

# ORGANIZACIJSKA KULTURA I KARAKTERISTIKE ZADATAKA U ORGANIZACIJI

---

**Perišić, Helena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:097918>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I  
KARAKTERISTIKE ZADATAKA U  
ORGANIZACIJI**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Ivan Matić**

**Studentica:**

**Helena Perišić, univ. bacc. oec**

**Split, rujnan, 2019.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi rada .....	5
1.3. Istraživačke hipoteze .....	6
1.4. Metode istraživanja .....	9
1.5. Objašnjenje strukture diplomskog rada .....	10
<b>2. TEORIJSKA POLAZIŠTA ORGANIZACIJSKE KULTURE I KARAKTERISTIKA ZADATAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1. Organizacijska kultura .....	12
2.1.1. Definiranje organizacijske kulture .....	13
2.1.2. Dimenzije, razine i simboli organizacijske kulture .....	14
2.1.3. Najznačajnije tipologije organizacijske kulture .....	20
2.1.4. Upravljanje organizacijskom kulturom .....	28
2.2. Definiranje radnog mjesta, posla, procesa aktivnosti, zadataka.....	29
2.2.1. Karakteristike, klasifikacije i upravljanje zadacima.....	31
2.2.2. Modeli karakteristika zadataka.....	35
2.3. Model povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka.....	39
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I KARAKTERISTIKA ZADATAKA U ORGANIZACIJAMA</b> .....	<b>42</b>
3.1. Metodologija istraživanja .....	42
3.1.1. Opće karakteristike uzorka.....	43
3.2. Deskriptivni pokazatelji organizacijske kulture i karakteristika zadataka.....	47
3.3.1. Deskriptivni pokazatelji organizacijske kulture .....	47
3.3.2. Deskriptivni pokazatelji karakteristika zadataka .....	50
3.3. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza .....	52
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>67</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>70</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA</b> .....	<b>75</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>77</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>78</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Organizacija kao pojava seže daleko u prošlost sa samom pojavom čovjeka. „Značenje organizacije nije ograničeno samo na čovjekovu privrednu odnosno gospodarsku djelatnost već na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Organizacija u svim područjima čovjekovih aktivnosti omogućuje realizaciju mnogih ciljeva koje sam ne bi mogao u potpunosti ili ih ne bi mogao uopće realizirati.“<sup>1</sup> Svi poslovni subjekti bez obzira na djelatnost kojom se bave i veličinu teže zajedničkom cilju postizanja najbolje organizacije čime se uz stabilan razvoj i položaj na tržištu omogućava optimalan stupanj ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja.<sup>2</sup>

Za uspješnu organizaciju značajnu ulogu ima organizacijska kultura. S menadžerskog gledišta organizacijska kultura ima veliko značenje za strategiju poduzeća ili bolje rečeno treba joj biti svojevrsna potpora.<sup>3</sup> „Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koja vrijede u nekoj organizaciji.“<sup>4</sup> Njome se definira većina onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Predstavlja složen pojam i teško ga je staviti u neke čvrste granice i okvire, ali ga je važno što preciznije definirati budući da olakšava poduzeću prilagođavanje zahtjevima okoline te ne dopušta da promjene iz okoline utječu na destabilizaciju poduzeća. U nekim poduzećima kultura kreira i image tih poduzeća, po kojemu su ta poduzeća poznata. Image tvrtke odnosno image poduzeća daje odgovor na pitanje „Kako nas vidi okolina, kupci, konkurencija, poslovni partneri i šira javnost?“<sup>5</sup> Ovisno o karakteristikama kulture image-i mogu biti negativni i pozitivni.<sup>6</sup> Time se stvara razdjelnica između uspješnih i neuspješnih poduzeća. Odatle proizlazi sve veća pozornost koja se pridaje organizacijskoj kulturi danas.

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1993). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator., str.3

<sup>2</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1993). op. cit., str.15

<sup>3</sup> Buble et al.: Strategijski management, Ekonomski fakultet Split 1997.

<sup>4</sup> Petz, B., F. Šulak: Psihologija u robnom prometu, Školska knjiga, Zagreb, 1991.

<sup>5</sup> Glücksburg, K., & Ochsner, M. (1989). Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie. in Management Zeitschrift, 58(1989), str.95/96

<sup>6</sup> Donnelly Robert M.: The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values, Managerial Planning, May-June, 1984.

Velik broj funkcija organizacijske kulture je vrijedan za organizaciju i zaposlene. S gledišta zaposlenih, kultura stvara privrženost organizaciji i naglašava čvrstoću (postojanost) ponašanja zaposlenih. Četiri su osnovne funkcije organizacijske kulture:<sup>7</sup>

- stvaranje osjećaja identiteta odnosno pripadnosti poduzeću među članovima
- postizanje odanosti kompaniji od strane zaposlenih
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze.

Menadžment svakog poduzeća treba razvijati kulturu koja je unikatna, specifična, prepoznatljiva i teška za imitiranje te koja će kupca odnosno klijenta uvijek asocirati na to određeno poduzeće. To nije lako postići s obzirom na konkurentska poduzeća koja pokušavaju kopirati uspješne modele i simbole kulture drugih poduzeća.<sup>8</sup>

Važno je naglasiti da je organizacijska kultura povezana sa životnim ciklusom organizacije pa se tako i ona mora mijenjati. Razlozi za promjenu mogu biti vanjski utjecaji (socijalni, politički, tehnološki ili gospodarski činitelji) te unutarnji (promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima, tehnologiji i međuljudskim odnosima).<sup>9</sup>

Također da bi se postigli optimalni rezultati za poslovni subjekt nužna je provedba organizacije rada, točnije podjela rada kojom se oblikuje organizacijska struktura. Organizacija rada u samim počecima nije imala ni približno takvo značenje kakvo ima danas u suvremenom društvu. Napretkom u civilizaciji, ljudi su postajali sve obrazovaniji i njihova očekivanja za kvalitetnijim i učinkovitijim oblikovanjem posla postajala su sve veća. „Raščlanjivanje ukupnog zadatka na posebne zadatke zahtijeva da se unutarnja organizacija poduzeća postavi tako da se omogući optimalno ostvarivanje tih zadataka.“<sup>10</sup> Može se reći da posao predstavlja dio ukupnog, organizacijskog zadatka koji je najprije raščlanjen, a zatim i dodijeljen nekom pojedincu. Sastavni elementi od kojeg se posao sastoji su: zadaci, uloge i radno mjesto.<sup>11</sup> Zadaci su osnovna poveznica u odnosima između zaposlenika i organizacije. „Zadatak se može definirati kao zaduženje za ostvarivanje postavljenog cilja s alociranim

---

<sup>7</sup> Smirchich, L.: Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, 1983.

<sup>8</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1993). op. cit., str.381

<sup>9</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). Organizacijska kultura.(red. M. Žugaj) drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. TIVA, Varaždin.

<sup>10</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1993). op. cit., str.220

<sup>11</sup> Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator.,str.462

resursima i metodama unutar propisanih granica.<sup>12</sup> Uloge, najjednostavnije rečeno, predstavljaju očekivane obrasce ili skupove ponašanja.<sup>13</sup> Na radne uloge se u osnovi gleda kao na funkciju lokalne kontrole, dok su zadaci više tehnološki izvedene aktivnosti. Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u organizaciji nastala grupiranjem zadataka. Oblikovanje radnih mjesta bi trebalo biti takvo da zadovolji proizvodne potrebe organizacije i pojedinca sa zadovoljavajućim i zanimljivim poslom.<sup>14</sup>

Prema Hackmanovu i Oldhmanovu modelu karakteristika posla postoji pet karakteristika posla koje ga čine zadovoljavajućim, a to su: autonomija (stupanj slobode i nezavisnosti zaposlenika u obavljanju posla), raznolikost vještina (zahtijeva li posao veliki raspon vještina i pruža li raznolike zadatke koje treba obaviti), cjelovitost zadatka (je li zaposlenik u mogućnosti izvesti cjelovit i jasan dio posla), značajnost zadatka (do kojeg stupnja posao ima utjecaj na druge ljude unutar ili van organizacije) i povratna informacija (stupanj u kojem zaposlenik dobiva direktne i učestale povratne informacije o učinkovitosti i njihovim rezultatima).<sup>15</sup>

Uzimajući u obzir zahtjeve okoline i neprestane promjene koje se događaju, svaka organizacija odlučuje kako će oblikovati svoju strukturu, definirati radna mjesta i razvijati kulturu organizacije. Broj radnih mjesta u organizaciji ponajprije ovisi o veličini, a zatim i o složenosti organizacije.<sup>16</sup> Za ostvarenje ciljeva organizacije potrebno je s obzirom na znanja, sposobnosti te motiviranost pojedinaca definirati dužnosti i ovlasti racionalnim razmještanjem na odgovarajuća radna mjesta. Ako je postignuta prikladna organizacijska struktura, zaposlenici mogu svojom individualnom i timskom djelatnošću stvoriti ugodnu i poticajnu radnu atmosferu, obrazovati se i doći do postavljenih ciljeva. Suprotno tome, nedefiniranost radnih zadataka, nemogućnost samostalnog odlučivanja i autonomije u obavljanju zadataka te neugodna radna atmosfera može dovesti do nezadovoljstva te lošijih poslovnih rezultata.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Jaques, E., Clement, S. D., Lessem, R. (1994.), *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Wiley-Blackwell, Oxford, str.39

<sup>13</sup> Davenport, T.H. (2005.), *The Coming Commodization of Processes*, Harvard Business Review, 83(6), str.100-108.

<sup>14</sup> Child, J. (2006.), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, Malden

<sup>15</sup> Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

<sup>16</sup> Sikavica, P. (2011). *Organizacija.*, str.581

<sup>17</sup> Kiss, I. (2009). *Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske strukture*. *Ekonomija Economics*, 16(1), str. 177-185.

Svaka organizacija kao što ima određenu organizacijsku strukturu ima i odgovarajuću organizacijsku kulturu. Organizacijska struktura i organizacijska kultura prožimaju se i utječu jedna na drugu. Baš kao što postoje općepoznate vrste organizacijskih kultura tako postoje i općeprihvaćene vrste organizacijskih struktura koje organizacija može primijeniti u izgradnji i obogaćivanju vlastite kulture.<sup>18</sup> Dosadašnja saznanja sugeriraju da postoji korelacija između organizacijske kulture i karakteristika radnih zadataka koja utječe na organizacijsko ponašanje. Cilj ovog rada je istražiti i ustanoviti postojanje veze između organizacijske kulture i karakteristika zadataka te u kojem je stupnju ona važna za ostvarenje uspješnih poslovnih performansi. Organizacijska kultura je u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti. Prema Manetjau i Martinsu organizacijska kultura ima tendenciju utjecati na zaposlenikov radni napor i zalaganje direktno kulturalnim vrijednostima, a posredno kroz prakse ljudskih resursa. Također su istraživanjem nad 371 zaposlenikom automobilske industrije, empirijski dokazali da organizacijska kultura ima utjecaj na organizacijsku predanost.<sup>19</sup> Zanimljivost ovog istraživanja je saznanje u kojoj se mjeri može utjecanjem na ove dvije varijable utjecati i na konačni poslovni rezultat za poduzeće.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je dokazati povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka na primjeru državnih i privatnih poduzeća u RH. Uzorak ovog istraživanja predstavlja određeni broj poduzeća na kojima je provedeno anketno ispitivanje koje su odgovorili top menadžeri ili njima bliski suradnici u tim poduzećima. Prikupljeni rezultati su obrađeni putem SPSS<sup>20</sup> programa koji je jedan od najčešće korištenih statističkih paketa za obradu podataka.

## 1.2. Ciljevi rada

Istraživanje u okviru ovog diplomskog rada ima dva temeljna cilja:

1. **Teorijski (znanstveni) cilj** je definirati i objasniti organizacijsku kulturu i radne zadatke unutar poduzeća te kako se njima može utjecati na cjelokupno ponašanje organizacije. U radu su definirane dimenzije, razine i simboli organizacijske kulture kao i elementi i karakteristike zadataka. Između ostalih tipologija, detaljnije je

---

<sup>18</sup> Sikavica, P. (2011). op. cit., str.735

<sup>19</sup> Manetje, O. and Martins, N (2009). The Relationship between Organizational Culture & Organizational Commitment. Southern African Business Review, (On-Line), Vol. 13, No. 1

<sup>20</sup> Pivac, S., (2010): Statističke metode (e-nastavni materijal), Ekonomski fakultet Split

pojašnjen pojam Daftove tipologije, kao i načini na koji se može upravljati organizacijskom kulturom. Objasnjeni su i modeli karakteristika zadataka te njihova obilježja.

2. **Empirijski cilj** je istražiti u kakvoj su vezi organizacijska kultura i karakteristike zadataka u poduzeću. Provedenim anketnim ispitivanjem menadžera utvrđena je prevladavajuća organizacijska kultura i karakteristike zadataka na uzorku određenog broja poduzeća te je testirana njihova međusobna veza. Na temelju rezultata postavljene hipoteze rada su prihvaćene ili odbačene te su sukladno tome doneseni valjani zaključci i eventualne kritike.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

Da bi se istražio navedeni problem i predmet istraživanja postavljeno je nekoliko glavnih i pomoćnih hipoteza.

#### **H1: Organizacijska kultura i karakteristike zadataka su međusobno povezani**

Ovom hipotezom se nastoji dokazati povezanost ovih dviju varijabli tj. kako su karakteristike radnih zadataka povezane s organizacijskom kulturom u cjelini. Primjerice, odnosi među ljudima u organizaciji koju karakteriziraju centralizacija, uske ovlasti, jednosmjerno komuniciranje i stroga kontrola su opterećeni nezadovoljstvom, tihim negodovanjem, a vjerojatno i određenom dozom straha od nadređenih. Suprotno tome, skladna i ugodna organizacijska kultura se javlja u organizacijama u kojim zaposlenici većinom sudjeluju u odlučivanju, imaju veće ovlasti, dobivaju ocjene na temelju radne uspješnosti, otvoreno komuniciraju u svim smjerovima i kontroliraju sami sebe.<sup>21</sup> „Važan činitelj motivacije su socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje.“<sup>22</sup>

Kako bi dodatno precizirali istraživanje postavljene su i pomoćne hipoteze.

---

<sup>21</sup> Kiss, I. (2007). Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture. *Ekonomija/Economics*, 13(2), str. 379-392.

<sup>22</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), str. 213-219.



### **H1a - Opća kulturološka orijentacija organizacije je povezana s karakteristikama zadataka**

Ovom hipotezom će biti ispitana povezanost opće kulturološke orijentacije koja prevladava u poduzeću sa zaposlenicima i njihovim radnim zadacima. Ovom hipotezom će se dokazati je li organizacijsko usmjerenje tj. misija poduzeća povezana sa zadacima koji se obavljaju unutar tog poduzeća. Npr. „D“ d.o.o. jedno je od uspješnijih trgovačkih društava za prodaju vozila na području „x“ i „y“ županije... značajna karakteristika organizacijske kulture je orijentacija na kupca. Autokuća „D“ upošljava stručni kadar koji prilikom prodaje svakom kupcu pojedinačno posvećuje posebnu pažnju te zajednički nastoji pronaći najbolje rješenje za kupca... Trgovci trgovačkog društva „D“ d.o.o. izvježbani su da ulaskom kupca u autokuću trenutno reagiraju i da ga uslužuju.“<sup>23</sup>

### **H1b – Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju su povezane s karakteristikama zadataka**

Ovom hipotezom će se pokušati utvrditi povezanost između autonomije zaposlenika, njihove otvorenosti prema učenju te njihove inovativnosti tj. otvorenosti prema eksperimentiranju s karakteristikama zadataka. Otvorenost prema učenju nosi sa sobom određena obilježja. Prema D. Hellriegelu, S. E. Jacksonu i J. W. Slocumu ml., organizaciju koja je otvorena prema učenju obilježavaju: zajedničko vodstvo, kupcima usmjerena strategija, intenzivna upotreba informacija, organsko oblikovanje organizacije i njegovanje kulture inovacija.<sup>24</sup> Na otvorenost prema učenju se nadovezuje i autonomija zaposlenika. „Da bi se suvremena poduzeća transformirala u poduzeća koja uče, provodi se i proces empowermenta, odnosno opunomoćenje zaposlenih i to na svim hijerarhijskim razinama razmjerno s fleksibilnošću organizacije. Tim procesom zaposleni dobivaju moć, odnosno slobodu odlučivanja, pa njihov rad postaje učinkovitiji. Njihova je sloboda odgovorna sloboda, odnosno sloboda zasnovana na znanju i vještinama. Opunomoćenjem zaposlenih delegiraju se zadaci, ovlasti, ali i odgovornost za njih...“<sup>25</sup> U konačnici, ako zaposlenik osjeća autonomiju na radnom mjestu, doživljava da je njegov posao složen te da se od njega očekuju

---

<sup>23</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). Organizacijska kultura. (red. M. Žugaj) drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. TIVA, Varaždin.

<sup>24</sup> Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. jr. (2002). Management: A competency - based approach. South - Western: Thomson Learning., str. 335

<sup>25</sup> Rupčić, N. (2002). Poduzeće koje uči-formula za 21. stoljeće. Ekonomski pregled, 53(9-10), str. 903-920.

novi i različiti načini obavljanja zadataka i rješavanja problema, značajno se povećava vjerojatnost da će zaposlenik pokazati vlastitu inovativnost.<sup>26</sup>

### **H1c - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji su povezani s karakteristikama zadataka**

Ovom hipotezom će se pokušati ustanoviti kako međusobna suradnja u radu, timski rad i zajedništvo mogu biti povezani s izvršavanjem i obilježjima zadataka unutar poduzeća. Prema Grantu, Friedu i Juilleratu socijalna dimenzija dizajniranja posla ima značajan utjecaj na iskustva, stajalište, ponašanje i radnu uspješnost zaposlenika. Društvena interakcija ima sve značajniju ulogu i predstavlja uvjet za uspješno obavljanje posla.<sup>27</sup> Dobar dio zasluga za rastući interes za tu dimenziju može se pripisati i povećanoj primjeni timova i timskog rada u organizacijama. Socijalna karakteristika koju je potrebno spomenuti jest društvena podrška.<sup>28</sup> „Društvena podrška označava stupanj do kojeg postoje prilike za dobivanjem pomoći i savjeta od posredno ili neposredno nadređenih, kao i od ostalih zaposlenika.“<sup>29</sup> Postojanje društvene podrške se manifestira kroz bolji radni učinak.

### **H2: Povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka je ista u poduzećima svih veličina i djelatnosti**

Navedenom se hipotezom želi potvrditi postojanost veze između organizacijske kulture i zadataka u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost kojom se bave. Prema Handyu različite organizacije imaju svaka sebi svojstvenu kulturu te time i različite karakteristike radnih zadataka i načine obavljanja istih, međutim povezanost kulture i zadataka je postojana bez obzira na različitost organizacija. „Svatko tko je proveo neko vrijeme u različitim organizacijama ili radio u više od dvije ili tri, bit će iznenađen različitim atmosferama, načinom obavljanja posla, nivoima energije, individualne slobode, vrstom ličnosti. To je stoga što se organizacije razlikuju kao nacije i društva svijeta. One imaju različite kulture — niz vrijednosti, normi i vjerovanja koje se reflektiraju u različitim strukturama i sistemima.“<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Vidi na: <http://www.psihologija-rijeka.com/nista-novo-pod-suncem-ili-o-kreativnosti-i-inovacijama/>

<sup>27</sup> Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives., str. 429

<sup>28</sup> Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). op. cit., str. 521-523

<sup>29</sup> Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), str. 1336

<sup>30</sup> Handy, C. B. (1986): *Understanding organization*, (3rd. ed), Harmondsworth, (Penguin Books)

### **H3: U poduzećima u privatnom vlasništvu vlada veći stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju**

Istinu o tome jesu li u privatnim poduzećima zaposlenici više svjesni organizacijskog usmjerenja ustanovit će se ovom hipotezom. Na temelju zaključaka Harmona i Mayera, Hooda te Moea i Gilmoura utvrđeno je da su vrijednosti poput iskrenosti, poštenja i pravednosti prisutnije kod zaposlenika javnog sektora, dok su zaposlenici privatnog sektora više orijentirani na cilj i kontrolu troškova.<sup>31</sup>

#### **1.4. Metode istraživanja**

Kako bi se ostvarili gore navedeni ciljevi rada korištene su različite metode istraživanja. Korištene metode istraživanja su podijeljene na kabinetske ili desk research gdje spada iščitavanje literature (čitanje knjiga, članaka, znanstvenih časopisa...) te empirijske ili field research gdje spadaju anketne metode, statističke metode, itd.

