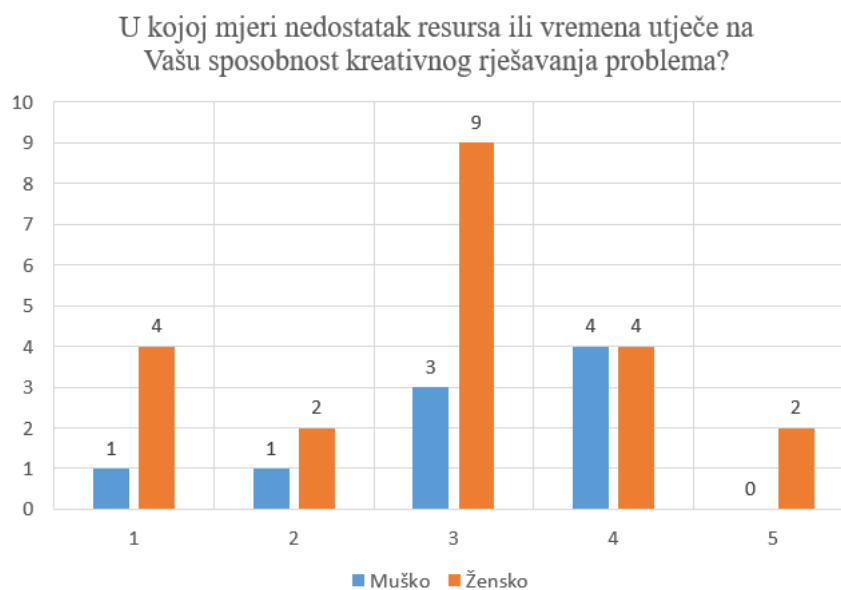


Graf 18 Učestalost osjećaja nedovoljnog vremena za dovršavanje zadataka

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema rezultatima, 3,3% ispitanika uvijek osjeća nedostatak vremena za dovršavanje zadataka, 36,7% često, 43,3% povremeno, dok 16,7% nikada ne doživljava nedostatak vremena. Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da su žene većinski zastupljene u kategorijama "često" i "povremeno", što ukazuje na to da češće osjećaju nedostatak vremena za dovršavanje zadataka u usporedbi s muškarcima. Muškarci imaju manji udio u kategorijama "često" i "povremeno", ali su prisutni u obje kategorije. Samo manji broj žena (i muškaraca) nikada ne doživljava osjećaj nedostatka vremena za dovršavanje zadataka. Moguće je zaključiti kako ovi podaci ukazuju na široko rasprostranjenu pojavu problema s upravljanjem vremenom ili percepciju istog među ovom skupinom ispitanika. Većina ispitanika (83,3%) osjeća barem povremeno nedostatak vremena za dovršavanje zadataka, što može sugerirati da postoji potreba za poboljšanjem u organizaciji radnog vremena ili učinkovitosti u obavljanju zadataka.

Percepcija utjecaja nedostatka resursa ili vremena ispitanika na sposobnost kreativnog rješavanja problema, ljestvicom od jedan do pet, prikazana je grafikonom 19.



Graf 19 Percepcija utjecaja nedostatka resursa ili vremena na sposobnost kreativnog rješavanja problema

Izvor: Vlastita izrada autora

Prosječna ocjena je 2,97 što ukazuje da su ispitanici u prosjeku ocijenili utjecaj nedostatka resursa ili vremena na svoju sposobnost kreativnog rješavanja problema negdje između "umjereno" i "osrednje". Razlika u prosječnim ocjenama pokazuje da muškaraca (3,3) je nešto viša od prosječne ocjene žena (2,9), što ukazuje na to da muškarci percipiraju manjak resursa ili vremena kao nešto manje ograničavajuće za njihovu kreativnost u rješavanju problema u usporedbi s ženama. Moguće je zaključiti kako ukupna analiza sugerira da većina ispitanika vidi nedostatak resursa ili vremena kao faktor koji umjereno utječe na njihovu kreativnu sposobnost, dok manji broj ispitanika smatra da je taj utjecaj vrlo izražen ili vrlo blag.

