



XXV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

19. мај 2020, Суботица, Република Србија

Маја Стругар Јелача

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Србија
 m.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

Радмила Бјекић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Србија
 rstojanovic@ef.uns.ac.rs

Марко Алексић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Србија
 marko.aleksic@ef.uns.ac.rs

Немања Бербер

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Србија
 berber@ef.uns.ac.rs

ИСПИТИВАЊЕ ВЕЗЕ ИЗМЕЂУ ЕКСПЕРИМЕНТАЛНЕ КЛИМЕ И ДИМЕНЗИЈА КРЕАТИВНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Апстракт: Предмет истраживања огледа се у анализи фактора од значаја за формирање креативне организације. Циљ рада је утврђивање природе везе између експерименталне климе и димензија које описују модел креативне организације са фокусом на организациону културу. Истраживачке хипотезе су генерисане и емпиријски анализирани на основу анкете спроведене на узорку од 145 запослених у организацијама на територији Р. Србије. Анкета је развијена комбиновањем две методологије формулисани од стране аутора Горана Еквал-а, „Модел креативне климе“, и Терезе Амабиле, „Модел организационе креативности“. У оквиру рада примењене су статистичке методе, као што су корелациона анализа и анализа варијансе. Добијени резултати указују да постоји позитивна статистички значајна веза између све три димензије креативне организационе културе, као што су флексибилни управљачки систем, мотивација за већим достигнућима и слобода коришћења ресурса на формирање експерименталне климе у организацији. Такође, применом анализе варијансе утврђено је да постоји статистички значајна разлика у степену експерименталне климе која влада у организацији у зависности од њене величине, док није потврђена статистички значајна разлика између организација у зависности од њихове правне форме.

На крају, у раду су истакнуте управљачке мере како подстаћи креирање креативног радног амбијента.

Кључне речи: експериментална клима, креативна организациона култура, корелација, анализа варијансе

УВОД

Последњих деценија, све више научну јавност заокупља анализа иновација из различитих углова како би се указало на могуће емпиријске релације и на основу тога поставили практични управљачки савети. Од великог значаја је анализа улоге иновација приликом раста организационе ефективности (Glisson, 2015) што је један од начина за остварење одрживе конкурентске предности у хиперконкурентском пословном амбијенту.

Запослени на свим нивоима треба да се подстичу на креативно размишљање које ће се на крају трансформисати у опипљиви иновативни аутопут, што је могуће постављањем креативне организационе културе коју ће запослени перципирати као отворену за нове идеје, креативно понашање и иновације, односно посматрати као

How to cite: Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Aleksić, M., Berber, N. (2020). The Examination of the Relationship Between Experimental Climate and Dimensions of the Creative Organization. In *Proceedings of the 25th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-386-2_29

експерименталну организациону климу. Ова констатација произилази из доказаног утицаја организационе културе на понашање и остварене перформансе запослених (Giri & Kumar, 2007) и то иновативних (Glisson, 2015).