**Kabinetske metode**<sup>32</sup> koje su korištene u radu su:

- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda indukcije - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- Metoda dedukcije - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda eksplantacije – postupak objašnjavanja osnovnih pojava te njihovih međusobnih odnosa

---

<sup>31</sup> Harmon, M., Mayer, R. (1986). Organization theory for public administration. Boston: Little Brown.

Hood, C. (1991). „A public management for all seasons?“ Public Administration, (69), 1: str. 3-19.

Moe, C., Gilmour, R. (1995). „Rediscovering principles of public administration: The neglected foundation of public law“. Public Administration Review, (54), 2: str. 111-122

<sup>32</sup> Vidi na :

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf)

**Empirijske metode** koje su korištene u radu su :

- Metoda anketiranja (ispitivanja) – metoda prikupljanja podataka, informacija i stavova na temelju mišljenja ispitanika
- Metoda kompilacije - preuzimanje tuđih promatranja, sudova, zaključaka, rezultata, spoznaja
- Metoda dokazivanja – svrha metode je utvrditi točnost neke spoznaje.
- Metoda opovrgavanja – suprotan postupak u odnosu na postupak dokazivanja je opovrgavanje ili falsifikacija. Ono se sastoji u dokazivanju pogrešnosti teze.
- Statistička metoda – na temelju obilježja određenog broja elemenata neke skupine ili serije pojava se izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja, devijaciji od srednje vrijednosti.
- Analiza dokumentacije – metoda opažanja u kojoj se proučavaju prikupljeni dokumenti za određenu temu.

### **1.5. Objašnjenje strukture diplomskog rada**

Diplomski rad će se sastojati od četiri cjeline.

U uvodnom dijelu će se definirati problem i predmet istraživanja, bit će postavljeni ciljevi istraživanja kao i hipoteze. Prikazane će biti i metode znanstvenog istraživanja koje će se koristiti u radu te će biti izložen sadržaj rada.

Drugi dio se odnosi na organizacijsku kulturu u smislu ozračja i neformalne dinamike koja je prisutna u poduzeću. Uz njenu definiciju, bit će pobliže objašnjene i dimenzije, razine i simboli organizacijske kulture. Između ostalih tipologija, pažnja će biti usmjerena na Daftovu tipologiju koja će biti detaljno razrađena. Navest će se načini upravljanja organizacijskom kulturom te će biti prikazana istraživanja u sklopu ovog dijela. Također, u ovom dijelu će se definirati radno mjesto, posao, proces, aktivnosti i zadaci. Prikazani će biti elementi i karakteristike radnih zadataka. Nadalje, bit će objašnjeni modeli karakteristika zadataka te će također biti iznesena istraživanja u okviru ove cjeline. Ovaj dio završava predloženim modelom povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka.

U trećem dijelu rada će biti predstavljeni rezultati provedenog istraživanja u okviru ovog rada, tj. organizacijske kulture i karakteristika zadataka te njihove međusobne

povezanosti. Na temelju istraživanja donijet će se zaključak o kakvoj se vezi radi između navedene dvije varijable.

U posljednjem, četvrtom dijelu bit će izneseni osnovni zaključci doneseni na temelju spoznaja, iznesenih stavova i provedenog istraživanja u prethodnim dijelovima rada te će biti iznesen doprinos istraživačkog rada.

## 2. TEORIJSKA POLAZIŠTA ORGANIZACIJSKE KULTURE I KARAKTERISTIKA ZADATAKA

### 2.1. Organizacijska kultura

Kako bi pojam organizacijske kulture bio bolje shvaćen, potrebno je definirati kulturu u općem smislu riječi. „Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta.“<sup>33</sup> U užem smislu, pod pojmom kulture se podrazumijevaju lijepo ponašanje pojedinca (kulturan dječak), društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret...), način života i ponašanje pojedinih naroda i slično.<sup>34</sup> Organizacijska kultura je u pravilu sastavni dio opće kulture. Bavljenje kulturom organizacije, odnosno njeno proučavanje novijeg je vijeka.

Prodor kulture organizacije u svijet znanosti je počeo 1972. – objavljena je knjiga Petersa i Watermana pod nazivom „U potrazi za izvrsnošću“. Autorski dvojac savjetuje: „Smislite što bi vaša kompanija trebala predstavljati što bi vaše ljude učinilo ponosnima. Zatim ih aktivno vodite prema tom sustavu vrijednosti.“<sup>35</sup> Nakon objavljivanja došlo je do povećanog interesa za fenomen organizacijske kulture i to najviše iz dva razloga: velike naftne krize s početka 70-ih godina te brzog i snažnog prodora japanskog gospodarstva na svjetski vrh. Rastući interes za proučavanje organizacijske kulture doveo je do problema suočavanja mnogih organizacija s kulturama drugih organizacija poslije spajanja ili fuzija, baš zbog jake kulture koja onemogućuje reorganizaciju i željene rezultate svake od članica te integracije.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Wehrich, H. (1994). i Koontz. H.: Menedžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb.

<sup>34</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). Organizacijska kultura (red. M. Žugaj) drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. TIVA, Varaždin., str. 7

<sup>35</sup> Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike. Zagreb : Profil International, str. 11.

<sup>36</sup> Volkert, B. J. (1991.), Culture in a Organizational Context, Department of Business Economics, Tinbergen Institute.

### 2.1.1. Definiranje organizacijske kulture

Kultura organizacije je složen pojam koji se ne može čvrsto definirati ni do kraja opisati, ali je potrebna što preciznija definicija jer je od ključne važnosti za organizaciju. Brojne su definicije organizacijske kulture, a nijedna dovoljno precizna i potpuna. Prema Donnellyu, kulturu organizacije odnosno korporacijsku kulturu teško je obuhvatiti, jer je zatvorena u plimu i oseku života i utjelovljena u ljudima u svakoj organizaciji.<sup>37</sup> Za A. Seta<sup>38</sup> organizacijska kultura je sustav vrijednosti i uvjerenja zajedničkih članovima organizacije, a pogoduje stvaranju osjećaja zajedništva i pripadnosti. To je lijepilo koje spaja različite elemente organizacije. Prema mišljenju Sikavice i Novaka<sup>39</sup> organizacijska kultura je način života i rada u poduzeću, odnosno „organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvedeći norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća.“ Imidž organizacije postaje sve važniji s obzirom na to da svi mi kao kupci ili potrošači uočavamo prepoznatljiv imidž u okolini bio on pozitivan ili negativan. Upravo ta činjenica sve više postaje razdjelnica između uspješnih i neuspješnih organizacija.

Prvi dojam koji steknemo dolaskom u neku organizaciju primjerice način usluživanja kupaca i ponašanja zaposlenika je vidljivi dio organizacijske kulture. To je cjelokupan sustav vrijednosti koji dominira organizacijom. Više je činitelja koji utječu na kulturu, od međusobnog odnosa među zaposlenicima, vrsti djelatnosti kojom se organizacija bavi do vodstva i načina upravljanja njome.

Na osnovi navedenih definicija uočavaju se dva glavna pristupa u definiranju organizacijske kulture. Jedan od pristupa tiče se manje vidljivog odnosno nevidljivog, utjecaja, shvaćanja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenika u organizaciji. Drugi pristup se bazira na onom vidljivom, kao što je dugogodišnje i uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću.<sup>40</sup> Vidljivi dio kulture potencijalni zaposlenici prepoznaju odmah i prema tome najčešće odabiru organizaciju u kojoj žele raditi, primjerice visina plaće,

---

<sup>37</sup> Donnelly, R. (1984). The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. *Managerial Planning*, 32(6), str. 8.

<sup>38</sup> Seth, A. (2003.), *The Dynamic Workplace: Present Structure And Future Redesign*, Praeger Publishers, Westport, str. 7.

<sup>39</sup> Sikavica, P., M. Novak: *Poslovna organizacija*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1993.

<sup>40</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). op. cit., str. 7-9.

imidž organizacije te njene proizvode ili usluge. Za razliku od vidljivog nevidljivi dio kulture zaposlenici prepoznaju tek kad započnu s radom u organizaciji.

Kultura je isprepletena s ciljevima i životnom filozofijom organizacije te se izražava kroz njezine slogane koji iskazuju svrhu, misiju i poslovnu strategiju. Dobro poznavanje kulture kao i njenih elemenata te njihov sklad s ciljevima organizacije je presudno za uspjeh. Ukoliko menadžer uspostavi mogućnost prilagođavanja kulturi, osigurao je jedan od presudnih činitelja opstanka unutar organizacije.<sup>41</sup>

### 2.1.2. Dimenzije, razine i simboli organizacijske kulture

Iz primjera uspješnih organizacijskih kultura proizlaze dvije osnovne dimenzije. Jedna je orijentirana prema van odnosno prema kupcima, a druga prema zaposlenima u organizaciji. Ako organizacija želi biti uspješna, treba njegovati obje dimenzije. Svaka dimenzija je podjednako važna i može se reći da su zavisne jedna od druge.<sup>42</sup> Zbog toga je kako ističu S. P. Robbins i M. Coulter izuzetno važan proces socijalizacije. Njime se novozaposlenima odgovarajućom obukom pomaže da se prilagode kulturi organizacije.<sup>43</sup>

S obzirom na kompleksnost i sveobuhvatnost organizacijske kulture prisutan je velik broj različitih podjela dimenzija kulture brojnih autora (Mohan<sup>44</sup>, Xenikou i Furnham<sup>45</sup>...) Ne postoji općeprihvaćena podjela kulturalnih dimenzija, ali su svi autori složni da su dimenzije izrazito važne. U posljednje vrijeme organizacijska kultura postaje sve češće područje istraživanja pa stoga i dimenzije kulture zauzimaju dobar dio zanimanja istraživača. Identifikacija dimenzija kulture omogućava učinkovitije mjerenje i upravljanje organizacijskom kulturom u cijelosti.

Jedan od najznačajnijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja je svakako Geert Hofstede. Njegov model „nacionalne kulture“ je jedan od

---

<sup>41</sup> Žugaj, M., M. Cingula: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992.

<sup>42</sup> Sikavica, P. (2011). Organizacija., str. 756

<sup>43</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), Management, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall , New Jersey, str. 55

<sup>44</sup> Mohan, M. L. (1993). Organizational communication and cultural vision: Approaches for analysis. SUNY Press, str. 17-19

<sup>45</sup> Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. Human Relations, 49(3), .str. 367-368



najpoznatijih istraživačkih modela kulture. Prema Hofstedeu<sup>46</sup> postoji šest dimenzija kulture u smislu organizacijske prakse:

- *orijentacija na proces odnosno rezultate* – prva dimenzija ukazuje na razliku u kulturi kad je orijentirana na proces i kad je orijentirana na rezultate. Pokazuje da su zaposlenici kod organizacijskih kultura koje su orijentirane na proces manje spremni na rizik te da ulažu samo ograničene napore u obavljanju svog posla. Za razliku od njih, zaposlenici kod kultura orijentiranih na rezultate se bolje snalaze u neizvjesnim i nepoznatim situacijama te ulažu svoj maksimalan trud u obavljanje posla.
- *orijentacija na zaposlene odnosno na posao* – kod organizacijskih kultura koje su orijentirane na zaposlene, zaposlenici osjećaju da je organizacija uzela u obzir njihove osobne probleme te da ih štiti i odgovara za njih te se sve važne odluke donose u odborima ili grupama. Organizacije u kojima je orijentiranost na posao, zaposlenici takvima i doživljavaju te smatraju da im je to jedina zainteresiranost. U njima važne odluke donose individualci.
- *(na organizaciju) ograničeni („parochial“) odnosno profesionalni tip kulture* – treća dimenzija razlikuje „parohijalni“ od profesionalnog tipa kulture. Kod „parohijalnih“ organizacijskih kultura zaposlenici smatraju da pravila organizacije u kojoj su zaposleni vrijede i u njihovom privatnom životu, te da kod zapošljavanja organizacija provjerava i njihovu socijalnu i obiteljsku pozadinu uz njihove vještine i sposobnosti. Suprotno tome u „profesionalnim“ organizacijskim kulturama zaposlenici smatraju da je njihov osobni život njihova privatnost te da su ih u organizaciji zaposlili isključivo na temelju njihovih znanja i sposobnosti.
- *otvoreni odnosno zatvoreni sustav* – kod organizacija s otvorenom organizacijskom kulturom, novozaposleni se uklope u organizaciju u svega nekoliko dana, dok se u organizacijama sa zatvorenim tipom organizacijske kulture samo pojedinci uklope u organizaciju, a novozaposlenima je potrebno i više od godinu dana da se prilagode budući da su i organizacija i njeni zaposlenici zatvoreni i tajnoviti.
- *blagi odnosno čvrsti nadzor* – zaposlenici organizacija s „blagom“ kontrolom smatraju da ne trebaju paziti na troškove te često vrijeme sastanka doživljavaju fleksibilnim. Za razliku od njih zaposlenici organizacija s čvrstom kontrolom strogo paze na troškove te su sastanci uvijek točni i precizni.

---

<sup>46</sup> Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, str. 302-304

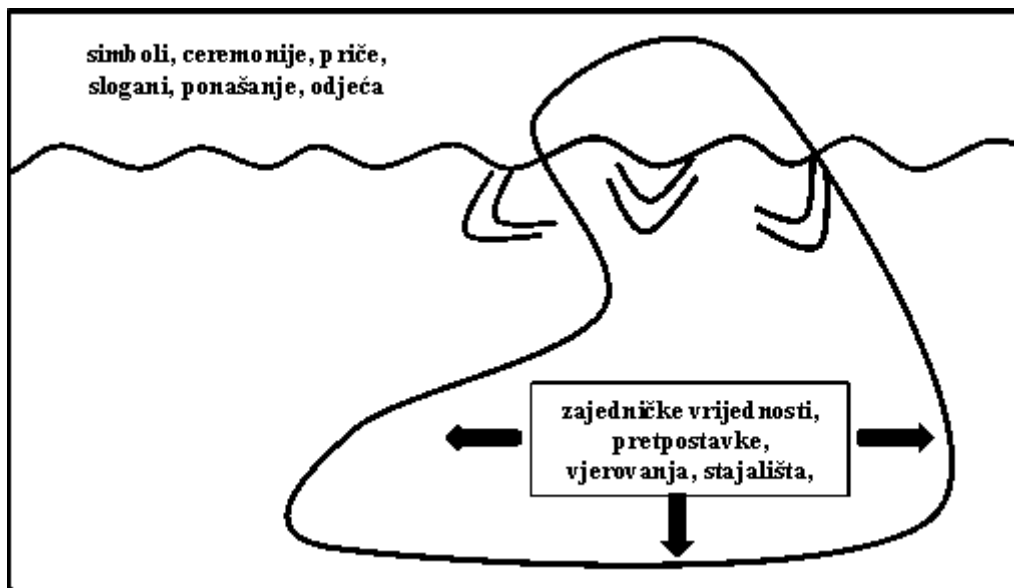
- *pragmatični (tržišni, na korisnike orijentiran) odnosno normativni tip kulture* – pragmatičan tip kulture je orijentiran na tržište. U takvim organizacijama je naglasak na potrebama klijenata te su rezultati važniji od pravilnosti procedure. Kod normativnog tipa organizacijske kulture naglasak je na poštivanju organizacijskih procedura koje su važnije od rezultata te oni svoju zadaću prema vanjskom svijetu shvaćaju kao primjenu pravila koja su nepovrediva.

Na temelju prethodno navedenih dimenzija se zaključuje da je koncept organizacijske kulture multidimenzionalan te sastavljen od puno dijelova. Kategoriziranjem dimenzija se dolazi do određivanja tipa kulture u organizaciji. Većina podjela nema čak niti jednu zajedničku dimenziju, ali ih većina uključuje dimenzije vezane uz zaposlenike u odnosu na rezultate te timski rad u odnosu na individualizam. Dimenzije je potrebno uskladiti s organizacijskom kulturom da bi organizacija bila učinkovitija i uspješnija te da bi zaposlenici bili zadovoljniji.

Osim što je organizacijska kultura multidimenzionalna, također je i slojevita. Naime, organizacijska kultura postoji na *dvije razine* i to na:

- vidljivoj razini
- nevidljivoj razini

Vidljivi znaci kulture bi bili simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja. Nevidljive znakove kulture bi predstavljale zajedničke vrijednosti, pretpostavke, vjerovanja, stajališta i obećanja. Vidljivi i nevidljivi znaci kulture bi se mogli prikazati kao na slici 1.



**Slika 1: Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture**

Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1993.) Poslovna organizacija, Zagreb: Informator. str. 367.

Razlika između tih dviju razina kulture se ogleda u tome što su vidljivi znaci očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene nego i za ljude van organizacije, za razliku od nevidljivih znakova kulture koji su manje očiti i teže prepoznatljivi za sve članove organizacije. Iz tog razloga su vidljivi znaci jače usađeni u svijest zaposlenih od onih nevidljivih. To međutim, ne znači da su nevidljivi znaci kulture manje važni za određivanje kulture organizacije. Oni također mogu biti elementi jake organizacijske kulture.<sup>47</sup>

Kao što je već navedeno postoje vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture. Jedan od vidljivih znakova kulture su simboli pomoću kojih se najlakše mogu prepoznati obilježja i specifičnosti kulture svake organizacije. Prema B. J. Hodgeu i W. P. Anthonyju simboli su bilo koji predmet, čin, događaj, svojstvo ili odnos koji služe kao sredstvo za prenošenje značenja.<sup>48</sup> Kao što se u svakodnevnom životu putem simbola prepoznaju određene pojave, institucije, organizacije i slično, tako se isto putem simbola prepoznaju i kulture organizacija.

<sup>47</sup> Daft, R. L. (1992.), Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> edition, West Publishing Company, Saint Paul, str. 317

<sup>48</sup> Hodge, B. J., Anthony, W. P. (1988.), Organization Theory, 3<sup>rd</sup> edition, Allyn and Bacon, Boston, str. 481.

Postoje različite klasifikacije simbola organizacijske kulture s obzirom na broj simbola. Pa tako kako navode S. P. Robbins i M. Coulter<sup>49</sup> pod simbole organizacijske kulture spadaju: priče, rituali, materijalni simboli i jezik. Prema G. Hofstedeu<sup>50</sup> pokazatelji kulture organizacije su: simboli, uzori, rituali i vrijednosti, dok J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux<sup>51</sup> pod simbole smatraju: statusne simbole, tradiciju i povijest, rituale, žargon i fizičku okolinu. Grafički bi se ti simboli organizacijske kulture mogli prikazati kao na slici 2. Kako smatra R. L. Daft<sup>52</sup> postoji još jedna slična klasifikacija a to je da pod simbole korporacijske kulture spadaju: rituali i ceremonije, priče, simboli i jezik.

Svaki od simbola izražava odnosno simbolizira kulturu na svoj način. Organizacija može svoju kulturu mijenjati odnosno podešavati putem većeg ili manjeg broja simbola organizacijske kulture.

Na slici 2. su grafički prikazani simboli odnosno pokazatelji organizacijske kulture budući da se njima izražava organizacijska kultura.



**Slika 2: Pokazatelji kulture u organizaciji**

Izvor: Izrada autorice prema: Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990)., Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, str. 631.

<sup>49</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), Management, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, str. 56.

<sup>50</sup> Hofstede, G., prema: Sorge, A. (red.) (2002.), Organization, Thomson Learning, London, str. 70.