#### **4.4. Usporedba prikupljenih podataka**

##### **4.4.1. Usporedba prikupljenih podataka prema kriterijima percepcije, utjecaja i učestalosti**

Na temelju usporedbe rezultata prema kriterijima percepcije, utjecaja i učestalosti, stekli smo detaljan uvid u stanje unutar organizacije te razlike između spolova.

Prema kriteriju percepcije, ocjene se većinom nalaze oko srednje vrijednosti, što sugerira da su stavovi o navedenim pitanjima relativno uravnoteženi. Kada je riječ o kriteriju utjecaja, većina odgovora ukazuje na umjereni ili ograničeni utjecaj, dok su prema kriteriju učestalosti svi odgovori u visokom postotku klasificirani kao „povremeni“. Ovi podaci upućuju na to da se određene aktivnosti javljaju ne redovito, već povremeno, što može značiti da njihova prisutnost nije konstantna, ali je ipak značajna u okviru organizacije.

Prema kriteriju percepcije, najviša ocjena dodijeljena je razini kritičizma u radnom okruženju (3,87), dok najmanja utjecaju nedostatka resursa ili vremena na sposobnost kreativnog rješavanja problema (2,97). Nerealistični ciljevi (3,23), nelojalna konkurencija (3,17), preuzimanje rizika (3,1) te poticanje konformizma (3) se nalaze između sa srednjim ocjenama. Zaključak iz prikazanih ocjena sugerira da zaposlenici najviše kritično percipiraju radno okruženje koje nije dovoljno kritički usmjeren, dok najmanje zabrinuti su zbog utjecaja nedostatka resursa ili vremena na svoju kreativnost. Problemi poput nerealističnih ciljeva, nelojalne konkurencije i rizika, kao i poticanje konformizma, također su prisutni, ali u manjoj mjeri, što ukazuje na to da su zaposlenici svjesni izazova, no možda ne u tolikoj mjeri da bi oni dominirali njihovim radnim iskustvom. Također, ocjena spremnosti na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama (80%) je vrlo visoka.

Prema kriteriju utjecaja, najveći postotak ispitanika (73,33%) smatra da nelojalna konkurencija negativno utječe na poslovne rezultate, dok kritičizam kolega ili nadređenih ima najmanji utjecaj (56,7%). Iako sloboda izražavanja vlastitih ideja također pokazuje značajan utjecaj (66,67%), sve tri navedene kategorije imaju primjetan učinak. Jedini kriterij za koji su ispitanici većinom odgovorili s "ne" je da averzija prema riziku ograničava kreativnost u rješavanju problema (70%). Zaključak je da nelojalna

konkurencija najviše negativno utječe na poslovne rezultate prema mišljenju ispitanika, dok kritičizam kolega ili nadređenih ima najmanji utjecaj. Sloboda izražavanja ideja ima značajan, ali ne dominantan utjecaj, dok se većina ispitanika ne slaže da averzija prema riziku ograničava kreativnost, što sugerira da su drugi faktori možda važniji u oblikovanju njihovog kreativnog procesa.

Prema kriteriju učestalosti, sve kategorije su ocijenjene kao "povremeno". Od njih, konstruktivan kritičizam javlja se najčešće (76,6%), dok nedostatak potrebnih resursa za obavljanje posla i nelojalna konkurencija najrjeđe (40%). Prihvatanje prijedloga i inovacija (63,33%), suočavanje s nerealističnim ciljevima u radu (60%) i osjećaj nedostatka vremena za dovršavanje zadataka (43,3%) nalaze se među srednje učestalim kategorijama. Zaključak je da konstruktivan kritičizam najčešće dolazi u radnom okruženju, dok nedostatak resursa i nelojalna konkurencija rijetko predstavljaju problem. Prihvatanje prijedloga i inovacija, suočavanje s nerealističnim ciljevima, te osjećaj nedostatka vremena za zadatke pojavljuju se s umjerenom učestalošću, što ukazuje na raznolike izazove s kojima se zaposlenici povremeno suočavaju.