Приликом анализе иновативног потенцијала предузећа није довољно узети у разматрање само једну од поменуте две организационе варијабле (организациону културу или организациону климу) већ их заједно анализирати јер описују како стварно организација послује. Самостално изучавање креативне организационе културе може довести до замагљених резултата уколико перцепција запослених о тој култури није да је она креативна и иновативно оријентисана што значи да ће они пружати отпор према одређеним процедурама па ће на крају изостати и њихов иновативни резултат. Претходно поменуто довело је до истраживачке идеје и формулисања истраживачког оквира рада који указује на анализу елемената организационе културе и карактеристике организационе климе из угла иновативности. Дакле, предмет истраживања је анализа везе између креативне организационе културе и експерименталне организационе климе коју су као такву перципирали запослени. У оквиру рада фокус је стављен на истраживање организационих процедура као инпута који омогућавају иновативно понашање запослених а не на крајњи резултат, тј. остварење иновативних перформанси. Односно на анализу организационог контекста који ће омогућити креативне и иновативне резултате у блиској будућности. Овакав истраживачки фокус произилази из претпоставке аутора Шнајдер, Ерхарт и Мејси (Schneider, Ehrhart & Masey, 2013), који сматрају да запослени који перципирају организацију као ентитет који промовише равноправност, поверење, етичност и различитост доводи до остварења стратешких резултата од стране запослених, који су од велике вредности за предузеће. Циљ истраживања се огледа у анализи везе између карактеристика флексибилног управљачког система, мотивационог система усмереног на инкременталне или радикалне промене и нивоа слободе коришћења ресурса предузећа који формирају креативну организациону културу са једне стране и перцепције запослених о радном амбијенту из угла креативности и иновативности односно експерименталне организационе климе са друге стране. Такође, поред примарног циља истраживања, идентификован је и секундарни циљ истраживања који се огледа у анализи да ли постоји разлика између перцепције запослених о радном амбијенту из угла креативности и иновативности односно експерименталне климе у зависности да ли раде у малим, средњим или великим предузећима, са једне стране или раде у предузећима која су регистрована као доо, ад или јавно предузеће са друге стране.

1. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИОНА КЛИМА У ФУНКЦИЈИ КРЕАТИВНОСТИ И ИНОВАТИВНОСТИ

У већини истраживачких радова до краја деведесетих година, термини организациона култура и организациона клима су се поистовећивали (Glisson, 2015), док се у периоду после истиче њихова разлика и отпочиње засебно истраживање.

Организациона култура се састоји од базичних претпоставки, очекивања и норми на којима се заснива пословање предузећа односно указује на начине како се обављају активности у оквиру организације. Организациона култура путем поменутих елемената утиче на понашање запослених и њихову перцепцију о радном амбијенту (Ali & Patnaik, 2014., стр. 7). Велики број аутора у својим студијама истиче утицај организационе културе на организациону климу (Aarons & Sawitzky, 2006a).

Организациона клима је перцепција запослених о предузећу у којем раде (Ali & Patnaik, 2014). Може се рећи да је организациона клима перцепција запослених о њиховом радном амбијенту у зависности од вредности, политике, процедура на нивоу предузећа, менаџмента који их дефинише, спроводи и делегира као и практичних задатака које свакодневно обавља сваки запослен. Стога, организациона клима је психолошка визија индивидуе о радном амбијенту која је оптерећена субјективношћу и зато варира од запосленог до запосленог. Организациона клима има утицај на задовољство запослених и самим тим на њихове перформансе (Giri & Kumar, 2007). Из тог разлога веома је битно пратити перцепцију запослених о радном амбијенту како би се утврдио позитиван или негативан утицај на пословне перформансе.

1.1. Димензије организационе културе

Термин организационе културе истраживан је као конструкт који се састоји од различитих елемената. Иако постоји спектар различитих истраживања на ову тему, постоји доста сличности и преклапања у оквиру идентификованих елемената/фактора. У наредној табели приказан је преглед елемената организационе културе од стране различитих аутора у различитим временским периодима.

Табела 1. Могући елементи организационе културе

Редни број	Аутори	Година	Различити елементи организационе културе
1.	Amabile, Conti, Coon; Lazenby & Herron	1996	подстицање креативности, слобода, ресурси, притисак, организационе препреке за креативност
2.	Tesluk, Farr, & Klein	1997	истицање циљева, истицање сврхе, оријентација на награде, подршка задацима, социјална емотивна подршка

3.	Cameron & Quinn	1999	доминантне карактеристике, стратешки фокус, управљање запосленима, стил лидерства, критеријум успеха
4.	Glisson, Green & Williams	2012	професионалност (знање), ригидност, отпор
5.	Sharifirad & Ataei	2012	укљученост, конзистентност, адаптабилност, мисија
6.	Amiri, Haghighooyan, & Mohammadi	2014	допринос, истицање слободе, ефективна интеракција
7.	Ilijins, Skvarciany, & Gaile-Sarkane	2015	адаптабилност, конзистентност, задовољство запослених, мисија, укљученост