<sup>51</sup> Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990)., Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, str. 631.

<sup>52</sup> Daft, R. L. (1992.), op. cit., str. 317.

U nastavku su detaljnije objašnjeni vidljivi i nevidljivi pokazatelji organizacijske kulture.

- **vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja** – iako nisu vidljivi, imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu organizacije. Tu spadaju: filozofija poduzeća, maksimalna orijentacija prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, sudjelovanje radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovna etika, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, osjećaj pripadnosti, itd.<sup>53</sup>
- **statusni simboli** – odražavaju društveni položaj pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu prema drugima. Neki od statusnih simbola u organizaciji bi bili: radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi, veličina ureda, makrolokacija i mikrolokacija ureda, pravo na tajnicu, oprema i namještaj u uredu i sl.<sup>54</sup>
- **tradicija, priče i povijest** – gotovo svaka organizacija s kraćom ili duljom poviješću, može tradicionalno njegovati neke načine ponašanja po kojima je postala prepoznatljiva i po čemu se razlikuje od ostalih primjerice: njegovanje tradicije i pozivanje na povijest organizacije, njezine važne ljude koji su ostavili dubok trag, vraćanje pričama i uzorima iz njezine povijesti i sl.<sup>55</sup>
- **rituali (obredi) i ceremonije** – rituali su pravila koja određuju ponašanje u životu organizacije.<sup>56</sup> Oni su slični navikama, dok su ceremonije uvijek nešto izuzetno što zaposleni dugo pamte. Rituali tako mogu biti okupljanje zaposlenika (teambuilding) petkom na zajedničkom ručku, dok primjer ceremonije može biti kada neka organizacija pri predstavljanju novih proizvoda organizira svečanu promociju s bogatom lutrijom i primamljivom prvom nagradom.
- **žargon** – specifičan jezik kojim komuniciraju određene uže skupine ljudi u organizaciji. Žargon je najviše određen vrstom djelatnosti kojom se organizacija bavi, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac.
- **fizička okolina** - makrolokacija i mikrolokacija organizacije, ali i pojedinih njezinih odjela. Primjer makrolokacije je razmještaj najpoznatijih svjetskih banka u New Yorku, na Wall Streetu koji ima posebnu težinu u odnosu na druge lokacije vezano uz kulturu organizacije. Mikrolokacija bi bila primjer ureda u poslovnoj zgradi. Pa tako

---

<sup>53</sup> Sikavica, P. (2011)., op. cit., str. 747.

<sup>54</sup> Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990)., op. cit., str. 632.

<sup>55</sup> Sikavica, P. (2011)., op. cit., str. 748.

<sup>56</sup> Deal, E., Kennedy, A. A., (1998.) u Sikavica, P. (2011): Organizacija, str. 748.

zatvoreni uredi su bliži autokratskoj kulturi, dok otvoreni uredi više ukazuju na participativnu kulturu, budući da pridonose intenzivnijoj komunikaciji.<sup>57</sup>

### 2.1.3. Najznačajnije tipologije organizacijske kulture

U današnje vrijeme, postoji mnogo pristupa u odnosu na tipove organizacijske kulture, a najvažnije među njima su:

- Deal i Kennedy – jeva tipologija
- Edwards i Kleiner – ova tipologija
- Scholzova tipologija
- Handy – jeva tipologija

**Deal i Kennedy** određuju kulturu organizacije prema dvjema osnovnim značajkama, a to su: vrijeme potrebno za dobivanje predodžbe o uspjehu zadataka i visina rizika nekog posla. Obje dimenzije podijeljene su na dva dijela: na sporu i brzu povratnu informaciju (feedback), te na visoki i mali rizik. Tipovi organizacijskih kultura prema navedenim značajkama su prikazani u tablici 1..

**Tablica 1. Kultura poduzeća – tipovi prema Dealu i Kennedyu**

<b>VISOKI RIZIK</b>	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko – projektna kultura)
<b>MALI RIZIK</b>	kultura „kruha i igara“	procesna kultura
	<b>BRZI FEEDBACK</b>	<b>SPORI FEEDBACK</b>

Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). Organizacijska kultura. (red. M. Žugaj) drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. TIVA, Varaždin. str. 23.

Prema tablici 1. vidljivo je da Deal i Kennedy<sup>58</sup> ističu četiri tipa kulture:

- a) **tip kulture „sve ili ništa“ ili kultura jakih momaka (macho kultura)** - često je u situaciji visokog rizika i brzog feedbacka. Inicijativa dolazi do punog izražaja, dok se

<sup>57</sup> Sikavica, P. (2011)., op. cit., str. 750.

<sup>58</sup> Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley

timski rad stavlja u drugi plan. Ističu se pojedinci – zvijezde kao osobe s visokim idejama, uspjesima i ciljevima, što određuje njihov ugled, priznatost, prihode i moć.

- b) **kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura** – obilježavaju je mali rizik i brzi feedback. Zagovara aktivnosti koje su sigurne. Obilježja su joj timski rad, prijateljstvo, užurbanost i aktivitet.
- c) **analitičko projektna kultura ili kultura „kladi se na svoju kompaniju“** – dugoročna ulaganja koja mogu donijeti značajan uspjeh, ali se dugo čeka na rezultat. Radi se o okolini visokog rizika i sporog feedbacka. Teži se donošenju ispravnih odluka, kao posljedice dubokih analiza kako bi se mogućnost za neuspjeh svela na minimum.
- d) **procesna kultura** – mali rizik pojedinih odluka i spori feedback o uspjehu zadataka. Obilježja su diskretno i perfektno izvršenje radnih zadataka, niska tolerancija prema pogreškama te na marginalizaciju zajedničkog cilja.

**Edwards i Kleinerova tipologija**<sup>59</sup> temelji se na dva ključna kriterija, a to su: briga za ljude i briga za učinak. Na temelju toga se razlikuju četiri tipa kulture:

- a) **ravnodušna** – karakteristična za organizacije (poduzeća) koja se nalaze u silaznoj fazi svog životnog ciklusa. Karakterizira ju nedostatak brige za ljude i za učinak te potpuni izostanak vizije.
- b) **brizna** – prvenstveno okrenuta ljudima i brizi za njih, dok je briga za učinak organizacije u drugom planu. U centru pozornosti se nalaze organizacijski sklad, izobrazba zaposlenika i timski rad.
- c) **stroga** – primarno orijentirana na ostvarenje učinaka i postizanje uspjeha. Naglasak je na potpunom iskorištenju ljudskih potencijala i njihovih sposobnosti. Glavna obilježja su visoki stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvareni učinak.
- d) **integrativna** – objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak. Cilj je postići ukupan učinak uz maksimalno iskorištenje ljudskih potencijala. Glavne značajke ovog tipa kulture su vođenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti i adekvatno nagrađivanje za postignute uspjehe.

---

<sup>59</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). op. cit., str. 24-25.

**Scholzova tipologija** temelji se na tri dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni. Druga dimenzija je vezana uz unutarnje stanje organizacije tj. način odlučivanja i rješavanja problema. Treća dimenzija je vezana uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji prevladava u organizaciji.<sup>60</sup>

Prva dimenzija polazi od Anshoffove „skale turbulencije“ na temelju koje se mogu odrediti pet tipova kulture:<sup>61</sup>

- *stabilna kultura* – tip kulture orijentiran prema unutra i okrenuta prošlosti. Pokazuje odbojnost prema nepovezanosti i isprekidanosti te zazire od promjena.
- *reaktivna kultura* – također okrenuta prema unutra, ali se bavi sadašnjošću. Teško prihvaća promjene, ali su moguće uz minimum rizika. Upravo zbog malo popuštanja prema promjenama sprječava velike promjene.
- *anticipirajuća kultura* – jednim je dijelom okrenuta prema unutra, a jednim prema okolini. Prihvaća poznat uobičajen rizik i postupne promjene.
- *istraživačka kultura* – strogo okrenuta prema okolini. Vodi se time da bez rizika nema ni dobiti te velikim dijelom prihvaća promjene.
- *kreativna kultura* – izrazito okrenuta prema okolini, traga za inovacijama i promjenama te daje prednost neizvjesnom i neuobičajenom riziku.

Druga dimenzija omogućava podjelu na tri tipa organizacijske kulture:<sup>62</sup>

- *proizvodna kultura* - pojavljuje se tamo gdje su proizvodni procesi stalni, stručni zahtjevi niski te radni postupci visoko normizirani. Prava i utjecaj pojedinaca u ovoj kulturi su mala.
- *birokratska kultura* – obilježava ju povećan broj raznolikosti i nerutiniranosti što dovodi do većeg opisivanja i nabiranja kako prava tako i obveza izvršitelja. Temelj pozicije i moći pojedinca su rang poslova te specifikacija prava i obveza.
- *profesionalna kultura* – zahtijeva visokostručan rad specijalista podrazumijevajući kompetenciju te je izražena u prilikama razgranatosti i različitih zadataka.

---

<sup>60</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 207.

<sup>61</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 25.

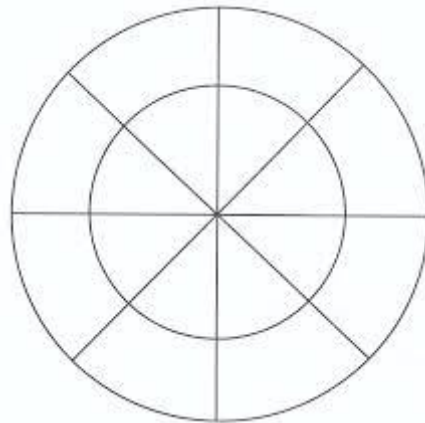
<sup>62</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). op. cit., str. 27.



Treću dimenziju odnosa organizacije s okolinom, Scholz je preuzeo od Deal-a i Kennedy-a. Navedene dimenzije tj. kulture su prethodno objašnjene u radu.

**Handy-eva tipologija<sup>63</sup> organizacijske kulture** - Handy je preuzeo i razradio Harrisonove ideje (1972.) te na temelju njih razlikuje četiri osnovna tipa organizacijske kulture:

- a) *poduzetnička kultura ili kultura moći* – najčešća je u malim poduzetničkim organizacijama. To je kultura u kojoj je prisutan utjecaj središnje figure koja određuje pravila i procedure te ekipe stručnjaka oko nje. Ključ uspjeha je u pravim ljudima, njihovom međusobnom povjerenju i osobnoj komunikaciji. Naglasak je na postignutim rezultatima. Promjene u organizaciji se ostvaruju okretanjem ključnih ljudi oko središnje ličnosti koja ih vodi ili uvođenjem novih ljudi izvana. Ovu kulturu čine jake i pouzdane organizacije koje brzo reagiraju na prijetnje i opasnosti iz okoline. Osnovni problem je veličina budući da se s promjenom veličine nužno mijena i organizacijska kultura. Shematski prikaz ovakve organizacijske kulture slični na solarni sustav ili paukovu mrežu kao što je prikazano na slici 3.



**Slika 3: Shematski prikaz kulture moći**

Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, str. 28.

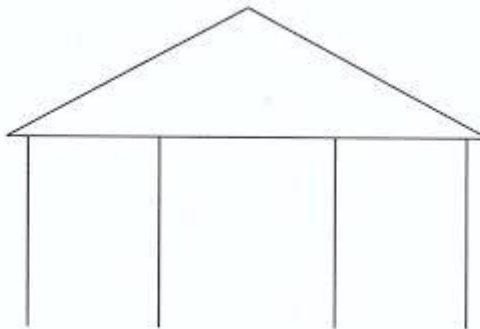
- b) *kultura uloga ili birokratska kultura* – kod ovog tipa kulture ljudi se ne promatraju kao pojedinci, već kao nositelji uloga. Naglasak je na formalnim pravilima i procedurama. Od zaposlenika se zahtijeva izvršenje točno propisanog zadatka na propisan način i u propisanom opsegu. Glavne značajke ove kulture su formalnost, racionalnost i logika.

---

<sup>63</sup> Handy, C. B. (1986) i (1988) u Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004): Organizacijska kultura, str. 28 - 31

Organizacijske promjene se ostvaruju preraspodjelom uloga i njihovih međusobnih veza, što čini ovu kulturu stabilnom, predvidljivom te neosjetljivom na promjene. Javlja se kod organizacija koje su orijentirane na količinu proizvodnje. Najveći problem je u tome što se previše gleda organizacija, a ne pojedinci što onemogućava da se istaknu pojedine kreativne ličnosti.

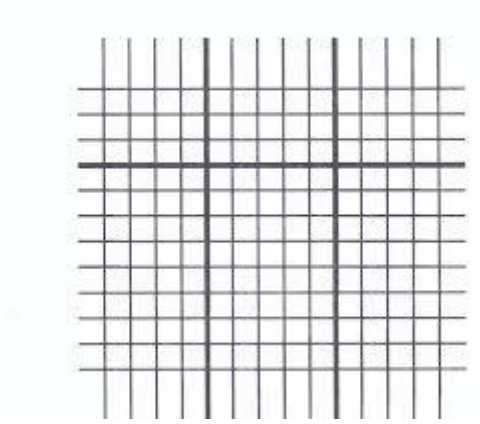
Shematski prikaz ovakve organizacijske kulture sličan je grčkom hramu gdje svaki stup predstavlja određenu funkciju, a vrh hrama predstavlja najviši položaj u organizaciji ( slika 4).



**Slika 4: Shematski prikaz kulture uloge ili birokratske kulture**

Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, str. 29.

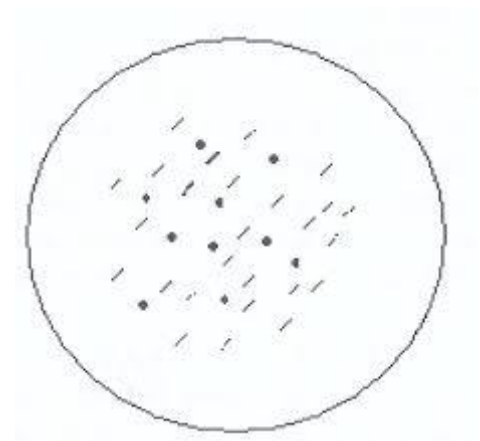
- c) *kultura zadataka ili timska kultura* - glavno načelo organizacije rada je zadatak ili projekt te se na osnovu toga konceptualiziraju i grupiraju zaposlenici. Ljudi rade u grupama i projektnim timovima gdje prevladava prijateljska organizacijska klima jer se svi poslovi obavljaju na bazi suradnje i međusobnog povjerenja. Članovi tih grupa su mladi, energični ljudi koji vole izazove te mogu samostalno odlučivati. Razvija se tamo gdje je potrebno brzo reagirati na okolne promjene, gdje je važna kreativnost te gdje je orijentacija na tržište i potrošače. Problemi vezani za ovu kulturu su: problem kontrole, problem resursa i problem skupoće. Njezin shematski prikaz je vidljiv na slici 5.



**Slika 5: Shematski prikaz kulture zadatka**

Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, str. 30.

- d) *kultura pojedinca* – u prvom planu ove kulture su pojedinci, a ne svrha organizacije kao u prethodna tri tipa kulture. Pojedinačni talent je najvažniji, dok struktura i organizacija služe samo kao pomoćni instrument za ostvarivanje ciljeva tih pojedinaca. Struktura organizacija s takvom kulturom je minimalna, bez hijerarhijske strukture i kontrolnih mehanizama. No, ipak ovakav tip kulture se najčešće javlja kao subkultura unutar neke određene kulture, budući da ti talentirani pojedinci ne pripadaju organizaciji u cijelosti, već u vremenu i opsegu koji im odgovara da zadovolje svoje interese. Handy kulturu pojedinca vidi kao galaksiju individualnih zvjezdica ( slika 6).

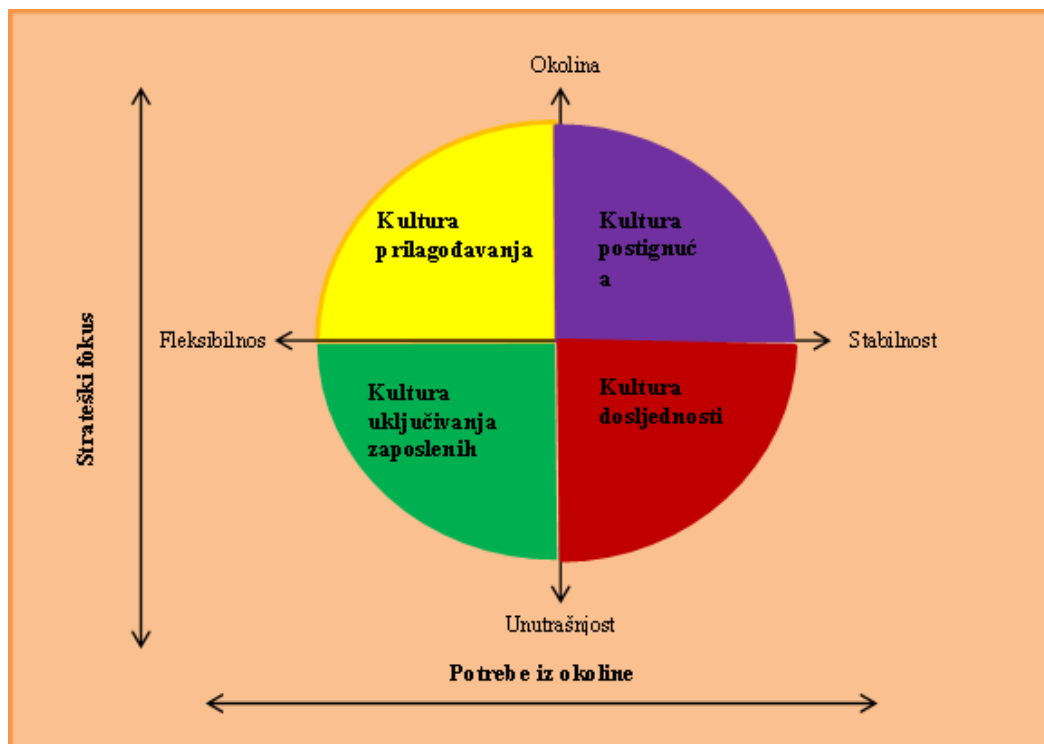


**Slika 6: Shematski prikaz kulture pojedinca**

Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, str. 31.

**Daftova tipologija** - jedna od značajnijih klasifikacija tipova organizacijske kulture je Daftova klasifikacija. Daftova tipologija je prisutna u brojnim istraživanjima. Njome se ističe stvaranje povezanosti između kulture, okruženja i strategije organizacije.

Richard L. Daft kategorije odnosno tipove organizacijske kulture temelji na dvije dimenzije. Prva dimenzija se bazira na tome koliko vanjsko okruženje zahtijeva fleksibilnost ili stabilnost. Druga dimenzija mjeri koliko je strateški fokus okrenut prema okolini odnosno unutrašnjosti.



**Slika 7: Četiri tipa organizacijske kulture**

Izvor: Izrada autorice prema: Daft, R. L. (2010): Organization theory and design., Cengage learning, str. 383.

U nastavku su detaljno objašnjena četiri tipa kulture koje navodi autor Richard L. Daft u svojoj knjizi *Organization theory and design*<sup>64</sup> :

*Kultura prilagođavanja* (The Adaptability Culture) – za razliku od konstantne, kultura prilagođavanja djeluje u promjenljivoj okolini kojoj se nastoji prilagoditi. Fokusira se na vanjsku okolinu u kojoj se događaju brze promjene pa stoga mora biti fleksibilna i prilagođavati se potrebama kupaca. Kultura potiče poduzetničke vrijednosti, norme i

<sup>64</sup> Daft, R. L. (2010): Organization theory and design., Cengage learning., str. 382-384

uvjerenja koje podržavaju sposobnost organizacije da otkrije te prevede signale iz okoline u odgovor potreban korisnicima. Organizacija koja posjeduje ovu kulturu ne treba samo brzo reagirati na promjenu iz okoline, već treba stvoriti tu promjenu. Stoga su glavne karakteristike ovog tipa kulture inovativnost, kreativnost i preuzimanje rizika. Najbolji primjer organizacije s ovim tipom kulture je Google, kao i ostale marketinške organizacije, organizacije u području elektroindustrije te kozmetičke industrije.