#### **4.4.2. Usporedba prikupljenih podataka prema spolu**

##### **4.4.2.1. Kritičizam**

Iako su prosječne ocjene percepcije kritičizma kod žena (3,86) i muškaraca (3,88) gotovo identične, razlike u iskustvu su vidljive. Žene (70,6%) češće nego muškarci (41,7%) osjete negativan utjecaj kritičizma na svoju kreativnost. S druge strane, žene (80%) redovito primaju konstruktivne kritike koje poboljšavaju njihov rad više nego muškarci (70%).

Ovi rezultati sugeriraju da, iako percepcija kritičizma može biti slična, žene često doživljavaju i veći negativan utjecaj, ali i češće koriste konstruktivne kritike za unapređenje svog rada.

#### **4.4.2.2. Nelojalna konkurencija**

Analiza pokazuje značajne razlike u percepciji nelojalne konkurencije između žena i muškaraca unutar organizacija. Konkretno, više žena (62,5%) nego muškaraca (14,3%) povremeno doživljava nelojalnu konkurenciju. Kada se radi o percepciji utjecaja nelojalne konkurencije na motivaciju i kreativnost, žene procjenjuju taj utjecaj višim ocjenama nego muškarci. Također, žene su sklonije vjerovanju da nelojalna konkurencija negativno utječe na poslovne rezultate tima, dok muškarci, iako manje skloni takvom mišljenju, i dalje većinom smatraju da ima negativan utjecaj.

Rezultati sugeriraju da žene češće doživljavaju nelojalnu konkurenciju i smatraju da ona jače utječe na motivaciju, kreativnost i poslovne rezultate tima u usporedbi s muškarcima.

#### **4.4.2.3. Preuzimanje rizika**

Analiza pokazuje da i žene i muškarci smatraju da su spremni na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama. Međutim, kada je riječ o percepciji organizacijske podrške u vezi s preuzimanjem rizika, žene su u prosjeku ocijenile svoju spremnost nešto višom ocjenom (3,32) u usporedbi s muškarcima (2,63). Osim toga, veći postotak žena (80,9%) nego muškaraca (44,4%) smatra da averzija prema riziku ograničava kreativnost u rješavanju problema.

Ukupno, žene pokazuju veću spremnost na preuzimanje rizika i smatraju da organizacijska podrška ima važnu ulogu, dok veći broj žena smatra da averzija prema riziku može ograničiti kreativnost.

#### **4.4.2.4. Konformizam**

Analiza pokazuje da žene češće smatraju kako organizacija potiče konformizam u usporedbi s muškarcima. Kada je riječ o slobodi izražavanja svojih ideja, veći postotak žena (75%) nego muškaraca (15%) osjeća slobodu bez straha od osuđivanja. Također, žene češće doživljavaju da se njihovi prijedlozi i inovacije prihvaćaju.

Rezultati sugeriraju da žene izražavaju veću zabrinutost zbog konformizma u organizaciji, ali se osjećaju slobodnije u izražavanju svojih ideja i češće primaju podršku za svoje prijedloge.

#### **4.4.2.5. Nerealistični ciljevi**

Žene češće prijavljuju suočavanje s nerealističnim ciljevima u radu, osim u kategoriji "povremeno", gdje je broj žena i muškaraca jednak. Samo jedna žena je rekla da se njezini prijedlozi nikad ne prihvaćaju, dok nijedan muškarac nije dao taj odgovor. Žene također češće doživljavaju prihvaćanje svojih prijedloga i smatraju da nerealistični ciljevi negativno utječu na produktivnost (62% žena naspram 37,5% muškaraca). Osim toga, žene su sklonije negativnijem percipiranju utjecaja nerealističnih ciljeva na kreativni proces, s više visokih i najnižih ocjena.

Zaključno, žene češće prijavljuju nerealistične ciljeve, negativnije percipiraju njihov utjecaj na produktivnost i kreativnost, te generalno imaju raznolikija iskustva u prihvaćanju svojih prijedloga u usporedbi s muškarcima.