Извор: Аутор

У досадашњим истраживањима наилази се на различите начине конструисања варијабле организациона култура. Дакле, не постоји јединствена методологија како се организациона култура анализира (Schneider et al., 2013). Приликом дефинисања конструкта креативне организационе културе водили смо се смерницама аутора, Шнајдер, Ерхарт и Мејси (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011), који истичу да на перцепцију запослених о радном амбијенту највише утичу политика, пракса и процедуре које воде њихово понашање као и очекивања и награде за њихове резултате. У раду коришћена су три елемента од значаја на перцепцију запосленог о радном амбијенту односно на формирање мишљења о организационој клими. Први елемент креативне организационе културе је флексибилни управљачки систем који обухвата суму управљачких политика, управљачке праксе и процедура. Други елемент организационе културе је систем мотивације односно подршке и награде за остварена иновативна достигнућа. Трећи елемент организационе културе је слобода коришћења ресурса односно могућност да се креативне идеје спроведу у дело.

Флексибилни управљачки систем као елемент који описује креативну организациону културу - како би се ишло у корак са променама многи истраживачи позивају на предузећа да имплементирају организациону културу која је флексибилна и адаптивна (Sargos, Cooper & Santora, 2008) што је могуће успостављањем одговарајућег управљачког система који заговара поменуте принципе. Акцент се ставља на анализу одговарајућег стила лидерства који је симбол формирање нове организационе културе (Bass, 1999; Giberson, Resick, Dickson, Mitchelson, Randall, & Clark, 2009). Дакле, један од начина спровођења флексибилног управљачког система јесте примена трансформационог стила лидерства који заговара отвореност надређених за спровођење новина од стране свих у организацији што доводи до иновативног понашања и организационих иновација (Elenkov & Manev, 2005; Jung, Chow, & Wu, 2003). Такав стил лидерства да би био у функцији формирања креативне организационе културе треба да обезбеди усмеравајућу визију, интелектуалну стимулацију, обезбеди подршку запосленима, има висока очекивања у погледу перформанси, буде одговарајући узор и подстиче прихватање (Sargos et al., 2008, стр. 152).

Данас креативна организациона култура мора да буде формирана тако да ширење и имплементација новог знања није изазов већ неопходност. У том процесу постоји сет различитих фактора који утичу на креирање такве културе, поред флексибилног управљачког система који треба да омогући и подржи овај процес, односно да постави норме и вредности које указују да запослени могу да спроводе експерименталне анализе, преузимају ризик, и погреше (Amabile et al., 1996), други фактор је мотивација и награда (Dixit & Nanda, 2011) запослених на спровођење иновативних активности. У оквиру мотивације акценат се даје на награде за креативно размишљање запослених и њихове креативне перформансе што указује да ће они и у будуће бити креативни и приликом обављања других пословних задатака (Eisenberger & Armeli, 1997). Стога, у оквиру рада акценат се ставља на мотивисању запослених на већа достигнућа која ће имати креативну и иновативну природу.

Последњи елемент у оквиру организационе културе је слободно коришћење ресурса који су неопходни за успешну и ефикасну имплементацију нових идеја путем пројеката (Amabile et al., 1996). Уколико није отежан долазак до неопходних ресурса, перцепција запослених је да је њихова идеја подржана, делегиран пројектни задатак важан што утиче на њихово задовољство и осећај значајности и јаке припадности предузећу што директно доводи до њихове веће енергичности и ангажованости. Под слободним коришћењем ресурса подразумева се могућност коришћења финансијских фондова и материјалних ресурса за нове пројекте (Moultrie & Young, 2009). Такође, у оквиру слободног коришћења ресурса подразумева се и флексибилност и мултидисциплинарни приступ приликом ангажовања људских ресурса. Да би било позитивних ефеката приликом ангажовања свих ресурса неопходно је обезбедити слободно и транспарентно кретање информација као једног од најважнијих ресурса данас.