*Kultura postignuća* (The Mission Culture) – kultura koja odgovara potrebama određenih korisnika iz vanjske okoline, ali bez zahtijeva za brzom promjenom. Karakterizira je naglasak na jasnu viziju svrhe organizacije i postizanje ciljeva koji pomažu tome poput rasta prodaje, profitabilnosti ili tržišnog udjela. Pojedinačni zaposlenici mogu biti odgovorni za određenu razinu izvedbe, a organizacija obećava određene nagrade zauzvrat. Primjer za ovu kulturu je organizacija InBev u kojoj su ključne vrijednosti profesionalizam, ambicionizam i agresivnost. Zaposlenici su fokusirani na postizanje rasta prodaje i visokih profita, a oni koji to postignu su visoko nagrađeni. Bonusi i promocije se temelje na samom postignuću zaposlenika, a ne ovisno o radnom stažu u toj organizaciji.

*Kultura uključivanja zaposlenih* (The Clan Culture) – više od svih ostalih tipova, ova kultura je usredotočena na zadovoljavanje potreba zaposlenika kako bi se postigao što veći učinak. Uključivanje zaposlenika stvara osjećaj odgovornosti i vlasništva, te stoga i veću predanost organizaciji. Glavna obilježja su timski rad, duh zajedništva te vrlo prijateljska radna okolina u kojoj se zaposlenici osjećaju zadovoljnima te su na taj način i produktivniji. Organizacije u modnoj industriji i maloprodaji često primjenjuju ovaj tip kulture budući da oslobađa kreativnost zaposlenika što je važno da bi uspjeli brzo odgovoriti na promjene ukusa korisnika. Primjer lanca trgovine u maloprodaji Wegmans ukazuje na važnost uključivanja zaposlenika i njihovo zadovoljstvo. Zaposlenici su ovlašteni koristiti svoje inicijative i kreativnosti u pružanju usluga korisnicima, a zauzvrat im se kompanija odužuje s dobrim plaćama, raznovrsnim team buildingima te izletima.

*Kultura dosljednosti* (The Bureaucratic Culture) – za razliku od ostalih kultura koje su fokusirane na okolinu, ovaj tip kulture je orijentiran na unutrašnjost same organizacije. Obilježavaju je pravila, procedure, politike, zapovjedni lanac i centralizirano odlučivanje. Ova organizacija je uspješna zahvaljujući integritetu i učinkovitosti. Danas je većina menadžera koristi zbog potrebe za većom fleksibilnošću. Primjerice, organizacija Pacific Edge Software (sada dio organizacije Serena Software) koristi elemente kulture dosljednosti kako bi

osigurala da svi njeni projekti budu gotovi na vrijeme i prema planiranom budžetu. Dok neki ljudi vole disciplinu i predvidljivost kulture dosljednosti, drugi bi se možda osjećali previše ograničeno te bi im bolje odgovarao neki drugi tip organizacijske kulture.

Ne postoji najbolji tip organizacijske kulture. Najprikladniji odabir tipa kulture ovisi o samoj organizaciji i poslu kojim se bavi te željenim ciljevima. Najvažnije je da je organizacijska kultura u skladu sa samom organizacijom.

#### 2.1.4. Upravljanje organizacijskom kulturom

U kompanijama koja imaju jaku organizacijsku kulturu postoje „simbolički menadžeri“ koji se nazivaju tako jer velik dio posla pridaju organizacijskoj kulturi, njenim vrijednostima, glavnim obilježjima i ritualima. Upravo to ih razlikuje od ostalih menadžera (racionalnih).

Kod upravljanja organizacijskom kulturom simboličkim menadžerima je od izuzetne važnosti sljedeće:<sup>65</sup>

- a) **upravljanje ljudskim potencijalima** – bazira se na tome da se zaposleni moraju prilagoditi brojnim promjenama kako bi bili uspješni te kako bi njihov doprinos poduzeću bio relevantan, budući da se nalaze u konkurentskoj poslovnoj okolini.
- b) **zapošljavanje / otpuštanje radnika** – simbolični menadžeri su prisutni pri razgovoru s kandidatima i odabiru novih zaposlenika. No, isto tako sudjeluju i kod otpuštanja radnika.
- c) **donošenje strategijskih odluka** – uz menadžere tu su i njihovi vanjski savjetnici koji ih savjetuju u vezi problema koje zbog različitih razloga ne znaju ili ne uspijevaju riješiti. Kada se radi o problematičnom poslu koji je na pragu rentabilnosti ili malo ispod, simbolični menadžer najčešće osniva povjerenstvo od pet visoko cijenjenih, umirovljenih direktora trgovačkog društva koji ga savjetuju o prekidu takvih poslova.
- d) **kontrola troškova** – provodi se putem financijske analize, kvalitetnih računovodstvenih sustava za troškove, čvrstih procesa proračuna i sl. U službama gdje su troškovi porasli, simbolički menadžer provodi više vremena kako bi utvrdio o kojim se troškovima radi.

---

<sup>65</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., & Brčić, R. i Šehanović J.(2004). Organizacijska kultura., str. 272-273

Unutar organizacijskih kultura se javljaju i potkulture (supkulture). Na njih osim funkcionalnih razlika utječu i spolne, socijalno-ekonomske, obrazovne te vjerovanja. U slabim organizacijskim kulturama potkulture mogu određivati ponašanje i utjecati na pravac razvoja trgovačkog društva. Zbog toga jedan od glavnih poslova simboličkih menadžera je izgladiti razlike između potkultura. Dok bi racionalni menadžer spojio svoje dvije potkulture, simbolični menadžer bi najčešće poticao svaku potkulturu da se razvije, pokušao uspostaviti da potkulture i stranke međusobno razumiju svoje probleme te bi istaknuo kako je ukupna kultura bogatija zbog snage potkultura.

Trgovačka društva s jakim organizacijskim kulturama su snažna jer uvažavaju razlike u potkulturama. Simbolički menadžeri mogu te razlike iskoristiti u pozitivnom smislu, što zaposlenici kao pripadnici različitih potkultura osjećaju i shvaćaju kao korist za cijelo trgovačko društvo.<sup>66</sup>

## **2.2. Definiranje radnog mjesta, posla, procesa aktivnosti, zadataka**

Svaka organizacija da bi ostvarila svoj cilj treba znati kako ukupan zadatak podijeliti na manje zadatke i povezati ih. Kako navodi Š. Babić<sup>67</sup>, pišući o raščlanjivanju zadataka, zadaci se dodjeljuju ljudima koji ih trebaju obaviti te se tako stvaraju radna područja. Radno područje može obuhvatiti više srodnih zadataka odnosno djelomičnih zadataka te takvo definiranje radnog područja se izjednačava s radnim mjestom.

*Radno mjesto* je najmanja organizacijska jedinica u svakoj organizaciji. Predstavlja najnižu razinu grupiranja pojedinačnih zadataka odnosno srodnih ili sličnih poslova te početnu kariku u oblikovanju organizacijske strukture. Broj radnih mjesta u organizaciji ponajprije ovisi o veličini kao i složenosti organizacije. Naime, radno mjesto je jedinstven entitet u svakoj organizaciji i ni u jednoj organizaciji ne postoje dva ista radna mjesta. U literaturi se nailazi na mnoštvo definicija radnog mjesta od kojih ih većina ima zajednička obilježja. Prema mišljenju J. Martina<sup>68</sup> radno mjesto je skup zadataka usklađenih zajedno kao

---

<sup>66</sup> Deal, T. E., & Kennedy, A. (2000). A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life., str. 150-154

<sup>67</sup> Babić, Š. (1962.), Uvod u ekonomiku poduzeća, III. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 273.

<sup>68</sup> Martin, J. (2001.), Organizational Behaviour, 2<sup>nd</sup> edition, Thomson Learning, London, str. 257.

praktičan skup aktivnosti koje ljudi moraju obaviti. Odnosno kako smatra M. Novak<sup>69</sup> radno mjesto je „prostorno ograničeni dio organizacije (poduzeća) na kojemu se nalaze sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika, obavljajući odgovarajući posao, obavljaju pojedinačan zadatak.“ U navedenim definicijama kao i većini ostalih se uz pojam radnog mjesta vežu riječi aktivnost, zadatak, posao što su bitne odrednice radnog mjesta.

*Proces* je dio lanca vrijednosti, a ovisno o složenosti može se podijeliti na manje dijelove tj. potprocese. Npr. nabava se dijeli na naručivanje, pregovaranje, ugovaranje, zaprimanje, skladištenje... Proces kao univerzalni pojam danas je sinonim za obavljanje različitih aktivnosti bilo na poslovnom ili privatnom planu. Radni ili poslovni procesi su se nametnuli kao dominantna kategorija. Naime, *poslovni procesi* jasno prikazuju način na koji se obavlja posao. Kroz definiciju poslovnih procesa zaposlenici bolje razumiju svoje uloge, odgovornosti i prirodu posla.<sup>70</sup> Sastoji se od pet ključnih elemenata: kupaca, skupa aktivnosti, inputa (resursa) i outputa (proizvodi i usluge), ljudi i tehnologije.<sup>71</sup> Poslovni proces je kompleksan pojam koji se sastoji od više vrsta prema različitim načelima te se može promatrati iz više dimenzija.

Prema prethodno navedenom, poslovni proces je skup *aktivnosti* kojim se izvršava određeni cilj organizacije. Aktivnosti kao najmanji dio procesa predstavljaju radnje koje se obavljaju na inputima da bi se u konačnici dobili outputi.<sup>72</sup> Inputi su dakle sve što ulazi u proces, dok je output rezultat djelovanja tog procesa. Poslovni proces uključuje sve aktivnosti između početne i krajnje točke. Aktivnost je najmanji dio procesa koji ima smisla modelirati i prikazati dijagramom. Ona može prikazivati relativno složeni radni zadatak koji za potrebe određenog projekta nije potrebno detaljnije razmatrati, ali i najjednostavniju operaciju koju nije moguće dalje raščlaniti, a naziva se korakom.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Novak, M., prema: Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 355.

<sup>70</sup> Champy, J. (2002) u Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011): Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator, str. 319

<sup>71</sup> Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011): op. cit., str. 320

<sup>72</sup> Ibid, str. 321

<sup>73</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 9.



Dosta često se miješaju pojmovi posao i radno mjesto te dolazi do određene zbrke oko poimanja i definiranja zadataka. *Zadatak* je prema D. A. DeCenzu i S. P. Robbinsu<sup>74</sup> poslovna aktivnost koja se obavlja radi određene namjere. Za R. L. Dafta<sup>75</sup> zadatak je dio posla dodijeljen nekoj osobi. Kako navodi J. Martin<sup>76</sup> *posao* svake organizacije mora biti razdijeljen na zadatke koje je potrebno obaviti, a zadaci se grupiraju zajedno i dodjeljuju zaposlenicima kao skup postupaka koji su određeni za radno mjesto. S tog aspekta analize, može se reći da je radno mjesto najmanja organizacijska jedinica neke organizacije na kojem se realiziraju poslovi i zadaci. Poslovi su aktivnosti na realizaciji zadataka, a zadatak je ono što treba ostvariti tj. zadatak je rezultat posla.

Razlike između poslova i zadataka prikazuju se u tablici 2.

**Tablica 2: Poslovi, zadaci, radno mjesto**

<b>POS AO</b>	<b>ZADATAK</b>	<b>RADNO MJESTO</b>
prodavati	prodati	referent prodaje
krojiti i šivati	iskrojiti i ušiti	krojač
postavljati pločice	postaviti pločice	keramičar
istraživati tržište	istražiti tržište	referent istraživanja tržišta

Izvor: Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga, str. 584.

### 2.2.1. Karakteristike, klasifikacije i upravljanje zadacima

Svi autori su složni oko toga da se radno mjesto definira kao organizacijski konstrukt unutar kojeg se javljaju poslovi i zadaci. S oblikovanjem radnih mjesta započinje proces grupiranja zadataka u organizaciji. Da bi se odredili elementi radnog mjesta koji su nužni za oblikovanje radnih mjesta potrebno je provesti analizu radnog mjesta. Analizom se detaljno proučava radno mjesto, radni zadaci te povezanost s drugim radnim mjestima u organizaciji.

Zbog učestalih promjena u okruženju i sve većih zahtjeva za organizaciju, pa tako i za njene zaposlenike dolazi do raznih promjena same prirode posla kao i njegova sadržaja. Sve je veća usmjerenost na skraćivanje vremena izbacivanja proizvoda na tržište i lateralne procese, zbog čega zaposlenici više ne obavljaju stabilne, strukturirane, diskretne poslove rutinske

<sup>74</sup> DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (1998.), Personell/Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, str. 99.

<sup>75</sup> Daft, R. L. (2007). Understanding the Theory and Design of Organisations, Thomson South-Western, Mason, str. 30.

<sup>76</sup> Martin, J. (2001.), op. cit. str. 257.

prirode, već se njihovi poslovi sve češće sastoje od promjenjivih, dvosmislenih i apstraktnih zadataka i uloga što zahtijeva veliku fleksibilnost i timski rad. Upravo zbog takve promjenjive prirode posla, posao može biti oblikovan i strukturiran na različite načine. Kako navodi autor D. P. Hanna<sup>77</sup> posao se može svrstati u četiri glavne kategorije: 1) ključni operativni zadaci – izravno povezani s organizacijskim outputom, 2) potporni zadaci – omogućavaju obavljanje ključnih operativnih zadataka odnosno njihovo nesmetano i efikasno funkcioniranje, 3) koordinacijski zadaci – tradicionalni menadžerski zadaci koji uključuju utvrđivanje smjera, donošenje odluka i upravljanje tenzijama između stabilnosti i promjena te 4) kontekstualni zadaci – strateške aktivnosti koje povezuju organizacijski sustav s njegovim okruženjem.

Kako bi se efikasno oblikovale poslovne aktivnosti tj. dizajnirao posao potrebno je provesti i dizajn svakog njegovog elementa pa tako postoje dizajn zadatka, dizajn radnog mjesta te dizajn uloga. *Dizajn zadatka* predstavlja formalnu i neformalnu specifikaciju aktivnosti i zadataka zaposlenika, uključujući strukturne i interpersonalne aspekte posla, s uzimanjem u obzir potreba i zahtjeva kako organizacije, tako i svakog pojedinca.<sup>78</sup> Njime se posao raščlanjuje na zadatke, pritom uzimajući u obzir njihovu međusobnu koordinaciju kako bi se stvorio preduvjet za ostvarenje organizacijskih ciljeva. *Dizajnom radnog mjesta* se ustanovljuje koje zadatke treba grupirati zajedno, koje vještine i kakvo je obrazovanje potrebno, koje odluke zaposlenici mogu donositi, tko s kim treba raditi i surađivati te ostala slična pitanja koja su ključna za efikasnost i inovativnost.<sup>79</sup> Kako su s vremenom zaposlenici postali zaduženi za obavljanje ne samo formalno propisanih zadataka ili aktivnosti već i onih neformalnih, pojavio se koncept *dizajna uloga*. On je omogućio uvođenje i razlikovanje neformalnih i diskrecijskih od propisanih zadataka, na kojima se uglavnom temeljila većina klasičnog dizajna radnog mjesta.<sup>80</sup>

Integracijom svih gore navedenih oblikovanja tj. dizajniranja elemenata posla se dolazi do pojma *dizajna posla* kojim se istovremeno cjelovito promatraju sva pitanja vezana uz grupe, radna mjesta, uloge i zadatke. Dizajniranjem posla se ne utječe samo na pojedince već i na svaki aspekt organizacije, jer se kroz dobru praksu lakše i brže može doći do zacrtanih organizacijskih ciljeva tj. ima snažan utjecaj na cjelokupnu organizacijsku

---

<sup>77</sup> Hanna, D. P. (1988.), *Designing Organizations for High Performance*, Addison - Wesley, Reading, str. 146.

<sup>78</sup> Griffin, R. W. (1982.), *Task Design: An Integrative Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview, str. 4.

<sup>79</sup> Zoghi, C., Levenson, A., Gibbs, M. (2005.), *Why Are Jobs Designed the Way They Are?*, BLS Working Paper 382, U. S. Department of Labor, str. 2.

<sup>80</sup> Davis, L. E., Taylor, J. C. (1979.), *Design of Jobs*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, str. 34.

uspješnost. Pritom, za razliku od niza drugih organizacijskih aspekata poput kulture i strukture, smatra se da menadžeri imaju značajan utjecaj nad izborima vezanim uz oblikovanje posla njihovih zaposlenika.<sup>81</sup> Osim što se može postići veća organizacijska uspješnost, kvalitetnom organizacijom rada se može utjecati i na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika. Kako ističe M. Buble<sup>82</sup>, ako su ti poslovi osmišljeni tako da se uzmu u obzir s jedne strane potrebe organizacije i priroda zadataka, a s druge strane znanja, vještine, talenti i sklonosti zaposlenika, oni mogu motivirati zaposlene na visoke radne učinke.

Zadatak se često spominje kao građevni blok odnosa između zaposlenika i organizacije. Predstavljaju zaduženja na temelju kojih zaposlenici trebaju proizvesti određeni output unutar određenog vremena i s primjenom raspoloživih resursa.<sup>83</sup> Određeni zadatak može obavljati pojedinac ili grupa pojedinaca. Zadatke je moguće grupirati i raščlaniti, kao i pregrupirati, eliminirati ili promijeniti. Pitanje raščlanjivanja i grupiranja, kao jednog od najvažnijih elemenata organizacijske strukture, potrebno je najprije promatrati s aspekta raščlanjivanja ukupnog zadatka organizacije na specifične zadatke manjeg obuhvata. Prema P. Sikavici<sup>84</sup> raščlanjivanje se može obaviti na tri načina: *po različitim specijalnostima* ( npr. računovođa, inženjer, znanstvenik), *po različitim aktivnostima* kao rezultat prirodne podjele rada ( pojedinci obavljaju jednu ili više aktivnosti) i *po vertikali*, tj. da se ukupan zadatak dijeli na sve manje i manje zadatke odnosno podzadatke do onih aktivnosti koje nisu dalje djeljive.

Zadatke je moguće kategorizirati i na osnovi drugih kriterija. Tako s obzirom na zahtjevnost postoje *jednostavni* i *složeni zadaci*, s obzirom na nesigurnost njihova pojavljivanja postoje *predvidivi* i *nepredvidivi zadaci*, zatim ovisno o načinu izvođenja dijele se na *rutinske* i *nerutinske* tj. *pojedinačne* i *grupne zadatke*, s obzirom na važnost i razinu njihova pojavljivanja unutar organizacije ih je moguće podijeliti na *strateške*, *taktičke* i *operativne zadatke* ili ovisno o vrsti zahtjeva se razliku *kognitivni*, *tehnički* ili *manualni zadaci*.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2008.), Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. U: Martocchio, J. (ur.), Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 27, Emerald Group Publishing Limited, London, str. 41.

<sup>82</sup> Prilagođeno prema: Buble, M. (2010c.), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 76.

<sup>83</sup> Daft R. L. (1992) u Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011): Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator, str. 481

<sup>84</sup> Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 579.

<sup>85</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 483.

Fokusiranjem na zadatke kao pojedinačne dijelove posla dolazi do zanemarivanja njihove međuzavisnosti u samom poslu. Naime, zadaci mogu biti međuzavisni i utjecati jedan na drugog unutar istog posla. Isto tako su često povezani uz određene uloge (organizacijske, timske i pojedinačne) koje postoje u okviru nekog posla.<sup>86</sup> Konačno, posao u cjelini kao predmet analize daje uvid u međusobne interakcije između različitih zadataka, obveza i zaduženja odnosno uloga određenih pojedinaca.