#### **4.4.2.6. Nedostatak resursa i/ili vremena**

Analiza pokazuje da žene češće prijavljuju nedostatak resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla, i to u većem postotku povremeno i često nego muškarci. Također, žene češće osjećaju nedostatak vremena za dovršavanje zadataka, dok muškarci češće prijavljuju da nikad nemaju nedostatak resursa ili vremena. Osim toga, muškarci percipiraju manjak resursa ili vremena kao manje ograničavajući za njihovu kreativnost u rješavanju problema u usporedbi s ženama.

Sugerira da žene češće doživljavaju nedostatak resursa i vremena za obavljanje posla, te da percipiraju ove nedostatke kao značajnije prepreke za svoju kreativnost u rješavanju problema u usporedbi s muškarcima.

## 5. RASPRAVA

### 5.1. Usporedba s drugim istraživanjima

Sallem i dr. (2021) u svom istraživanju došli su do zaključka kako sve od navedenih dimenzija barijera kreativnog razmišljanja utječu na kreativnost zaposlenika i organizacijske učinke. U istraživanju se pokazalo da postoji snažan odnos između kreativnosti i organizacijske performanse, kao i s barijerama kreativnog razmišljanja. Teresa M. Amabile u svom istraživanju zaključuje da vanjski motivatori i ograničenja mogu promijeniti motivacijsko stanje s unutarnjeg na vanjski, što utječe na kreativno ponašanje. Također naglašava da je unutarnja motivacija ključna za poticanje kreativnosti. Ova saznanja ukazuju na slične zaključke koja su dobivena u ovome istraživanju.

Sallem i dr. (2021) naglašavaju važnost fizičkog okruženja na kreativnost, a analiza dobivenih rezultata potvrđuje taj zaključak. Naime, rezultati sugeriraju da radno okruženje, koje uključuje konstruktivan kriticizam i slobodu izražavanja, značajno utječe na kreativne procese zaposlenika. Oba istraživanja ukazuju na to da su elementi radnog okruženja ključni za poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar organizacija.

Osim toga, Amabile i Pillemer (2012) fokusiraju se na unutarnju motivaciju kao ključnu za kreativnost. Njihova analiza također implicira da zaposlenici ne vide averziju prema riziku kao ograničenje, što sugerira da su motivirani za preuzimanje rizika i stvaranje inovacija unatoč pritiscima. U tom kontekstu, istraživanje dodatno naglašava značaj kriticizma, pri čemu zaposlenici najviše percipiraju nedostatak kritičkog usmjerenja u svom radnom okruženju.