1.2. Димензије организационе климе

Организациона клима или перцепција запослених о радном амбијенту има значајан утицај на креативни и иновативни аутпут запослених (Glisson, 2015; Maufield & Maufield, 2010, стр. 162). Поменута релација указује на потребу предузећа да креирају експерименталну организациону климу која је креативно оријентисана и коју запослени перципирају као отворену и са лакоћом прихватају. У таквом пословном екосистему креативно залагање запослених и њихов иновативни аутпут довели би до раста иновативности на нивоу предузећа што је један од предуслова за опстанак предузећа у динамичном тржишном амбијенту.

Кративна клима у предузећу манифестује се кроз организациону културу која доводи до креативних резултата својих запослених (Ekvall, 1996). Поменути аутор истиче десет фактора од утицаја на креирање креативне климе, а то су: изазов, слобода, подршка идејама, отвореност, динамичност, хумор, дебата, конфликт, прихватање ризика и расположиво време за идеје. Фактори се могу описати на следећи начин (Pörzse, Takacs, Csedo, Berta, Sara & Fejes, 2012): 1. Под изазовом се подразумева да су запослени задовољни са својим послом, да су испуњени на радном месту и самим тим укључују максималну енергију; 2. под слободом се подразумева могућност независног обављања задатака, слободног протока информација и самосталног доношења одлука; 3. под подршком идејама подразумева се да менаџмент предузећа подржи имплементацију сјајних идеја док остали запослени су спремни да саслушају један другог о новим иницијативама; 4. отвореност је једна врста слободе и осећаја запослених да могу да предлажу своје идеје, да их тестирају и уколико дође до грешака да не буду кажњени; 5. динамичност указује на турбулентно радно окружење у коме се стално нешто дешава; 6. под фактором хумор подразумева се релаксирано радно окружење у којем се често чује смех и позитиван став; 7. под дебатом се подразумева да се прихватају различити ставови, мишљења и перспективе чије комбинације доводе до прокошења статус кво ситуацији; 8. конфликти су фактор који је у обрнутој вези са креативном организационом климом, тако да радно окружење које је пуно негативних коментара и конфликта није пожељно; 9. прихватање ризика је неопходно уколико треба да се имплементира нека нова идеја по први пут у организацији; 10. расположиво време за идеје треба да буде што дуже како би запослени могли да размењују идеје које нису унапред планиране већ су резултат надолазећих, изненадних импулса из екстерног окружења.

2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

На основу изучене теоријске базе постављена је истраживачка хипотеза Х1 која гласи: *Постоји позитивна статистички значајна веза између елемената креативне организационе културе као што су флексибилан управљачки систем, мотивација за већа достигнућа и слобода коришћења ресурса и експерименталне организационе климе. Све већу потребу за анализом поменуте везе у савременом пословном амбијенту истиче и аутор Иљинс, Скварциану & Гаиле-Саркане (Иљинс et al., 2015). У оквиру студије коју су спровели поменути аутори истичу постојање статистички значајне позитивне везе између организационе културе и организационе климе и то следећих фактора културе: стабилност, систем награде, задовољство послом, тимска оријентација, подршка, кључне вредности и договор (стр. 949). Ови фактори су компоненте елемената организационе културе као што су конзистентност, задовољство и укљученост који највише утичу на организациону климу. О неопходности анализе везе између поменутих варијабли и њихово заједничко посматрање указују и резултати студије која потврђује да организациона култура путем организационе климе утиче на приступ раду од стране запослених (Aarons & Sawitzky, 2006a). Такође, велики број аутора у својим истраживањима су доказали директан утицај било организационе културе или организационе климе на остварење креативних и иновативних перформанси (Halim, Ahmad, Ramayah, & Hanifah, 2014; Hogan & Coote, 2014; Yu, Yu & Yu, 2013). Стога, неопходно је утврдити који елементи организационе културе највише утичу на повољну перцепцију запослених и тако формирају експерименталну организациону климу која подстиче креативно понашање запослених и остварење иновативних резултата.*