Neke od najznačajnijih karakteristika posla odnosno zadataka na temelju kojih je razvijen model karakteristika posla koji će biti objašnjen u sljedećem dijelu su<sup>87</sup>:

- *autonomija posla (zadataka)* – inicijalno shvaćena kao stupanj slobode i samostalnosti koju pojedinac ima prilikom obavljanja svojih zaduženja.<sup>88</sup> Autonomijom se nastoji smanjiti raskorak između obavljanja i kontrole obavljenog posla.
- *cjelovitost zadataka* – može se reći da cjelovitost zadataka predstavlja obuhvat posla odnosno zadataka koje određeni pojedinac obavlja unutar organizacije. Općenito, utvrđeno je da su poslovi, koji uključuju cjelovite zadatke, poput pružanja kompletne usluge ili sastavljanja cjelovitog proizvoda, zanimljiviji i poželjniji te više motiviraju zaposlenike od poslova koji uključuju tek manje dijelove ukupnog zadatka.<sup>89</sup>
- *raznolikost zadataka* – odnosi se na stupanj do kojeg posao zahtijeva širok raspon zadataka. Naime, može se reći da se radi o opsegu do kojeg pojedinac obavlja različite zadatke na svojem poslu. Potrebno ga je razlikovati od raznolikosti vještina, iako su vezani na način da veća raznolikost zadataka potiče pojedince na razvoj i korištenje različitih znanja i vještina.
- *značajnost ili važnost zadataka* – odražava stupanj do kojeg posao ima utjecaj na druge ljude, unutar ili izvan organizacije.<sup>90</sup> Danas ova karakteristika postaje sve značajnija zbog interesa zaposlenika da kroz svoj posao utječu na živote drugih.
- *povratna veza s poslom* – označava stupanj do kojeg posao objektivno pruža zaposlenicima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti. Njezina prisutnost je osobito važna u situacijama kada pojedinci trebaju učiti iz svojega iskustva.

---

<sup>86</sup> Prilagođeno prema: Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 484. – 486.

<sup>87</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 508. – 511.

<sup>88</sup> Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975.), Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 60 (2), str. 159. – 170.

<sup>89</sup> Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980.), Work Redesign, Adison – Wesley, Reading, str. 136.

<sup>90</sup> Grubišić, D., Mateljak, Ž. (2010.), Poslovni procesi., prema: Buble, M. (ur.), Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unaprjeđenja poslovnih procesa, Ekonomski fakultet, Split, str. 18. – 25.

- *priroda zadataka* – ona se odnosi na utjecaj koji promatrani zadaci tj. zadaci obuhvaćeni određenim poslom imaju na šire organizacijsko okruženje.

### 2.2.2. Modeli karakteristika zadataka

Dugi niz godina dominantnu teoriju u području dizajniranja posla predstavljala je teorija karakteristika posla. Karakteristike posla imaju jako značajnu ulogu kod istraživanja i prakse dizajniranja posla, pa ih je stoga dobro poznavati. Tijekom godina provedena su brojna istraživanja te su razvijeni brojni modeli vezani za karakteristike posla. Jedno od poznatijih i značajnijih istraživanja proveli su A. N. Turner i P. R. Lawrence, koji su istražili odnos između određenih objektivnih karakteristika zadataka i reakcija zaposlenika na njihov posao.<sup>91</sup> Njihov interes je bio vezan za utvrđivanje na koji način razlike u zadacima utječu na zaposlenike. Na njihova otkrića su se nadovezali J. R. Hackman i E. E. Lawler III,<sup>92</sup> koji su utvrdili postojanje četiriju ključnih dimenzija zadataka (raznolikosti zadataka, autonomije, cjelovitosti zadataka i povratne informacije), ali najveći iskorak su napravili J. R. Hackman G. R. Oldham predloživši *Model karakteristika posla*<sup>93</sup> (engl. Job Characteristics Model – JCM).

Modelom karakteristika posla identificirano je pet ključnih dimenzija vezano uz motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika: *autonomija, raznolikost vještina, cjelovitost zadataka, značajnost zadataka, povratna informacija (veza)*.

Navedene karakteristike posla oblikuju *ključna psihološka stanja* pa tako prve tri (raznolikost vještina, cjelovitost zadataka, značajnost zadataka) utječu na *doživljaj smislenosti posla* (npr. stupanj do kojeg zaposlenici osjećaju da je njihov posao važan i da stvara vrijednost), četvrti (autonomija) utječe na *osjećaj odgovornosti za rezultate posla* (npr. stupanj do kojeg se zaposlenik osjeća sposobnim i odgovornim za rezultate posla) i posljednji (povratna informacija) koji je vezan uz *poznavanje rezultata obavljenih poslovnih aktivnosti* (npr. stupanj do kojeg je zaposlenik svjestan svoje uspješnosti). Posljedično postoje četiri

<sup>91</sup> Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980.), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, str. 59.

<sup>92</sup> Hackman, J. R., Lawler III, E. E. (1971.), prema: Pierce, J. L., Dunham, R. B. (1976.), *Task Design: A Literature Review*, *Academy of Management Review*, 1(4), str. 92.

<sup>93</sup> Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), str. 159-170; Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), str. 250-279.

moguća ishoda: *zadovoljstvo poslom, intrinzičnu motivaciju rada, radnu uspješnost i razinu apsentizma odnosno fluktuacije.*<sup>94</sup>

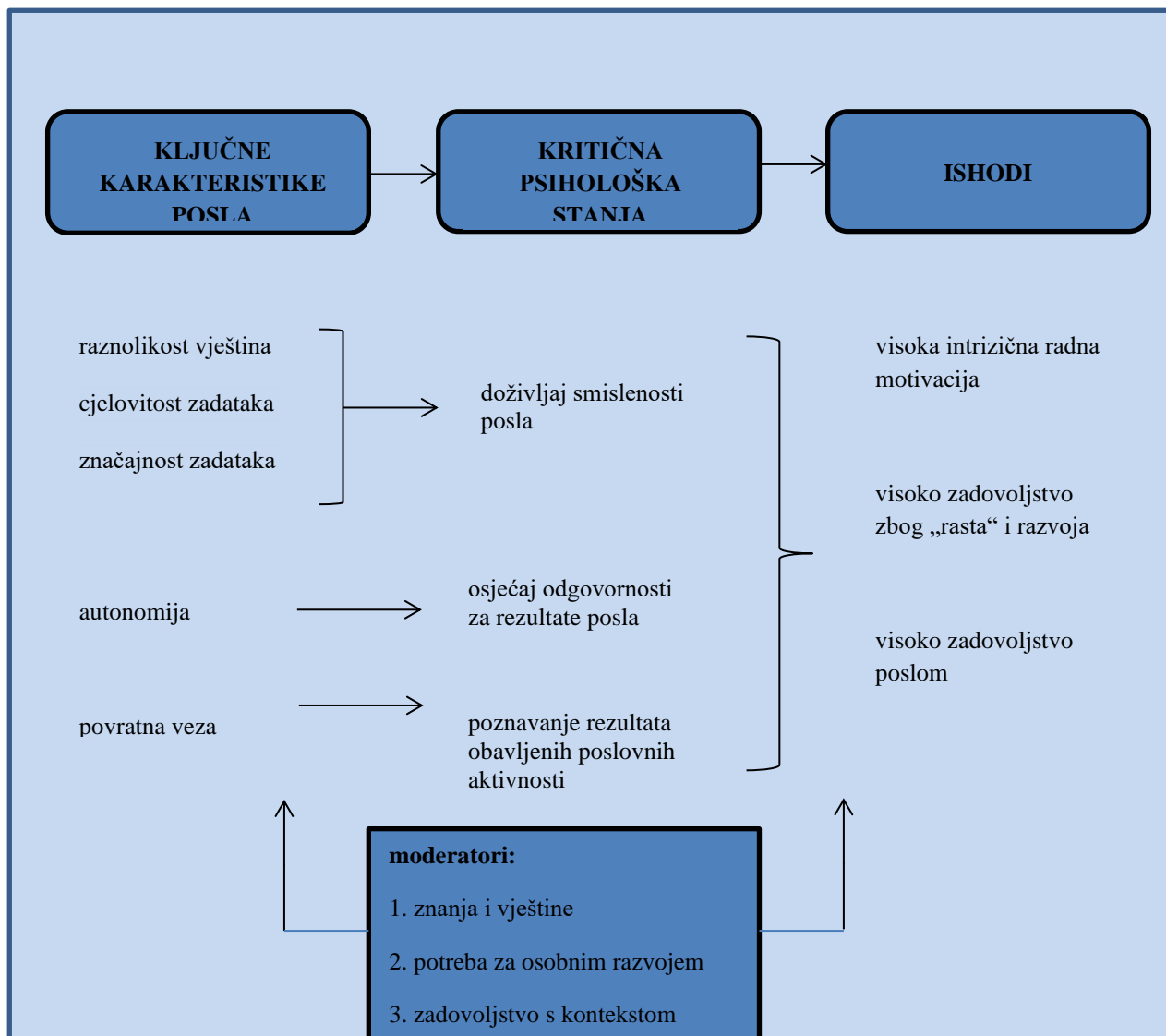
Osim toga, karakteristike posla, psihološka stanja te ishodi su moderirani *potrebom za osobnim razvojem*. To bi značilo da će pojedinci s većom potrebom za osobnim razvojem biti uspješniji ako su raspoređeni na izazovne i motivirajuće poslove, odnosno oni koji imaju manju osobnu potrebu, bit će najzadovoljniji i najučinkovitiji u obavljanju jednostavnih i rutinskih poslova.<sup>95</sup>

Model karakteristika J. R. Hackmana i G. R. Oldhama je prikazan na slici 8.

---

<sup>94</sup> Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator, str. 497.

<sup>95</sup> Ibid, str. 498



**Slika 8: Model karakteristika posla**

Izvor: Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980.), Work Redesign, Addison-Wesley, Reading

Pristup dizajniranju posla koji ovaj model naglašava je isključivo motivacijski, te se njegove glavne karakteristike mogu kombinirati u jedinstven *indeks motivacijskog potencijala posla* na sljedeći način:

$$\text{Motivacijski potencijal posla} = \frac{\text{raznolikost vještina} + \text{cjelovitost zadataka} + \text{značajnost zadataka}}{3} \times \text{autonomija} \times \text{povratna veza}$$

Prema tom pristupu poslovi koji imaju visoki motivacijski potencijal su visoko rangirani na ljestvici jedne od triju karakteristika (raznolikost vještina, cjelovitost zadataka, značajnost zadataka), ali imaju i visoku razinu autonomije te snažnu povratnu vezu. Posao neće biti motivirajući tj. neće postojati motivacijskog potencija u slučaju da nema autonomije. Isto tako vrijedi i za povratnu informaciju o radnoj uspješnosti.

Unatoč brojnim prednostima, ovaj model ima i nedostatke. Jedan od glavnih nedostataka je usredotočenost na obogaćivanje radnih zadataka, dok se pritom zanemaruju ostali važni resursi poput društvenog kontakta, ravnoteže između posla i privatnog života, sustava nagrađivanja i kvalitete komunikacije koji također pozitivno utječu na radnu uspješnost.<sup>96</sup> Naime, usmjeren je samo na radna mjesta odnosno poslove koje pojedinci obavljaju uglavnom samostalno, ne uzimajući u obzir grupne načine obavljanja posla. Iako istraživanja ukazuju da ovaj model nije savršen, on je dobar vodič za poboljšanje motivacijskih ishoda posla.<sup>97</sup> Danas je jedan od najpoznatijih i najpotpunijih modela za objašnjavanje karakteristika dizajna radnog mjesta i njihove povezanosti s motivacijom posla.

Negdje paralelno s razvojem Modela karakteristika posla razvijen je također vrlo poznati *Popis karakteristika posla* (engl. *Job Characteristics Inventory*), autora H. P. Simsa, A. D. Szilagyia i R. T. Kellera<sup>98</sup>, koji je obuhvaćao dosta slične karakteristike.

Važno je spomenuti i *Vitaminski model* (engl. *Vitamin Model*) autora P. Warra<sup>99</sup>. U ovome modelu su identificirane sve ključne karakteristike koje su prisutne u drugim teorijama i modelima razvijenim do tog vremena pa se može reći da je sveobuhvatan. Nadalje, ovim modelom su testirane sve karakteristike odjednom, što dotada nije bilo u nijednom modelu napravljeno.<sup>100</sup>

U navedenim modelima su evidentna očita preklapanja, pogotovo što se tiče ključnih karakteristika posla tj. čimbenika u radnom okruženju koja utječu na stajališta i ponašanja pojedinaca. Zbog toga je Model karakteristika posla dugo vremena predstavljao središnje mjesto u teoriji dizajniranja posla. Međutim u posljednjih desetak godina pojavio se niz

---

<sup>96</sup> Parker, S. K., Turner, N. (2002.), prema: Al-Zoubi, M. (2008.), *Job Design and Employees Well-Being and Performance: A future Perspective*, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrücken, str. 31-47.

<sup>97</sup> Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005.), *Organization Development and Change*, Thomson South-Western, Mason, str. 340.

<sup>98</sup> Sims, H. P., Szilagyi, A. D., Keller, R. T. (1976.), *The Measurement of Job Characteristic*, *Academy of Management Journal*, 19(2), str. 195-212.

<sup>99</sup> Warr, P. (1987.), *Job Characteristic and Mental Health*. U: Warr, P. (ur.), *Psychology at Work*, Pelican Books, New York.

<sup>100</sup> Al-Zoubi, M. (2008.), *Job Design and Employees Well-Being and Performance: A future Perspective*, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrücken, str. 13-14.



integrativnih okvira dizajniranja posla. Oni veću pozornost pridaju socijalnim, kognitivnim i kontekstualnim karakteristikama posla. Uključen je veći broj varijabli, te se više uzimaju u obzir grupne karakteristike, budući da se danas posao sve više obavlja u timovima.<sup>101</sup>

### **2.3. Model povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka**

Za organizacijsku kulturu i radne zadatke unutar organizacije kao njene sastavne dijelove je bilo za očekivati da su u međusobnoj korelaciji. Prema jednom istraživanju<sup>102</sup> karakteristike radnih zadataka uključujući svaki aspekt od stupnja ovlasti, komunikacije, kontrole, motivacije i slično imaju odraz na to kakva će kultura biti u organizaciji. Drugim istraživanjem<sup>103</sup> se ukazuje na to da organizacijska kultura šalje „signale“ zaposlenima o tome što je poželjno i što se cijeni u organizaciji, a što posljedično ima utjecaj na obavljanje njihovih zadataka u organizaciji.

Kako bi se potvrdili ciljevi istraživanja o povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka oblikovan je model povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka kojim se ujedno i testiraju pretpostavke autora. Na slici 9. su prikazane organizacijska kultura, karakteristike zadataka, veličina i djelatnost te tip vlasništva (privatni i javni sektor) kao temeljna obilježja svakog poduzeća. Modelom se također shematski prikazuju postavljene istraživačke hipoteze.

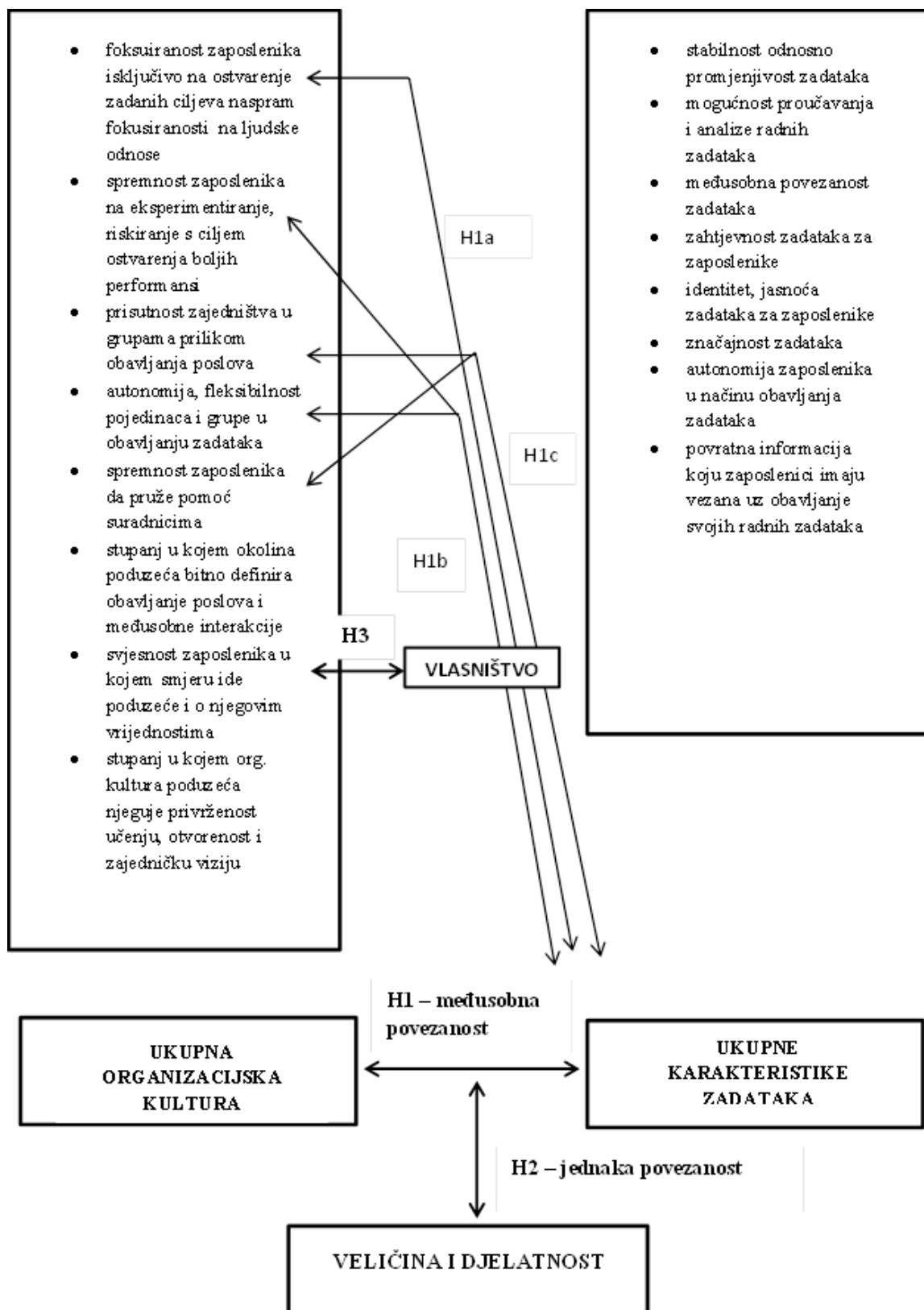
Kao što je prikazano na slici, u radu su postavljene tri glavne istraživačke tvrdnje autora, odnosno hipoteze: H1, H2 i H3. Glavnom hipotezom H1 se dokazuje povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka u organizaciji. Da bi se lakše definirala i dokazala ili odbacila navedena povezanost postavljene su i tri pomoćne hipoteze kojima se to postiže. Naime, organizacijska kultura se odražava kroz tri dimenzije: opću kulturološku orijentaciju; autonomiju, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju te zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji koje su stavljene u odnos s karakteristikama zadataka. Slijedom navedenog, potvrđivanjem pomoćnih hipoteza potvrđuje se i glavna hipoteza H1 kojom se dokazuje istinitost hipoteze odnosno ustanovljuje se pozitivna međusobna povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka.

---

<sup>101</sup> Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011.), op.cit., str. 500-501.

<sup>102</sup> Kiss, I. (2007): Op. cit., str. 379-392

<sup>103</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): Op. cit., str. 213-219



**Slika 9: Model povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka**

Izvor: Izradila autorica

Drugom glavnom hipotezom H2 se dokazuje istinitost o tome da je jednaka povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka u svim poduzećima bez obzira na veličinu u djelatnost. Posljednjom glavnom hipotezom H3 se pokušava utvrditi je li stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju veći u privatnom sektoru u odnosu na javni sektor. Za razliku od prve glavne hipoteze, ostale dvije se dokazuju izravno bez pomoćnih hipoteza koje to olakšavaju.