Istraživanje se povezuje s radovima Sallem i dr. (2020), koji identificiraju prepreke koje djeluju na organizacijsku performansu. Dok oni ukazuju na specifične prepreke, ovo istraživanje naglašava da su zaposlenici svjesni izazova, ali da ti izazovi ne dominiraju njihovim iskustvom, što može ukazivati na otpornost zaposlenika ili njihovo adaptivno ponašanje u kreativnom procesu. Ova saznanja zajednički doprinose boljem razumijevanju uloge radnog okruženja u poticanju kreativnosti i inovativnosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Kreativnost je temeljna snaga koja omogućava stvaranje novih i originalnih ideja, no u poslovnom kontekstu njezin potencijal često ostaje neiskorišten zbog raznih barijera. Prepreke poput kriticizma, nelojalne konkurencije, averzije prema riziku, konformizma, nerealističnih ciljeva te nedostatka resursa i vremena, mogu ozbiljno ograničiti kreativno rješavanje problema i negativno utjecati na poslovne rezultate. Prepoznavanjem i sustavnim uklanjanjem tih barijera, organizacije mogu otvoriti prostor za slobodniji razvoj i implementaciju inovacija, što ih čini fleksibilnijima i konkurentnijima na tržištu. Stoga je cilj ovog diplomskog rada bio razumijevanje kako ove barijere utječu na kreativnost u poslovnom kontekstu te koja je razlika među spolovima. Empirijsko istraživanje pokazalo je da ispitanici općenito percipiraju srednju razinu prepreka u svom radnom okruženju, s prosječnim ocjenama od tri na skali od jedan do pet. Najmanji utjecaj na kreativnost pripisan je nedostatku resursa ili vremena, dok je najviša ocjena dodijeljena razini kriticizma. Nelojalna konkurencija najčešće je doživljena barijera, dok averzija prema riziku prevladava kao najmanje značajna prepreka. Analiza je otkrila značajne razlike između spolova. Žene češće percipiraju negativan utjecaj kriticizma i nelojalne konkurencije na svoju kreativnost. Također, žene više doživljavaju nedostatak resursa i vremena te su osjetljivije na utjecaj nerealističnih ciljeva na svoju produktivnost. S druge strane, žene pokazuju veću spremnost na preuzimanje rizika i osjećaju nešto veću slobodu u izražavanju ideja u usporedbi s muškarcima. Ovi rezultati ukazuju na prisutnost prepreka koje, iako ne prevladavaju u velikoj mjeri, značajno utječu na kreativnost i produktivnost zaposlenika. Razlike između spolova ističu potrebu za prilagođenim pristupima u razvoju politika i praksi unutar organizacija kako bi se stvorilo poticajnije radno okruženje za sve zaposlenike. Analizirane barijere ozbiljno ugrožavaju organizacijsku performansu, smanjujući inovativnost, produktivnost i moral zaposlenika. Ove prepreke ne samo da otežavaju postizanje ciljeva, već i smanjuju konkurentnost i dugoročni uspjeh organizacije. Implikacije za poslovnu praksu su te da organizacije moraju proaktivno raditi na uklanjanju ovih barijera kako bi stvorile poticajno okruženje koje podržava inovacije, učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Time će osigurati održivost i konkurentnost u dinamičnom poslovnom okruženju. Za postizanje optimalnih rezultata, važno je kontinuirano educirati zaposlenike o važnosti kreativnosti, stvarati poticajno okruženje s otvorenom komunikacijom i podrškom te nagrađivati inovativne



pristupe. Na taj način, organizacije mogu ostvariti dugoročni uspjeh kroz stvaranje dinamičnog i inovativnog radnog okruženja koje potiče rast i razvoj svih zaposlenika.

Ključna ograničenja rada uključuju nereprezentativnost uzorka i nedostatak šireg raspona sociodemografskih podataka. Na temelju rezultata ovog diplomskog rada, preporučuje se provedba opsežnijih istraživanja s većim i demografski raznovrsnijim uzorkom kako bi se osigurala reprezentativnost rezultata i omogućilo dublje razumijevanje utjecaja različitih sociodemografskih faktora. Ovi uvidi mogu koristiti različitim skupinama na sljedeće načine. Menadžerima i liderima pomoći će u poboljšanju radnog okruženja i motivacije zaposlenika. Odjelima za ljudske resurse pružaju smjernice za dizajniranje politika koje smanjuju stres i potiču kreativnost. Stručnjacima za organizacijski razvoj nude osnovu za razvoj intervencija koje poboljšavaju inovativnost dok studentima i istraživačima pružaju temelj za daljnja istraživanja u organizacijskoj psihologiji i barijerama kreativnosti.