С обзиром да експериментална организациона клима утиче на остварење креативних и иновативних резултата, у оквиру емпиријског истраживања покушали смо да утврдимо да ли постоји разлика у перцепцији запослених о томе да ли је организациона клима експериментална или не у зависности од правне структуре предузећа и у зависности од величине предузећа. Параметар величине предузећа смо узели у обзир зато што не постоји јединствено мишљење о иновативности великих предузећа. Док једини сматрају да велика предузећа имају на располагању већи финансијски фонд и могу да преузимају већи ризик што може довести до већих иновација (Aranda, Rata, & Duarte, 2001), други аутори сматрају да су велика предузећа проблематична приликом имплементације иновација (Dougherty, 1992) јер су мање флексибилна и оптерећена бирократијом за разлику од мањих и средњих предузећа. Даље, у Р. Србији јавна предузећа су често пред критиком да су неинновативна и као таква немају заступљену нити креативну организациону културу па самим тим ни експерименталну организациону климу. Степен иновативности јавних предузећа у великој мери зависи од институционалних фактора (Painter, 2005). На основу истакнутих претпоставки постављена је хипотеза Х2: *Постоји статистички значајна разлика у нивоу примене експерименталне организационе климе у зависности да ли је предузеће велико, средње или мало. Хипотеза Х3 гласи: Постоји статистички значајна разлика у нивоу примене експерименталне организационе климе у зависности од правне форме предузећа.*

У циљу спровођења емпиријског истраживања коришћена је комбинација две доказане и опште прихваћене методологије. Коришћен је упитник, „Модел организационе креативности“ развијен од стране ауторке Амабиле (Amabile, 1996) као и упитник постављен од стране аутора Еквал-а (Ekvall, 1996) под називом „Модел креативне климе“. Коришћене су модификоване форме упитника, њихова ревидирана верзија састоји се из 29 питања. Истраживање је спроведено на узорку од 145 запослених у организацијама на територији Р. Србије. Применом факторске анализе издвојени су нови фактори који су у складу са тестираним узорком на територији Р. Србије (Strugar Jelača, Bječić & Leković, 2018). Нови фактори су елементи организационе културе и организационе климе. Организациона култура се састоји из три ново дефинисаних фактора и то Флексибилни управљачки систем који обухвата 8 питања, елемент Мотивације за већим достигнућима који обухвата 3 питања и елемент Слобода

коришћена ресурса који обухвата исто 3 питања. Зависна варијабла је Експериментална организациона клима која се састоји из три фактора који описују перцепцију запослених о прихватању различитости, експерименталном изражавању и подршци идејама. Зависна варијабла обухвата 15 питања.

3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Приликом анализе хипотезе Х1, која гласи: *Постоји позитивна статистички значајна веза између елемената креативне организационе културе као што су флексибилан управљачки систем, мотивација за већа достигнућа и слобода коришћења ресурса и експерименталне организационе климе*, коришћена је Пирсонова корелациона анализа. Резултати корелационе анализе приказани су у Табели бр. 2.

Табела 2. Корелациона анализа између елемената организационе културе и експерименталне организационе климе

Корелациона анализа		Флексибилни управљачки систем	Мотивација за већа достигнућа	Слобода коришћења ресурса	Експериментална клима
Флексибилни управљачки систем	Пирсонова корелација Значајност	1			
Мотивација за већа достигнућа	Пирсонова корелација Значајност	,226** ,006	1		
Слобода коришћења ресурса	Пирсонова корелација Значајност	,199* ,016	,438** ,000	1	
Експериментална клима	Пирсонова корелација Значајност	,501** ,000	,513** ,000	,526** ,000	1

Извор: Калкулација аутора

Резултати корелационе анализе указују да постоји статистички значајна веза између свих елемената креативне организационе културе и експерименталне организационе климе. Дакле, постоји статистички значајна позитивна веза велике јачине између: Флексибилног управљачког система у предузећу и перципирање запослених организационе климе као експерименталне ($r=.501$, $p=.000$); Мотивације запослених за спровођење већих достигнућа и перципирање радног окружења као експериментално оријентисаног односно експерименталне организационе климе ($r=.513$, $p=.000$); Слободе коришћења ресурса приликом реализације нових идеја и радних задатака са једне стране и експерименталне организационе климе са друге стране ($r=.526$, $p=.000$). На крају може се закључити да је постављена хипотеза Х1 доказана.