U narednom trećem, empirijskom dijelu rada se kreirani konceptualni model povezanosti operacionalizira te se na temelju provedenog empirijskog istraživanja prikupljeni podaci obrađuju u najčešće korištenom statističkom programu za obradu podataka, SPSS programskom paketu. U empirijskom dijelu rada se koristi prikladna metodologija istraživanja te se provodi testiranje povezanosti organizacijske kulture i karakteristike zadataka. Sukladno k tome donose se konačni zaključci na temelju statističkih rezultata vezanih uz već spomenutu korelaciju.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I KARAKTERISTIKA ZADATAKA U ORGANIZACIJAMA**

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Temeljna metoda istraživanja empirijskog dijela ovog rada je metoda anketiranja. Putem anketnog upitnika su istraženi i prikupljeni podaci, informacije u svrhu dokazivanja ciljeva ovog diplomskog rada i testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza na temu „Povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka u organizacijama“. U radu se koriste podaci prikupljeni provedbom anketnog upitnika među 37 poduzeća čijim je ispitanim predstavnicima bila zajamčena potpuna anonimnost.

Anketni upitnik se sastojao od pitanja podijeljenih u više cijelina. Prvih sedam pitanja se odnosilo na opće podatke o poduzeću. Njima se utvrdila glavna djelatnost kojom se poduzeće bavi, tip vlasništva koji prevladava u poduzeću, starost samog poduzeća, složenost i promjenjivost okoline u kojoj posluje, prosječan broj zaposlenih i njihova prevladavajuća životna dob te kvalifikacijska i spolna struktura zaposlenih. Nadalje, sljedeće dvije cijeline su sadržavale svaka po osam pitanja o organizacijskoj kulturi i karakteristikama zadataka koje su se mjerile semantičkim diferencijalom s pet stupnjeva inteziteta ( nizak – visok ). Istraživanje je provedeno na području Republike Hrvatske u razdoblju od siječnja do travnja 2019. godine. Anketni upitnik je oblikovan u PDF formatu te je prosljeđen ispitanicima putem elektroničke pošte ili izravno dostavljen u samu organizaciju.

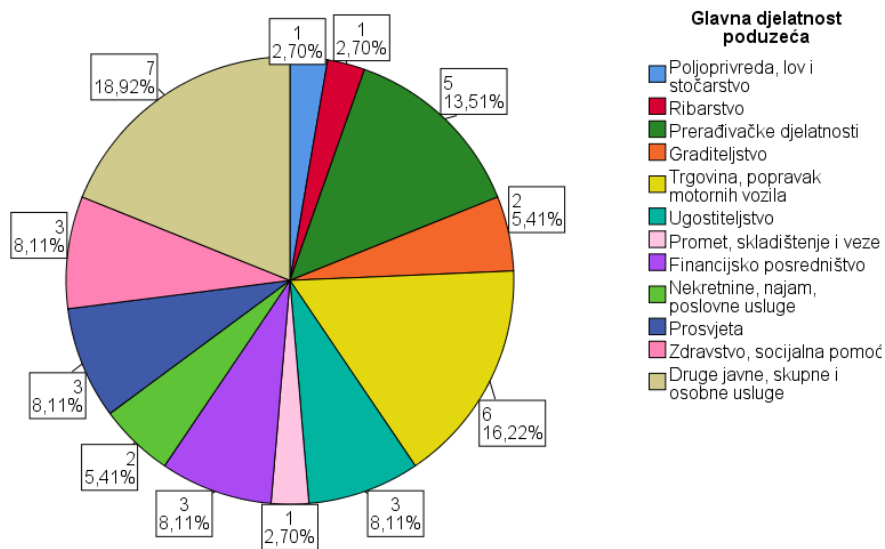
Upotrebom statističkih metoda u empirijskom dijelu rada testiraju se postavljene hipoteze. Koriste se metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika. Upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju se srednje vrijednosti (aritmetička sredina, mod i medijan), te pokazatelji raspršenosti (standardna devijacija, minimalna i maksimalna vrijednost) organizacijske kulture i karakteristika zadataka.

Povezanosti između organizacijske kulture i elemenata organizacijske kulture se testiraju Pearsonovom i Spearmanovom korelacijom. Pearsonov koeficijent korelacije se također koristi kod testiranja povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka s obzirom na djelatnost i veličinu. Kod testiranja elemenata organizacijske kulture mjerenih

pojedinačnim tvrdnjama koristi se Kruskal-Wallis test. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 25. Zaključci zajedno s rezultatima istraživanja će biti prikazani u nastavku rada.

### 3.1.1. Opće karakteristike uzorka

U ovom dijelu rada će biti opisane i prikazane opće karakteristike ispitanog uzorka kroz aspekte glavne djelatnosti u organizaciji, tipa vlasništva, okruženja poduzeća tj. složenosti i promjenjivosti okoline u kojoj djeluje, starosti poduzeća s obzirom na osnivanje te prevladavajuće životnoj dobi. Podaci dobiveni istraživanjem provedenim unutar uzorka, u kojem je sudjelovalo 37 poduzeća će biti prikazani putem grafikona i tablica. Dobiveni rezultati s obzirom na glavnu djelatnost u poduzećima prikazani su pomoću Grafikona 1.

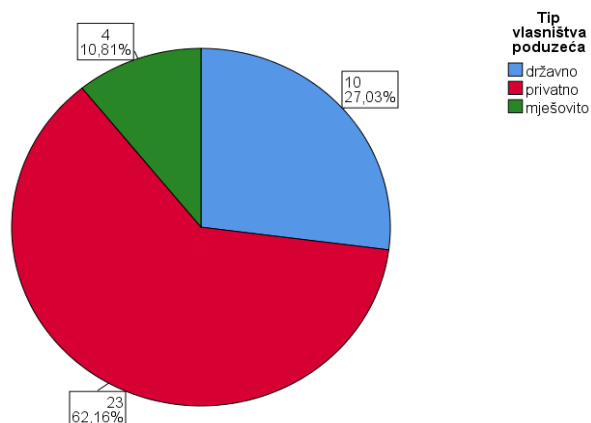


**Grafikon 1: Glavna djelatnost poduzeća**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

U istraživanju je sudjelovao najveći broj poduzeća iz djelatnosti drugih javnih, skupnih i osobnih usluga koje nisu navedene u popisu ( 7 poduzeća; 18,92%) u odnosu na po jedno poduzeće (2,70%) iz djelatnosti poljoprivrede, lova i stočarstva, ribarstva odnosno prometa, skladištenja i veza.

Sljedeći grafikon je napravljen na temelju iskaza ispitanika o tome je li njihovo poduzeće pripada državnom, privatnom ili pak mješovitom vlasništvu.

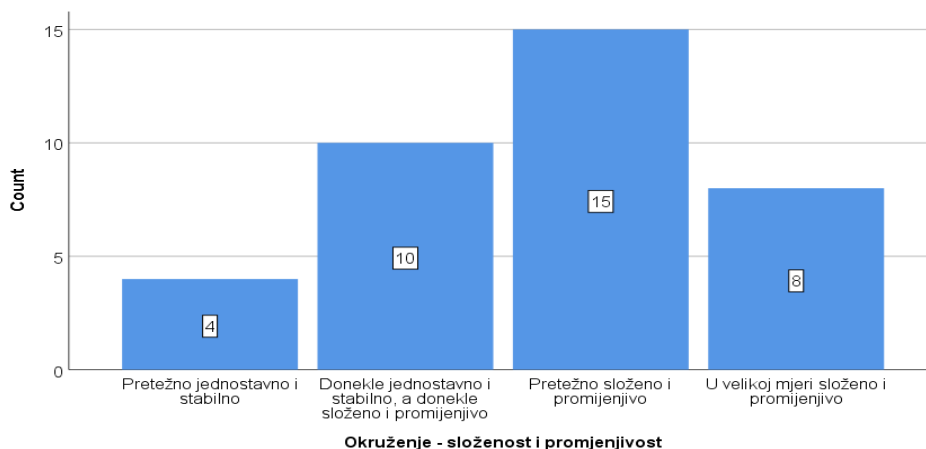


**Grafikon 2: Tip vlasništva poduzeća**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Istraživanjem je ustanovljeno da najveći broj poduzeća pripada privatnom vlasništvu, njih 23 od ukupno 37 ispitanih (62,16%); 10 poduzeća (27,03%) je u državnom vlasništvu te su 4 poduzeća (10,81%) u mješovitom vlasništvu. Rezultati su u skladu s očekivanjima s obzirom da se današnji poduzetnici sve više okreću privatizaciji budući da tako ne ovise o državi već su njihove odluke proizvoljne te motivirane isključivo profitom. To bi značilo da kroz privatno vlasništvo nastoje što bolje iskoristiti svoje poduzetničke sposobnosti.

Sljedeći dio se odnosi na pitanje iz anketnog upitnika o okolini u kojoj poduzeće posluje. Rezultati su prikazani grafom 3.

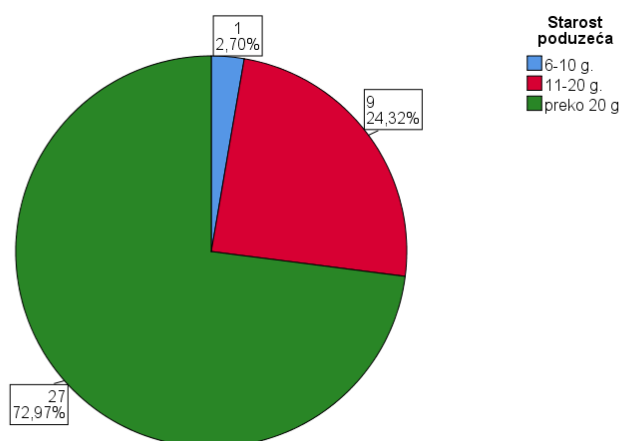


**Grafikon 3: Okruženje – složenost i promjenjivost**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prema mišljenju ispitanika na razini top menadžmenta u poduzećima na kojima je provedeno istraživanje, ustanovljeno je da najveći broj poduzeća posluje u okruženju koje je donekle jednostavno i stabilno, a donekle složeno i promjenjivo (15 poduzeća). Najmanji broj poduzeća (4 poduzeća) posluje u okruženju koje je pretežno jednostavno i stabilno, što se smatra i logičnim budući da je danas u suvremeno doba okolina izrazito nepredvidiva i pred poduzeća su stalno nametnuti izazovi s kojim se moraju suočiti da bi uspješno poslovali.

Pitanje o starosti poduzeća s obzirom na vrijeme kada je osnovano je podijeljeno na 4 moguće kategorije: do 5 godina, od 5 do 10 godina, od 10 do 20 godina te preko 20 godina. Rezultati su prikazani sljedećim grafikonom.

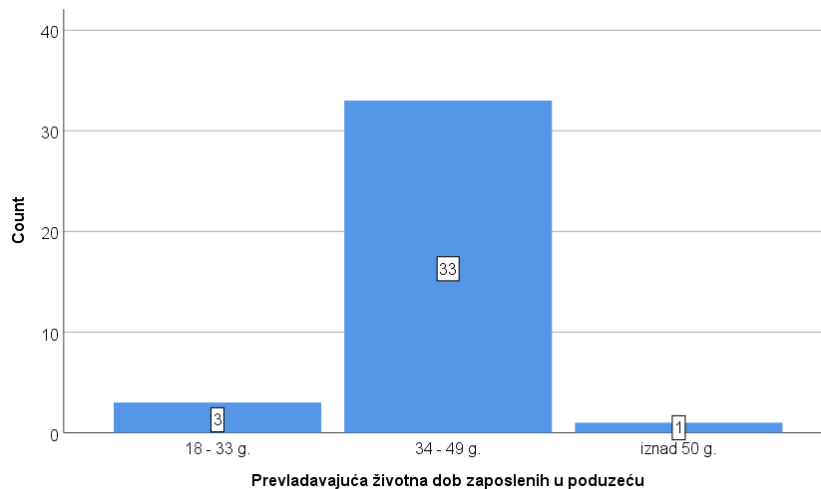


#### Grafikon 4: Starost poduzeća

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Istraživanje je pokazalo da najveći broj ispitanih poduzeća posluje preko 20 godina (27 poduzeća; 72,97%). Njihovo dugogodišnje poslovanje je pokazatelj njihovog uspješnog savladavnja prepreka s kojima se susreću u svojoj poslovnoj okolini. Svega 9 poduzeća od ukupno njih 37 pripada intervalu od 11–20 godina, dok je samo 1 poduzeće (2,70%) staro od 6-10 godina, što znači da je ono relativno na početku svog poslovanja.

Na sljedećem grafikonu su prikazana ispitana poduzeća raspoređena po životnoj dobi koja prevladava u njima.



**Grafikon 5: Prevladavajuća životna dob zaposlenih u poduzeću**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Ustanovljeno je da je najveći broj ispitanih poduzeća u kojima zaposlenici pripadaju srednjoj životnoj dobi tj. da imaju od 34-49 godina (33 poduzeća). Samo kod jednog poduzeća dominiraju zaposlenici stariji od 50 godina, dok kod tri poduzeća zaposlenici većinom imaju od 18 do 33 godine.

S obzirom na broj zaposlenih mjerimo veličinu poduzeća, odnosno razlikuju se mala, srednja i velika poduzeća. Tako sva poduzeća koja imaju do 50 zaposlenika se smatraju malima, a sva s više od 250 velikima. Srednja poduzeća su ona koja imaju više od 50, a manje od 250. U sljedećoj tablici su prikazani rezultati u kojima sudjeluju najmanje poduzeće s 20 zaposlenika i najveće s 10908 zaposlenika.

Rezultati pokazuju da je prosječan broj zaposlenih je 618,59 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1908,426 zaposlenih. Minimalan broj zaposlenih je 20, dok je maksimalni 10908. Mod pokazuje najčešću vrijednost, što znači da je najveći broj poduzeća s 45 zaposlenika, dok se medijanom iskazuje srednja vrijednost, što znači da prva polovica poduzeća ima manje od 86 zaposlenika, dok druga polovica ispitanih poduzeća ima 86 ili više zaposlenika.



### Tablica 3: Broj zaposlenih u poduzeću

#### Statistics

Broj zaposlenih u poduzeću

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		618,59
Median		86,00
Mode		45
Std. Deviation		1908,426
Minimum		20
Maximum		10908

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

## 3.2. Deskriptivni pokazatelji organizacijske kulture i karakteristika zadataka

### 3.3.1. Deskriptivni pokazatelji organizacijske kulture

Organizacijska kultura poduzeća ispitana je kroz 8 tvrdnji gdje vrijednost 1 upućuje na postojanje „slabe“ ili „krute“ organizacijske kulture, dok vrijednost 5 upućuje na postojanje „jake“ odnosno „fleksibilne“ organizacijske kulture u poduzeću. Dobiveni rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Najviše nalik „krutoj“ organizacijskoj kulturi odnosno „najslabija“ organizacijska kultura utvrđena je za tvrdnju o spremnosti pojedinaca i grupa u poduzeću na eksperimentiranje, rizik, inoviranje, s ciljem ostvarenja boljih performansi gdje je utvrđena prosječna vrijednost 3,08 (SD=0,92), dok je najfleksibilnija odnosno „najjača“ organizacijska kultura utvrđena za tvrdnju o spremnosti pojedinaca u organizaciji na pomoć/potporu suradnicima u trenucima kada im je to potrebno gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,24 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60.

Ukupna snaga odnosno fleksibilnost organizacijske kulture je 3,66 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,46, što bi značilo da ispitana poduzeća imaju snažnu organizacijsku kulturu (prosječna vrijednost veća od 3).

**Tablica 4: Deskriptivna statistika organizacijske kulture**

	N	Prosjek	St. dev.	Medijan	Mod	Min	Maks.
Fokusiranost pojedinaca i grupa u poduzeću, prilikom njihova ponašanja/interakcije, isključivo na ostvarenje zadanih ciljeva	37	3,43	0,87	3,00	3,00	2,00	5,00
Spremnost pojedinaca i grupa u poduzeću na eksperimentiranje, rizik, inoviranje, s ciljem ostvarenja boljih performansi	37	3,08	0,92	3,00	3,00	1,00	5,00
Stupanj u kojem je kohezija/zajedništvo prisutna u grupama u poduzeću prilikom obavljanja svakodnevnih poslova	37	3,84	0,83	4,00	4,00	2,00	5,00
Stupanj u kojem su pojedinci i grupe u poduzeću slobodni/imaju autonomiju, fleksibilnost u obavljanju svakodnevnih zadataka, kao i donošenju odluka povezanih s tim	37	3,49	0,84	4,00	4,00	2,00	5,00
Spremnost pojedinaca u organizaciji na pomoć/potporu suradnicima u trenucima kada im je to potrebno	37	4,24	0,60	4,00	4,00	3,00	5,00
Stupanj u kojem okolina bitno definira obavljanje poslova i međusobne interakcije pojedinaca i grupa u poduzeću	37	3,54	0,84	4,00	4,00	2,00	5,00
Svjesnost pojedinaca i grupa u poduzeću smjera u kojem poduzeće ide i vrijednosti koje zagovara	37	3,84	0,76	4,00	4,00	2,00	5,00
Stupanj u kojem organizacijska kultura poduzeća njeguje privrženost učenju, otvorenost i zajedničku viziju	37	3,81	0,81	4,00	4,00	2,00	5,00
<b>Organizacijska kultura</b>	<b>37</b>	<b>3,66</b>	<b>0,46</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>	<b>2,75</b>	<b>4,63</b>

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Provedenim istraživanjem nad ispitanicima o organizacijskoj kulturi u poduzećima u kojima su zaposleni zaključuje se da dobiveni rezultati pripadaju trećoj kategoriji Daftove tipologije o organizacijskoj kulturi, tj. kulturi uključivanja zaposlenih. Uključivanje zaposlenika stvara osjećaj odgovornosti i vlasništva, te stoga i veću predanost organizaciji. Glavna obilježja su timski rad, duh zajedništva te vrlo prijateljska radna okolina u kojoj se zaposlenici osjećaju zadovoljnima te su na taj način i produktivniji.

*Opća kulturološka orijentacija* se dobiva na temelju razine slaganja na tvrdnju za fokusiranost pojedinaca i grupa u poduzeću, prilikom njihova ponašanja/interakcije, isključivo na ostvarenje zadanih ciljeva gdje je utvrđena prosječna vrijednost 3,43 (SD=0,87), kao što je prikazano u tablici 4.

Kod tablice 5. su prikazani rezultati vezani za autonomiju, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju na temelju sljedeće dvije tvrdnje.

**Tablica 5: Deskriptivna statistika - Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju**

	N	Prosjek	St. dev.	Medijan	Mod	Min	Maks.
Spremnost pojedinaca i grupa u poduzeću na eksperimentiranje, rizik, inoviranje, s ciljem ostvarenja boljih performansi	37	3,08	0,92	3,00	3,00	1,00	5,00
Stupanj u kojem su pojedinci i grupe u poduzeću slobodni/imaju autonomiju, fleksibilnost u obavljanju svakodnevnih zadataka, kao i donošenju odluka povezanih s tim	37	3,49	0,84	4,00	4,00	2,00	5,00
<b>Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju</b>	<b>37</b>	<b>3,28</b>	<b>0,67</b>	<b>3,50</b>	<b>n/a</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

*Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju* je varijabla koja se dobiva na temelju tvrdnji za spremnost pojedinaca i grupa u poduzeću na eksperimentiranje, rizik, inoviranje, s ciljem ostvarenja boljih performansi (prosjek=3,08; SD=0,92) i stupnjeva u kojem su pojedinci i grupe u poduzeću slobodni/imaju autonomiju, fleksibilnost u obavljanju svakodnevnih zadataka, kao i donošenju odluka povezanih s tim (prosjek = 3,49; SD=0,84).

Ukupna razina autonomije, otvorenosti prema učenju i eksperimentiranju je 3,28 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,67.

U sljedećoj tablici su iskazani dobiveni rezultati o zajedništvu i spremnosti na pomaganje u poduzeću kao elementu organizacijske kulture na temelju dvije tvrdnje koje su odgovorili ispitanici.