## 7. LITERATURA

1. Almeida i dr. (2008). *Torrance Test of Creative Thinking: The question of its construct validity*. *Thinking Skills and Creativity* 3 (2008) 53–58. [pristupljeno: 07. rujna 2024].
2. Amabile, T. M., Pillemer, J. (2012). *Perspective on the Social Psychology of Creativity*. *The Journal of Creative Behavior*. [pristupljeno: 07. rujna 2024].
3. Arar, Lj., Rački, Ž. (2003). *Priroda kreativnosti*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. [pristupljeno: 20. kolovoza 2024].
4. Bankar Posao (Bankar.me) (2017). *Šta je nelojalna konkurencija, a šta monopol?* Dostupno na: [Šta je nelojalna konkurencija, a šta monopol? – Bankar.me](#) [pristupljeno: 19. kolovoza 2024].
5. Buchberger, I. (2012). *Kritičko mišljenje: priručnik kritičkog mišljenja, slušanja, čitanja i pisanja*. Opatija: Sagita d.o.o. [pristupljeno: 20. kolovoza 2024].
6. Euro Grant Konzalting International. *Rokovi: prepreka ili motivacija za postizanje ciljeva u poslovanju*. Dostupno na: [Rokovi: prepreka ili motivacija za postizanje ciljeva u poslovanju? – EGK](#) [pristupljeno: 6. rujna 2024].
7. Leksikografski zavod Miroslava Krleže (2013). *Averzija prema riziku*. Dostupno na: [averzija prema riziku | Proleksis enciklopedija \(Izmk.hr\)](#) [pristupljeno: 19. kolovoza 2024].
8. Okumu, R. (2024). *Barriers in Business Communication & How to Overcome Them*. Dostupno na: [Business Communication: Types, Barriers & Ways to Overcome Them \(livexp.com\)](#) [pristupljeno: 25. lipnja 2024].
9. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga. [pristupljeno: 6. rujna 2024].
10. Runco, M. A., Pritzker, S. R. (1999). *Encyclopedia of Creativity: A-H*. The United States of America: Academic Press. [pristupljeno: 20. kolovoza 2024].
11. Saleem i dr. (2021). *Barriers to Creative Thinking and Organizational Performance: Mediating Role of Employee Creativity*. *Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 31, No. 2, 2021. [pristupljeno: 07. rujna 2024].

12. Siczka, K. (2011). *Cause and Effect: Barriers to Creativity and Innovation*. Dostupno na: [Cause and Effect: Barriers to Creativity and Innovation - Training Industry](#) [pristupljeno: 6. rujna 2024].
13. Srića, V. (2017). *Sve tajne kreativnosti*. Zagreb: Algoritam. [pristupljeno: 24. lipnja 2024].
14. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija. [pristupljeno: 24. lipnja 2024].
15. Šundalić, A., Pavić, Ž. (2013). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet. [pristupljeno: 24. lipnja 2024].
16. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. [pristupljeno: 12. rujna 2024].

## 8. POPIS SLIKA

Slika 1 Proces kreativnosti.....	5
Slika 2 Čimbenici kreativnosti prema teoriji interakcionističke perspektive organizacijske kreativnosti.....	7
Slika 3 Barijere kreativnim mislima.....	9

## 9. POPIS TABLICA

Tablica 1 Prosječna vrijednost barijera prema kriteriju percepcije .....	14
Tablica 2 Prosječna vrijednost barijera prema kriteriju utjecaja.....	15
Tablica 3 Prosječna vrijednost barijera prema kriteriju učestalosti .....	15

## 1. POPIS GRAFOVA

Graf 1 Spol ispitanika .....	13
Graf 2 Percepcija kritičizma u radnom okruženju .....	17
Graf 3 Utjecaj kritičizma kolega ili nadređenih na kreativnost .....	18
Graf 4 Učestalost s konstruktivnim kritičizmom koji rezultira poboljšanju rada .....	19
Graf 5 Učestalost nelojalne konkurencije unutar tima ili organizacije .....	20
Graf 6 Percepcija utjecaja nelojalne konkurencije na motivaciju i kreativnost .....	21
Graf 7 Utjecaj nelojalne konkurencije na poslovne rezultate tima .....	22
Graf 8 Percepcija spremnosti preuzimanja rizika u poslovnim situacijama .....	23
Graf 9 Percepcija organizacijske podrške kod preuzimanja rizika .....	24
Graf 10 Utjecaj averzije prema riziku na ograničavanje kreativnosti u rješavanju problema ..	25
Graf 11 Percepcija organizacijskog poticanja konformizma .....	26
Graf 12 Sloboda izražavanja svojih ideja bez straha od osuđivanja .....	27
Graf 13 Učestalost prihvaćanja prijedloga i inovacija .....	28
Graf 14 Učestalost suočavanja s nerealističnim ciljevima u radu .....	29
Graf 15 Utjecaj nerealističnih ciljeva na produktivnost .....	30
Graf 16 Percepcija utjecaja nerealističnih ciljeva na kreativni način rješavanja problema .....	31
Graf 17 Učestalost suočavanja s nedostatkom potrebnih resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla .....	32
Graf 18 Učestalost osjećaja nedovoljnog vremena za dovršavanje zadataka .....	33
Graf 19 Percepcija utjecaja nedostatka resursa ili vremena na sposobnost kreativnog rješavanja problema .....	34