Анализа варијансе је рађена како би се испитала хипотеза Х2, која гласи: *Постоји статистички значајна разлика у нивоу примене експерименталне организационе климе у зависности од величине предузећа*. Приликом спровођења анализе варијансе, Тест хомогености је нарушен па је урађен Велчов тест, приказан у наредној табели.

Табела 3. Велчов тест

	Statistic	df1	df2	Статистичка значајност
Welch	3,399	2	29,431	,,047

Извор: Калкулација аутора

Табела 4. Евалуација експерименталне организационе климе у зависности од величине предузећа

	N	AC	СД	С. грешка
Средње	55	3,5018	,60748	,08191
Велико	78	3,2547	,84837	,09606
Мало	12	3,8944	,94984	,27419
Укупно	145	3,4014	,79242	,06581

Извор: Калкулација аутора

Табела 5.: Вишеструка компарација

(I) величина	(J) величина	(I-J)	Стд. грешка	Статистичка значајност	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Средње	Велико	,24712	,13644	,170	-,0761	,5703
	Мало	-,39263	,24690	,253	-,9774	,1922
Велико	Средње	-,24712	,13644	,170	-,5703	,0761
	Мало	-,63974*	,24029	,023	-1,2089	-,0706
Мало	Средње	,39263	,24690	,253	-,1922	,9774
	Велико	,63974*	,24029	,023	,0706	1,2089

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Извор: Калкулација аутора

Спроведена анализа варијансе указује да постоји статистички значајна разлика ($F(4,626) = 5.112, p = .016$) између предузећа у зависности од величине и степена њихове експерименталне организационе климе. Примена Tukey post hoc теста указује да је разлика статистички значајна једино између малих и великих предузећа по основу примене експерименталне организационе климе. Дакле, мала предузећа ($AC=3.8944; CD=.94984$) имају већи ниво експерименталне организационе климе у односу на велика предузећа ($AC=3,2547; CD=.84837$). Можемо закључити да се хипотеза Х2 прихвата.

Табела бр. 6 приказује анализу варијансе како би се испитала хипотеза Х3, која гласи: *Постоји статистички значајна разлика у нивоу примене експерименталне организационе климе у зависности од правне форме предузећа.*

Табела 6. АНОВА тест

	Сума квадрата	Степен слободe	Просек квадрата	F	Статистичка значајност
Between Groups	2,968	3	,989	1,595	,193
Within Groups	87,454	141	,620		
Total	90,422	144			

Извор: Калкулација аутора

Приказан модел није значајан јер је значајност већа од 0.05, што указује да се не прихвата хипотеза Х3 и да не постоји статистички значајна разлика у нивоу експерименталне организационе климе у зависности да ли запослени ради у предузећу које је акционарско друштво, или друштво са ограниченом одговорношћу или јавно предузеће.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Резултати спроведеног емпиријског истраживања указују да у предузећима на територији Р. Србије запослени који желе да истакну своју креативну природу и на тај начин допринесу већој иновативности на нивоу целог предузећа, дају примат управљачком систему који је флексибилан, систему мотивације који препознаје креативан напор који доводи до инкременталних и радикалних промена као и слободном кретању неопходних ресурса за имплементацију иновативних пројеката. Уколико се организациона култура предузећа заснива на поменутих нормама пословања запослени перципирају такво радно окружење као иновативно и креативно оријентисано односно оцењују га као експерименталну организациону климу. Даље, у предузећима на територији Р. Србије постоји различита перцепција запослених о радном амбијенту са становишта креативности и иновативности у зависности да ли раде у малим или великим предузећима. Добијени резултати указују на предлог принципа пословања које треба предузећа како мала тако, средња и велика да примене у оквиру свог пословања како би запослени истакли своје креативно понашање и остварили иновативне перформансе. На тај начин олакшава се предузећима да успешно послују у високо турбулентном и хиперконкурентском тржишту понудом иновација пре свих.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006a). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 33 (3), 289-301.
- Aarons G.A. & Sawitzky A.C. (2006b). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services*, 3 (1), 61-72.