**Tablica 6: Deskriptivna statistika - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u poduzeću**

	N	Prosjek	St. dev.	Medijan	Mod	Min	Maks.
Stupanj u kojem je kohezija/zajedništvo prisutna u grupama u poduzeću prilikom obavljanja svakodnevnih poslova	37	3,84	0,83	4,00	4,00	2,00	5,00
Spremnost pojedinaca u organizaciji na pomoć/potporu suradnicima u trenutcima kada im je to potrebno	37	4,24	0,60	4,00	4,00	3,00	5,00
<b>Zajedništvo i spremnost na pomaganje</b>	<b>37</b>	<b>4,04</b>	<b>0,54</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

*Zajedništvo i spremnost na pomaganje* je varijabla koja se dobiva na temelju tvrdnji za stupanj u kojem je kohezija/zajedništvo prisutna u grupama u poduzeću prilikom obavljanja svakodnevnih poslova (prosjek=3,84; SD=0,83) i spremnosti pojedinaca u organizaciji na pomoć/potporu suradnicima u trenutcima kada im je to potrebno (prosjek = 4,24; SD=0,60).

Ukupna razina zajedništva i spremnosti na pomaganje je 4,04 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,54.

### 3.3.2. Deskriptivni pokazatelji karakteristika zadataka

Karakteristike zadataka su ispitane kroz 8 tvrdnji gdje vrijednost 1 upućuje na jednostavnost zadataka, što su većinom repetitivni zadaci, dok vrijednost 5 upućuje na složenost karakteristika zadataka tj. promjenjivost zadataka.

Najmanja složenost odnosno najjednostavniji zadatci ustanovljeni su za tvrdnju o promjenjivosti zadataka u poduzeću gdje je utvrđena prosječna razina 2,35 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,34. Većinom su takvi zadaci i repetitivni odnosno rutinski te ne predstavljaju prevelike mentalne zahtjeve za zaposlenike. Najčešće je potreba za osobnim razvojem kod zaposlenika koji obavljaju takav tip zadataka niska. Što se tiče oblika vodstva, takva razina karakteristika zadataka specifična je za autoritativno vodstvo, gdje vođa ima sve ovlasti i odgovornosti, raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke, svoju moć

temelji na strahu, prijetnjama i kaznama, komunikacija je isključivo smjera od gore prema dolje, što vođi omogućuje brze odluke i kontrolu u svim fazama poslovanja.<sup>104</sup>

**Tablica 7: Deskriptivna statistika karakteristika zadataka**

	N	Prosjek	St. dev.	Medijan	Mod	Min	Maks.
Promijenjivost zadataka u poduzeću	37	2,35	1,34	2,00	1,00	1,00	5,00
Mogućnost proučavanja, analiziranja radnih zadataka u poduzeću	37	3,95	0,66	4,00	4,00	2,00	5,00
Međuovisnost zadataka u poduzeću jednog o drugom	37	4,03	0,73	4,00	4,00	2,00	5,00
Zahtjevnost zadataka u poduzeću, tj. stupanj u kojem dodijeljeni radni zadatci u poduzeću od zaposlenika zahtijevaju promijenjive/različite vještine,	37	3,65	0,86	4,00	4,00	2,00	5,00
Identitet zadataka u poduzeću, tj. stupanj u kojem zaposlenici u poduzeću imaju jasnu predodžbu prirode/identiteta svojih radnih zadataka	37	4,24	0,60	4,00	4,00	3,00	5,00
Značajnost zadataka u poduzeću, iz perspektive zaposlenika kojima su dodijeljeni	37	4,00	0,75	4,00	4,00	2,00	5,00
Autonomija u načinu obavljanja zadataka u poduzeću od strane zaposlenika	37	3,43	0,93	3,00	n/a	1,00	5,00
Povratna veza zadataka u poduzeću, tj. Stupanj u kojem zaposlenici imaju povratnu informaciju/saznanja uz obavljanje svojih radnih zadataka	37	3,95	0,85	4,00	4,00	2,00	5,00
<b>Karakteristike zadataka</b>	<b>37</b>	<b>3,70</b>	<b>0,38</b>	<b>3,63</b>	<b>3,63</b>	<b>3,00</b>	<b>4,50</b>

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Najveća složenost zadataka je utvrđena na tvrdnju za identitet zadataka u poduzeću, tj. stupanj u kojem zaposlenici u poduzeću imaju jasnu predodžbu prirode/identiteta svojih radnih zadataka gdje je utvrđena prosječna vrijednost 4,24 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60. Prema L. Gottfredsonu<sup>105</sup>, glavnu razliku u složenosti posla čini stupanj mentalne složenosti koja se traži i očekuje od zaposlenika. Složenost zadataka iziskuje brojne i specifične vještine, znanja i sposobnosti te su stoga mentalno zahtjevniji i izazovniji. Zaposlenici koji obavljaju složenije i promjenjivije zadatke najčešće imaju i potrebu za

<sup>104</sup> Pološki Vokić, N., Marić, I, Hernaus, T, 2007., Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj, 16(3), 534.str

<sup>105</sup> Gottfredson, L. (1997.), Why g Matters: The Complexity of Everyday Life, Intelligence, 24(1), str. 79-132.

osobnim razvojem i radnom uspješnošću. Takav tip zadataka odnosno posla je karakterističan za Laissez-faire ili stil odriješene ruku. Vođa takve organizacije izbjegava i moć i odgovornost. Tok komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe, vođa je ovisan o grupi kod postavljanja ciljeva te svatko vodi svoju politiku što može postati prijetnja organizaciji jer u pojedinim situacijama dovodi do kaosa.

Ukupan stupanj složenosti karakteristika zadataka je 3,70 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,38, što znači da u ispitanim poduzećima zaposlenici obavljaju složenije, te time i promjenjive zadatke.

### **3.3. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza**

U sljedećem dijelu rada će biti provedeno testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza iz teorijskog dijela rada. Da bi se istražio navedeni problem i predmet istraživanja postavljeno je nekoliko glavnih i pomoćnih hipoteza. U nastavku su prikazani rezultati dobiveni u statističkom programu SPSS. Prvo je testirana glavna hipoteza H1.

#### **H1: Organizacijska kultura i karakteristike zadataka su međusobno povezani**

Ovom hipotezom se nastoji dokazati povezanost ovih dviju varijabli tj. kako su karakteristike radnih zadataka povezane s organizacijskom kulturom u cjelini. Testiranje povezanosti ove dvije varijable se provodi Pearsonovim koeficijentom korelacije, a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,52 može se utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti između organizacijske kulture i karakteristika zadataka, odnosno poduzeća s jačom organizacijskom kulturom imaju i veću složenost karakteristika zadataka. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,001.

**Tablica 8: Pearsonov koeficijent korelacije između organizacijske kulture i karakteristika zadataka**

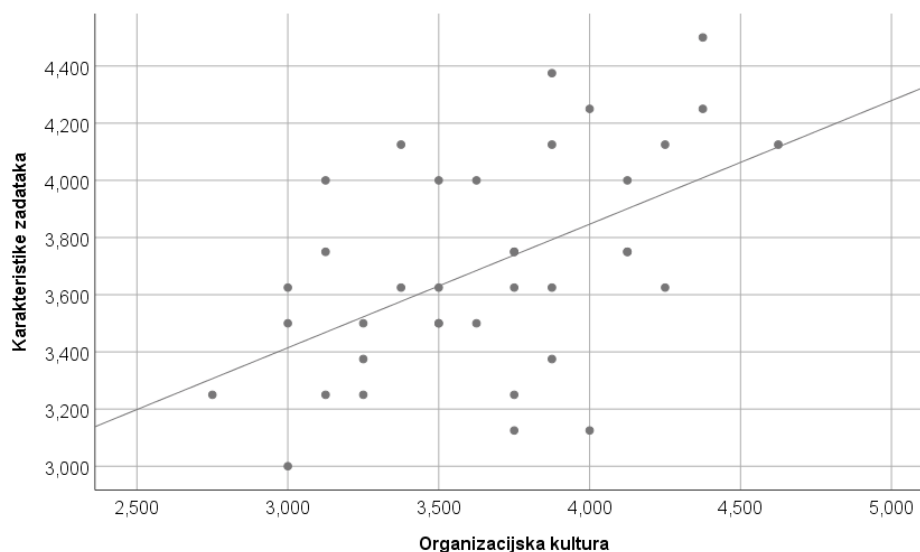
**Correlations**

		Organizacijska kultura	Karakteristike zadataka
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,520**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	37	37
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



**Grafikon 6: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju rezultata provedene korelacijske analize može se donijeti zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da su organizacijska kultura i karakteristike zadataka međusobno povezani prihvaća kao istinita ( $r = 0,520$ ,  $p = 0,001$ ). U poduzećima koja imaju izraženiju organizacijsku kulturu zaposlenici posjeduju veću autonomiju i fleksibilnost pri

izvršavanju svojih radnih zadataka. S druge strane, takvi zaposlenici su motiviraniji te postižu veću radnu učinkovitost.

Kako bi dodatno precizirali istraživanje postavljene su i pomoćne hipoteze.

### **H1a - Opća kulturološka orijentacija organizacije je povezana s karakteristikama zadataka**

Ovom hipotezom će biti ispitana povezanost opće kulturološke orijentacije koja prevladava u poduzeću sa zaposlenicima i njihovim radnim zadacima. Nadalje, ovom hipotezom će se dokazati je li organizacijsko usmjerenje tj. misija poduzeća povezana sa zadacima koji se obavljaju unutar tog poduzeća.

Navedena povezanost među varijablama se testira Spearmanovim koeficijentom korelacije, te su rezultati prikazani u tablici 9.

**Tablica 9: Spearmanov koeficijent korelacije – opća kulturološka orijentacija i karakteristike zadataka**

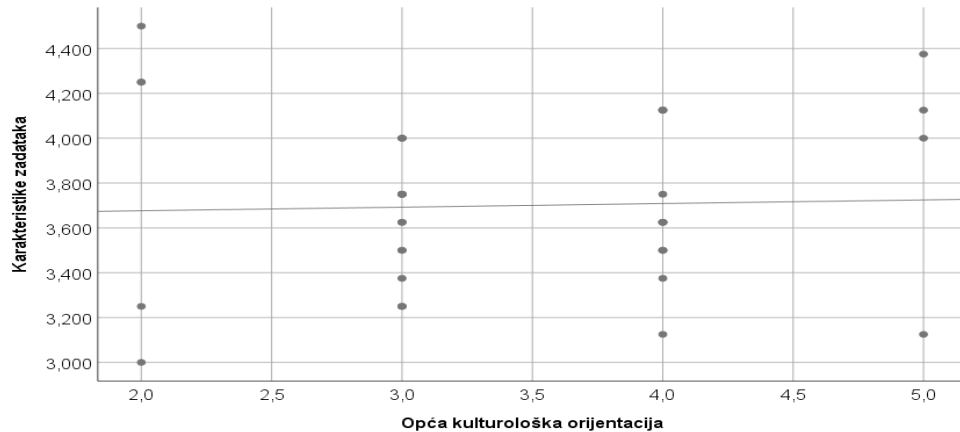
<b>Correlations</b>				
			Opća kulturološka orijentacija	Karakteristike zadataka
Spearman's rho	Opća kulturološka orijentacija	Correlation Coefficient	1,000	,034
		Sig. (2-tailed)	.	,842
		N	37	37
	Karakteristike zadataka	Correlation Coefficient	,034	1,000
		Sig. (2-tailed)	,842	.
		N	37	37

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,034 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabe, ali ne i statistički značajne povezanosti između opće kulturološke orijentacije



i karakteristika zadataka ( $p = 0,842; > 0,05$ ). U ovom slučaju je korišten neparametrijski Spearmanov koeficijent korelacije umjesto Pearsonovog, budući da se radi rang obilježju. Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



**Grafikon 7: Dijagram rasipanja - opća kulturološka orijentacija i karakteristike zadataka**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju rezultata provedene korelacijske analize može se donijeti zaključak da se hipoteza H1a kojom se pretpostavlja da je opća kulturološka orijentacija organizacije povezana s karakteristikama zadataka odbacuje kao neistinita.

### **H1b – Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju su povezane s karakteristikama zadataka**

Ovom hipotezom će se pokušati utvrditi povezanost između autonomije zaposlenika, njihove otvorenosti prema učenju te njihove inovativnosti tj. otvorenosti prema eksperimentiranju s karakteristikama zadataka.

U tablici 10. je Pearsonovim koeficijentom korelacije testirana povezanost između autonomije, otvorenosti prema učenju i eksperimentiranju s karakteristikama zadataka.

**Tablica 10: Pearsonov koeficijent korelacije - Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju i karakteristike zadataka**

**Correlations**

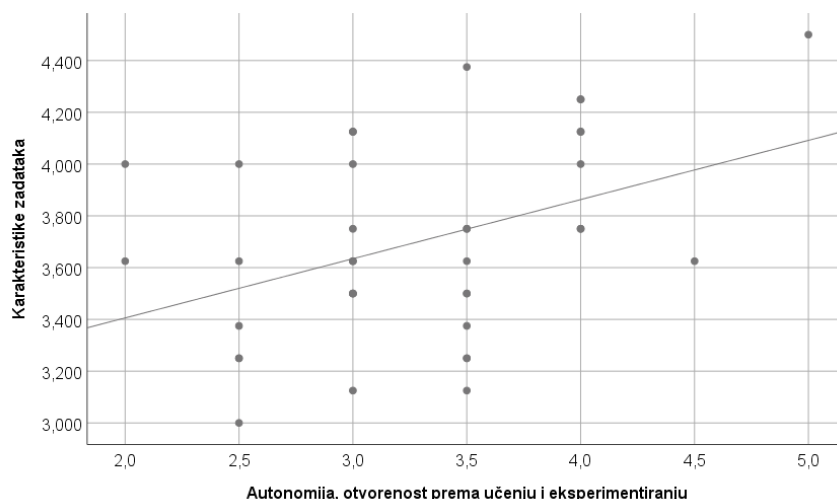
		Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju	Karakteristike zadataka
Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju	Pearson Correlation	1	,404*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	37	37
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,404*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	37	37

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,404 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabe i statistički značajne povezanosti između autonomije, otvorenosti prema učenju i eksperimentiranju s karakteristikama zadataka, odnosno poduzeća s većom autonomijom, otvorenosti prema učenju i eksperimentiranju imaju i složenije karakteristike zadataka ( $p = 0,013; < 0,05$ ).

Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



**Grafikon 8: Dijagram rasipanja - Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju i karakteristike zadataka**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju rezultata provedene korelacijske analize može se donijeti zaključak da se hipoteza H1b kojom se pretpostavlja da su autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju povezane s karakteristikama zadataka prihvaća kao istinita.

**H1c - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji su povezani s karakteristikama zadataka**

Ovom hipotezom će se pokušati ustanoviti kako međusobna suradnja u radu, timski rad i zajedništvo mogu biti povezani s izvršavanjem i obilježjima zadataka unutar poduzeća. Postojanje društvene podrške se manifestira kroz bolji radni učinak. U sljedećoj tablici su prikazani rezultati dobiveni istraživanjem o povezanosti navedene dvije varijable iz hipoteze H1c.

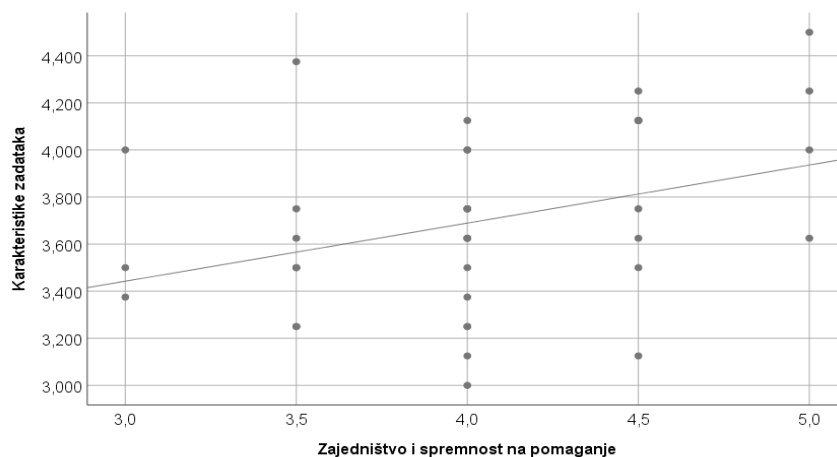
**Tablica 11: Pearsonov koeficijent korelacije - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji i karakteristike zadataka**

Correlations			
		Zajedništvo i spremnost na pomaganje	Karakteristike zadataka
Zajedništvo i spremnost na pomaganje	Pearson Correlation	1	,354*
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	37	37
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,354*	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	37	37
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,354 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabe i statistički značajne povezanosti između zajedništva i spremnosti na pomaganje s karakteristikama zadataka, odnosno poduzeća s većom razinom zajedništva i spremnosti na pomaganje imaju i složenije karakteristike zadataka ( $p = 0,032; < 0,05$ ).

Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



**Grafikon 9: Dijagram rasipanja - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji i karakteristike zadataka**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju rezultata provedene korelacijske analize može se donijeti zaključak da se hipoteza H1c kojom se pretpostavlja da su zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji povezani s karakteristikama zadataka prihvaća kao istinita.

## **H2: Povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka je ista u poduzećima svih veličina i djelatnosti**

Navedenom se hipotezom želi potvrditi postojanost veze između organizacijske kulture i zadataka u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost kojom se bave. Prema Handyu<sup>106</sup> različite organizacije imaju svaka sebi svojstvenu kulturu te time i različite karakteristike radnih zadataka i načine obavljanja istih, međutim povezanost kulture i zadataka je postojana bez obzira na različitost organizacija.

U sljedeće dvije tablice se testira navedena povezanost s obzirom na sektor poduzeća koji je podijeljen na proizvodni i uslužni sektor. Svaka od tih povezanosti je prikazana i grafički.

<sup>106</sup> Handy, C. B. (1986): Understanding organization, (3rd. ed), Harmondsworth, (Penguin Books)

**Tablica 12: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka u proizvodnom sektoru**

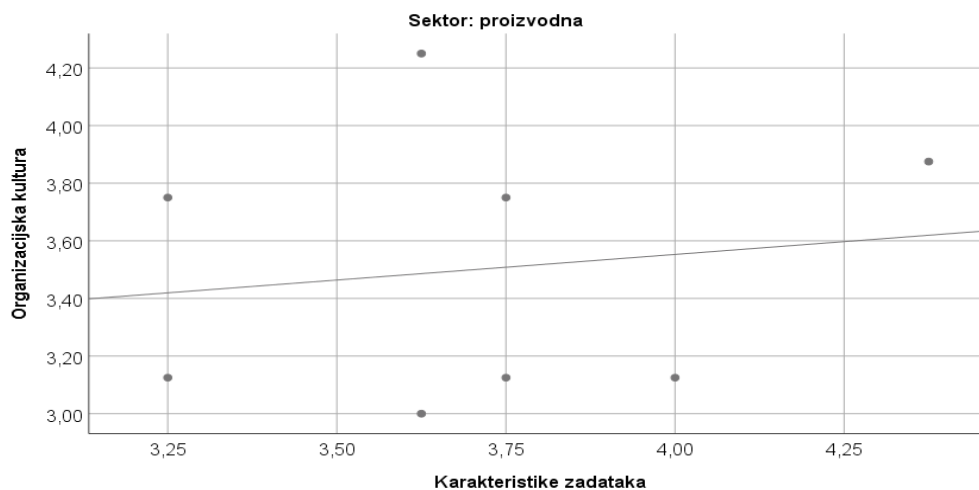
		Correlations <sup>a</sup>	
		Organizacijska kultura	Karakteristike zadataka
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,143
	Sig. (2-tailed)		,736
	N	8	8
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,143	1
	Sig. (2-tailed)	,736	
	N	8	8

a. Sektor = proizvodna

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,143 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabe, ali ne i statistički značajne povezanosti između organizacijske kulture i karakteristika zadataka kod poduzeća u djelatnosti proizvodnog sektora ( $p = 0,736; > 0,05$ ).