## UPITNIK

**BARIJERE KREATIVNOSTI U POSLOVNOM KONTEKSTU**

Poštovani,

ispred Vas se nalazi upitnik o "Barijerama kreativnosti u poslovnom kontekstu" u cilju ispitivanja istog. Anonimnost Vaših odgovara je u potpunosti zajamčena te unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu kao i suradnji.

<p>Kako biste ocijenili razinu kritičizma u Vašem radnom okruženju?</p> <p>Niska 1 2 3 4 5 Visoka</p>	<p>Smatrate li da kritičizam kolega ili nadređenih negativno utječe na Vašu kreativnost?</p> <p>Da Ne</p>
<p>Koliko se često suočavate s konstruktivnim kritičizmom koji Vam pomaže poboljšati rad?</p> <p>Nikad Povremeno Često Uvijek</p>	<p>Koliko često doživljavate nelojalnu konkurenciju unutar Vašeg tima ili organizacije?</p> <p>Nikad Povremeno Često Uvijek</p>
<p>U kojoj mjeri nelojalna konkurencija utječe na Vašu motivaciju i kreativnost?</p> <p>Vrlo malo 1 2 3 4 5 Vrlo mnogo</p>	<p>Mislite li da nelojalna konkurencija negativno utječe na poslovne rezultate Vašeg tima?</p> <p>Da Ne</p>
<p>Kako biste ocijenili svoju spremnost na preuzimanje rizika u poslovnim situacijama?</p> <p>Vrlo niska Vrlo visoka</p>	<p>Koliko Vaša organizacija podržava preuzimanje rizika?</p> <p>Vrlo malo 1 2 3 4 5 Vrlo mnogo</p>
<p>Smatrate li da averzija prema riziku ograničava Vašu kreativnost u rješavanju problema?</p> <p>Da Ne</p>	<p>U kojoj mjeri smatrate da Vaša organizacija potiče konformizam?</p> <p>Vrlo malo 1 2 3 4 5 Vrlo mnogo</p>
<p>Osjećate li se slobodnim izraziti svoje ideje bez straha od osuđivanja?</p> <p>Da Ne</p>	<p>Koliko često se Vaši prijedlozi i inovacije prihvaćaju?</p> <p>Nikad Povremeno Često Uvijek</p>
<p>Koliko često se suočavate s nerealističnim ciljevima u svom radu?</p> <p>Nikad Povremeno Često Uvijek</p>	<p>Smatrate li da nerealistični ciljevi utječu na Vašu produktivnost?</p> <p>Da Ne</p>
<p>Kako postavljanje nerealističnih ciljeva utječe na Vaš kreativni način rješavanja problema?</p> <p>Vrlo malo 1 2 3 4 5 Vrlo mnogo</p>	<p>Koliko često se suočavate s nedostatkom potrebnih resursa (materijala, opreme, financija) za obavljanje posla?</p> <p>Nikad Povremeno Često Uvijek</p>
<p>Koliko često osjećate da nemate dovoljno vremena za dovršavanje svojih zadataka?</p> <p>Nikad Povremeno Često Uvijek</p>	<p>U kojoj mjeri nedostatak resursa ili vremena utječe na Vašu sposobnost kreativnog rješavanja problema?</p> <p>Vrlo malo 1 2 3 4 5 Vrlo mnogo</p>