- Ali, A., & Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1 (2), 1-20.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. CO: Westview Press, Boulder.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Amiri, A., Haghgooyan, Z., & Mohammadi, F. (2014). Identifying and Prioritizing affecting Components on Creative Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3 (5), 53-68.
- Aranda, D.A., Rata, B.M., & Duarte, A.R. (2001). Innovation and firm size: An empirical study for Spanish engineering consulting companies. *European Journal of Innovation Management*, 4 (3), 133-142.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Cameron, K.S & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Wesley, Reading.
- Dixit, G. K., & Nanda, T. (2011). Strategic alignment of organizational culture and climate for stimulating innovation in SMEs. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2 (1), 77-85.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3 (2), 179-202.
- Eisenberger, R. & Armeli, S. (1997). Can silent reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (3), 652-663.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31 (3), 381-402.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24 (2), 123-137.
- Giri, V.N. & Kumar, B.P. (2007). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 52 (2), 155-168.
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39 (4), 245-250.
- Glisson C, Green P, & Williams NJ, (2012). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of child welfare systems: implications for research and practice. *Child Abuse Negl.*, 36 (9), 621-632.
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., & Hanifah, H. (2014). The growth of innovative performance among SMEs: Leveraging on organisational culture and innovative human capital. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2 (1), 107-125.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Strugar Jelača, M., Bjekić, R., & Leković, B. (2018). Evolution of methodology for organizational creativity: An application in Serbia. *49th International Scientific Conference Quantitative Analysis in Economics* (pages. 213-222). Niš: Faculty of Economics, University of Niš.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 525-544.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2010). Developing a scale to measure the creative environment perceptions: A questionnaire for investigating garden variety creativity. *Creativity Research Journal*, 22 (2), 162-169.
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18 (4), 299-314.
- Painter, C. (2005). Operating codes in the emerging system of local government: From 'top-down state' to 'disciplines pluralism'? *Public Money & Management*, 25 (2), 89-98.

- Pörzse, G., Takacs, S., Csedő, Z., Berta, Z., Sara, Z., & Fejes, J. (2012). The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*, 4 (13), 1-11.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 145-158.
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (5), 494-517.
- Schneider B., Ehrhart M.G., & Macey W.H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization, ed. S Zedeck, pp. 373–414. Washington
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. A. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41 (1), 143-156.

THE EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EXPERIMENTAL CLIMATE AND DIMENSIONS OF THE CREATIVE ORGANIZATION

Abstract: The subject of the research is reflected in the analysis of the factors of importance for the formation of a creative organization. The paper aims to determine whether or not there is a positive relationship between the experimental climate and the dimensions that describe a creative organization model with a focus on organizational culture.

The research hypotheses were generated and empirically analyzed based on a survey conducted on a sample of 145 employees in organizations in the territory of the Republic of Serbia. The survey was developed by combining two methodologies formulated by the authors G. Ekwall, "Creative Climate Model," and T. Amabile, "Organizational Creativity Model." Statistical methods, such as correlation analysis and analysis of variance, ANOVA, were applied in the paper.

The obtained results indicate that there is a positive statistically significant relationship between all three dimensions of creative organizational culture, such as flexible management system, motivation for greater achievements and freedom to use resources to form an experimental climate in the organization. Furthermore, by applying ANOVA, it was found that there was a statistically significant difference in the degree of experimental climate prevailing in the organization depending on its size, while no statistically significant difference between the organizations depending on their legal form was confirmed.

Finally, the paper highlights management measures to encourage the creation of a creative work environment.

Keywords: experimental climate, creative organizational culture, correlation, ANOVA