Povezanost je prikazana grafički dijagramom rasipanja.



**Grafikon 10: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod proizvodnih poduzeća**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

**Tablica 13: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka u uslužnom sektoru**

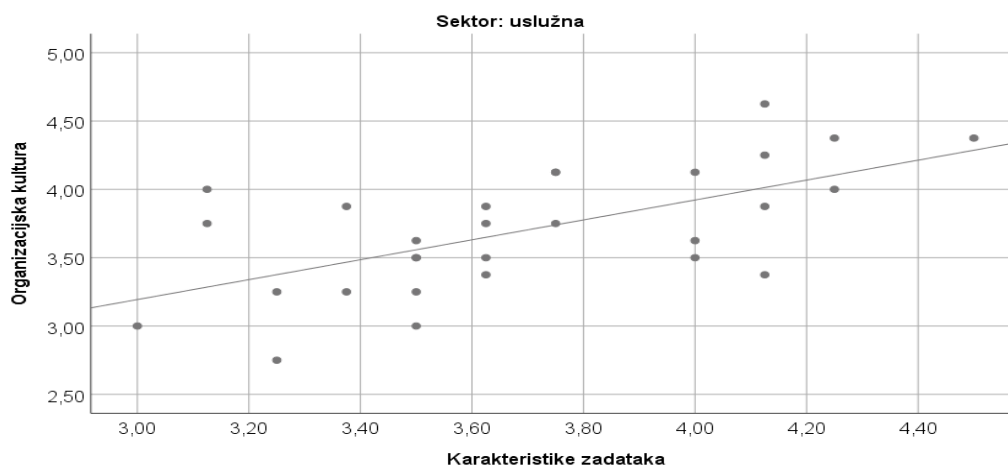
		Correlations <sup>a</sup>	
		Organizacijska kultura	Karakteristike zadataka
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,624**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	29	29
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,624**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Sektor = uslužna

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,624 može se utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti između organizacijske kulture i karakteristika zadataka kod poduzeća u djelatnosti uslužnog sektora ( $p \approx 0,000$ ;  $< 0,05$ ).



**Grafikon 11: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod uslužnih poduzeća**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Dakle, utvrđena je različita povezanost između karakteristika zadataka i organizacijske kulture među poduzećima s obzirom na sektor gdje je utvrđena statistički značajna veza kod poduzeća uslužnog sektora, dok kod poduzeća proizvodnog sektora povezanost nije utvrđena.

Poduzeća spadaju u kategoriju malih ako im broj zaposlenika ne prelazi 50. U sljedećoj tablici su prikazani rezultati o povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka kod malih poduzeća. Također je ta povezanost prikazana i grafički.

**Tablica 14: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod malih poduzeća**

		Correlations <sup>a</sup>	
		Organizacijska kultura	Karakteristike zadataka
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	14	14
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	14	14

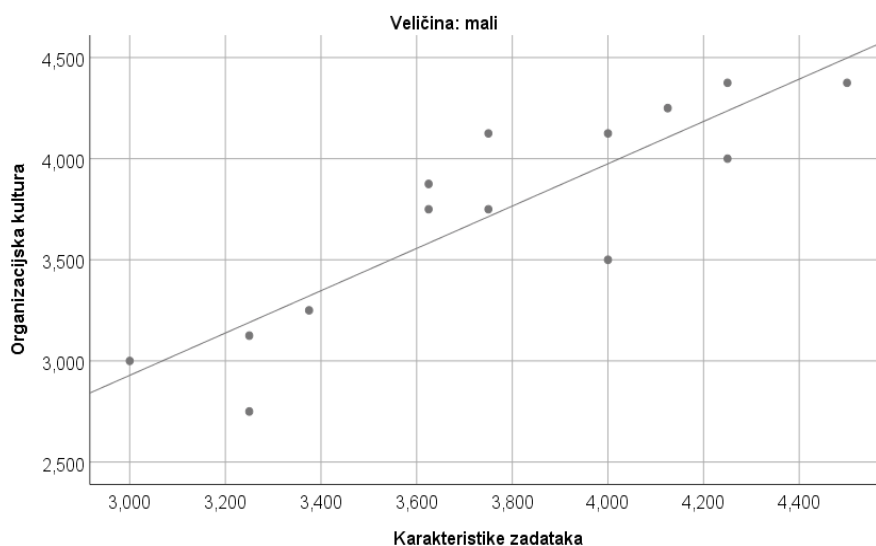
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Vel = m

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,876 može se utvrditi postojanje pozitivne, jake, i statistički značajne povezanosti između razine organizacijske kulture i karakteristika zadataka kod malih poduzeća ( $p \approx 0,000$ ;  $< 0,05$ ).





**Grafikon 12: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod malih poduzeća**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Srednja poduzeća predstavljaju ona s brojem zaposlenih preko 50, a manje od 250. Sva poduzeća s više od 250 zaposlenika se smatraju velikima. U sljedećoj tablici i na dijagramu rasipanja je prikazana povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka kod većih (srednjih/velikih) poduzeća.

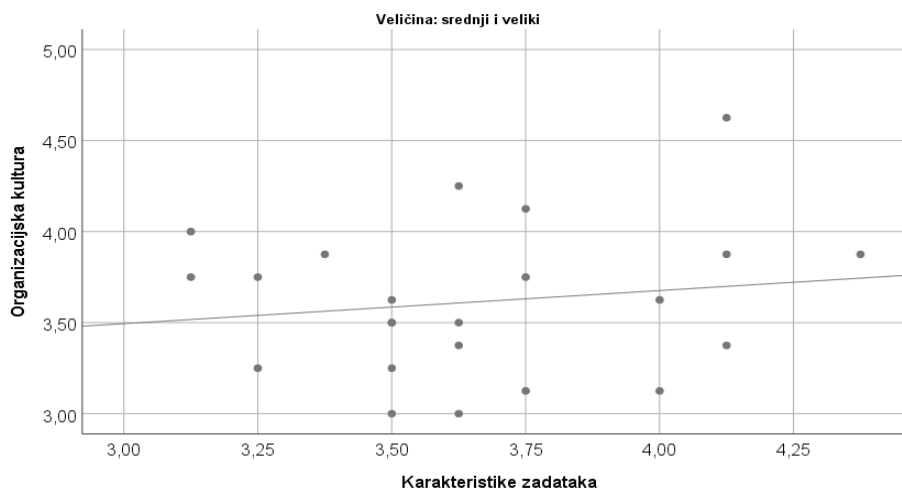
**Tablica 15: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod srednjih i velikih poduzeća**

		Correlations <sup>a</sup>	
		Organizacijska kultura	Karakteristike zadataka
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,150
	Sig. (2-tailed)		,496
	N	23	23
Karakteristike zadataka	Pearson Correlation	,150	1
	Sig. (2-tailed)	,496	
	N	23	23

a. Vel = siv

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,150 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabe, ali ne i statistički značajne povezanosti između organizacijske kulture i karakteristika zadataka kod srednjih i velikih poduzeća ( $p = 0,496; > 0,05$ ).



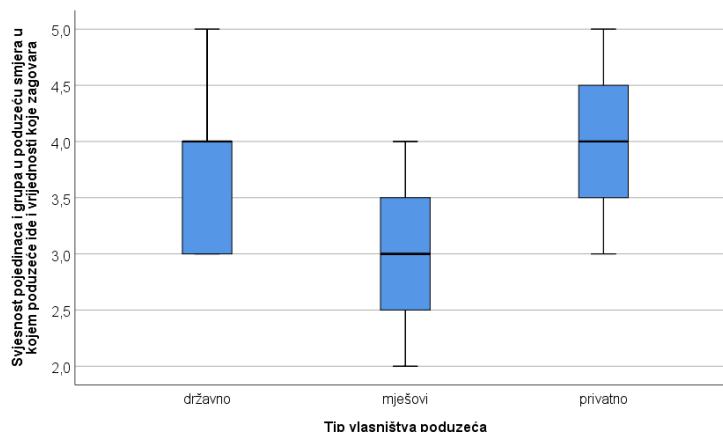
**Grafikon 13: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod srednjih i velikih poduzeća**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

S dozom opreza, budući da se kod testiranja H2 hipoteze radi o malom uzorku (N manji ili jednak 30), donosi se zaključak da se hipoteza H2 kojom se pretpostavlja da je povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka ista u poduzećima svih veličina i djelatnosti odbacuje kao neistinita.

### **H3: U poduzećima u privatnom vlasništvu vlada veći stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju**

Istinu o tome jesu li u privatnim poduzećima zaposlenici više svjesni organizacijskog usmjerenja ustanovit će se ovom hipotezom. Poduzeća prema tipu vlasništva se dijele na poduzeća u privatnom vlasništvu, poduzeća u javnom vlasništvu i poduzeća u mješovitom vlasništvu. Na sljedećem grafikonu je prikazan stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju s obzirom na tip vlasništva poduzeća.



**Grafikon 14: Dijagram rasipanja - Stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju s obzirom na tip vlasništva poduzeća**

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da najveće vrijednosti svjesnosti o organizacijskom usmjerenju postoje u poduzećima u privatnom vlasništvu, dok su najniže vrijednosti prisutne kod poduzeća u mješovitom vlasništvu.

Razlika u svjesnosti o organizacijskom usmjerenju s obzirom na vlasništvo se testira Kruskal-Wallis testom budući da je svjesnost o organizacijskom usmjerenju varijabla s obilježjem ordinalne mjerne skale. Rezultati su prikazani u tablici 16.

**Tablica 16: Kruskal – Wallis test**

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Svjesnost pojedinaca i grupa u poduzeću smjera u kojem poduzeće ide isamplers vrijednosti koje zagovara is the same across categories of Tip vlasništva poduzeća.	Kruskal-Wallis Test	,089	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,10.

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima ankete ( N=37 )

Na temelju empirijske p vrijednosti 0,089 može se donijeti zaključak da postoji razlika u svjesnosti o organizacijskom usmjerenju među poduzećima s obzirom na vlasništvo gdje je najveća vrijednost utvrđena kod poduzeća u privatnom vlasništvu, dok je najmanja kod poduzeća u mješovitom vlasništvu ( $p = 0,089; < 0,10$ ).

Slijedom rezultata provedenog istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da u poduzećima u privatnom vlasništvu vlada veći stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju prihvaća kao istinita.

#### 4. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu se nastojala utvrditi povezanost između organizacijske kulture i karakteristika zadataka u organizaciji. Naglasak je stavljen na istraživanje navedene povezanosti s obzirom na veličinu i djelatnost poduzeća te na tip vlasništva. Također je organizacijska kultura podijeljena na tri dimenzije te se sa svakom utvrđuje povezanost s karakteristikama zadataka.

Današnja poduzeća posluju u uvjetima dinamične okoline, te se susreću s nizom iskušenja kao što su proces globalizacije i jačanje konkurencije, pa upravo iz tog razloga uvelike ulažu u razvoj organizacijske kulture kako bi održali konkurentsku prednost i unaprijedili poslovanje. Proces globalizacije i kontinuirani napredak tehnologije dovode do društvenih i gospodarskih promjena koje zahtijevaju brzi odgovor poduzeća. One zahtijevaju radikalne promjene koncepcije poslovanja te njihovu prilagodbu radnih zadataka kao odgovor na izazove poduzeća u suvremenom poslovanju. Za suvremena poduzeća je iznimno bitno razumijevanje želja i potreba zaposlenika u svrhu usmjeravanja i stavljanja izazovnih zadataka pred njih. Na taj način stvaraju se zadovoljniji i motiviraniji zaposlenici koji omogućuju bolje poslovne rezultate. Orijentiranost na karakteristike zadataka se odnosi na aktivnosti poduzeća u kompletiranju postavljenih zadataka kao što su organizacija i delegiranje posla. U poduzećima visoko razvijene organizacijske kulture, fokus je na ohrabrivanju, motiviranju i usmjeravanju članova organizacije kako bi ostvarili svoj puni potencijal pri izvršenju radnih zadataka koji su im dodijeljeni. Teži se konstantnom usavršavanju i doprinosu svih članova tako što se radni zadaci raspoređuju na temelju participacije u donošenju odluka, a informacije ključne za izvršavanje radnih zadataka dostupne su svim članovima organizacije.

Empirijski dio proveden je na ukupno 37 poduzeća te rezultati sugeriraju na postojanje pozitivne povezanosti između organizacijske kulture i karakteristika zadataka u organizacijama. U svrhu prihvaćanja ili odbacivanja glavne hipoteze kojom se izriče ova tvrdnja ista je podijeljena na tri pomoćne hipoteze. Prva pomoćna hipoteza kojom se utvrđuje povezanost opće kulturološke orijentacije s karakteristikama zadataka je odbačena, dok su ostale pomoćne hipoteze kojima se povezuju autonomija, eksperimentiranje i otvorenost prema učenju kao i zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji s karakteristikama

zadataka prihvaćene kao istinite te se na temelju toga glavna hipoteza o povezanosti prihvatila u cijelosti.

Drugom hipotezom se nastojalo utvrditi je li povezanost organizacijske kulture i karakteristika zadataka jednaka u poduzećima svih veličina i djelatnosti. Hipoteza je istraživanjem odbačena kao neistinita te je dokazano da postoji razlika u povezanosti ove dvije varijable s obzirom na to jesu li poduzeća mala ili srednja/velika te pripadaju li proizvodnoj ili uslužnoj djelatnosti.

Posljednjom, trećom hipotezom se istraživalo je li stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju veći u privatnom vlasništvu. Dakle, ustanovljeno je da je stupanj svjesnosti najviši kod privatnih poduzeća, dok je najniži kod poduzeća u mješovitom vlasništvu, čime je hipoteza prihvaćena kao istinita.

Svrha ovog istraživanja je bila dokazati povezanost organizacijske kulture i karakteristike zadataka u hrvatskim poduzećima. Kako je organizacijska kultura način života i rada u poduzeću, odnosno sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije u interakciji s formalnom strukturom, od izuzetne je važnosti razviti sustav organizacije poslovanja, odnosno radnih zadataka. Dobro implementirani i razumljivi radni zadaci omogućuju zaposlenicima veću motiviranost i želju za ispunjenjem istih, što osigurava uspješnost na razini cijele organizacije. Kada zaposlenici točno znaju što se od njih očekuje i pri tome im se da odgovarajuća razina autonomije u svrhu izvršenja radnih zadataka radna učinkovitost je poboljšana. Uspješne organizacije ulažu u razvoj vještina i izobrazbe svojih zaposlenika te im pri završetku svake faze poslovnog procesa omogućuju povratnu informaciju. Ona je iznimno bitna kako bi svaki član organizacije imao uvid u svoje poslovne uspjehe ali i mogućnosti za unaprijeđenje istih. Razvojem organizacije poslovanja i dizajniranja posla prema mogućnostima i težnjama zaposlenika, postiže se motiviranost, ustrajnost i osjećaj pripadnosti organizaciji svakog njenog člana. Kada zaposlenici osjećaju da doprinose organizaciji i uspješnijim poslovnim rezultatima oni ulažu sve napore kako bi ojačali organizacijsku uspješnost te se na taj način razvija izražena organizacijska kultura. Kako radni zadaci utječu na njen razvoj i u međusobnoj su korelaciji, kako je i dokazano ovim istraživanjem, od velike je važnosti njegovati kulturu i norme svake organizacije jer je podjednako važna za pojedinca u organizaciji i poslovnu strategiju. Ona je moćna sila koja može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh svakog poduzeća.

Ovaj rad će biti koristan prvenstveno u svrhu proučavanja organizacijske kulture i oblikovanja posla tj. radnih zadataka unutar organizacije te njihove međusobne povezanosti. Njihova povezanost je neminovna, ali nedovoljno istražena. U tom smislu ovo istraživanje će doprinijeti boljem razumijevanju organizacijske kulture i njene važnosti za organizaciju te na koji način utječe ili može biti povezana s radnim zadacima. Time će poslužiti kao pomoć ostalim studentima i istraživačima u izradi sličnih istraživanja, ali i ostaloj javnosti koja je zainteresirana za navedenu tematiku

## LITERATURA

1. Al-Zoubi, M. (2008.), Job Design and Employees Well-Being and Performance: A future Perspective, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrucken
2. Babić, Š. (1962.): Uvod u ekonomiku poduzeća, III. izdanje, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
4. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
5. Buble et al.: Strategijski management, Ekonomski fakultet Split 1997.
6. Buble, 2010. Poslovno vođenje, Zagreb
7. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7(2).
8. Champy, J. (2002) u Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011): Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator.
9. Child, J. (2006.), Organization: Contemporary Principles and Practice, Blackwell Publishing, Malden
10. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005.), Organization Development and Change, Thomson South-Western, Mason.
11. Daft, R. L. (1992.), Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> edition, West Publishing Company, Saint Paul
12. Daft, R. L. (2007), Understanding the Theory and Design of Organisations, Thomson South-Western, Mason
13. Daft, R. L. (2010): Organization theory and design., Cengage learning.
14. Davenport, T.H. (2005.), The Coming Commodization of Processes, Harvard Business Review, 83(6).
15. Davis, L. E., Taylor, J. C. (1979.), Design of Jobs, Goodyear Publishing Company, Santa Monica
16. Deal, E., Kennedy, A. A., (1998.) u Sikavica, P. (2011): Organizacija
17. Deal, T. E., & Kennedy, A. (2000). A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.
18. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley



19. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (1998.), *Personell/Human Resource Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, Engelwood Cliffs
20. Donnelly, R. (1984). The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. *Managerial Planning*, 32(6).
21. Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
22. Glücksburg, K., & Ochsner, M. (1989). Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie. *io Management Zeitschrift*, 58 (1989).
23. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990)., *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston
24. Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). *Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives*.
25. Griffin, R. W. (1982.), *Task Design: An Integrative Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview.
26. Grubišić, D., Mateljak, Ž. (2010.): *Poslovni procesi.*, prema: Buble, M. (ur.): *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unaprjeđenja poslovnih procesa*, Ekonomski fakultet, Split.
27. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2).
28. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2).
29. Hackman, J. R., Lawler III, E. E. (1971.), prema: Pierce, J. L., Dunham. R. B. (1976.), *Task Design: A Literature Review*, *Academy of Management Review*, 1(4).
30. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980.), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, str. 59.
31. Handy, C. B. (1986) i (1988) u Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004): *Organizacijska kultura*
32. Handy, C. B. (1986): *Understanding organization*, (3rd. ed), Harmondsworth, (Penguin Books)
33. Hanna, D. P. (1988.), *Designing Organizations for High Performance*, Addison - Wesley, Reading.
34. Harmon, M., Mayer, R. (1986). *Organization theory for public administration*. Boston: Little Brown.

35. Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. jr. (2002). Management: A competency - based approach. South - Western: Thomson Learning.
36. Hodge, B. J., Anthony, W. P. (1988.), Organization Theory, 3<sup>rd</sup> edition, Allyn and Bacon, Boston.
37. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative science quarterly.
38. Hofstede, G., prema: Sorge, A. (red.) (2002.), Organization, Thomson Learning, London.
39. Hood, C. (1991). „A public management for all seasons?“ Public Administration, (69).
40. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of applied psychology, 92(5).
41. Jaques, E., Clement, S. D., Lessem, R. (1994.), Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity, Wiley-Blackwell, Oxford.
42. Kiss, I. (2007). Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture. Ekonomija/Economics, 13(2).
43. Kiss, I. (2009). Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske strukture. Ekonomija Economics, 16(1).
44. Kolaković, M. (2006.), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb
45. Manetje, O. and Martins, N (2009). The Relationship between Organizational Culture & Organizational Commitment. Southern African Business Review, (On-Line), Vol. 13, No. 1
46. Martin, J. (2001.), Organizational Behaviour, 2<sup>nd</sup> edition, Thomson Learning, London.
47. Moe, C., Gilmour, R. (1995). „Rediscovering principles of public administration: The neglected foundation of public law“. Public Administration Review, (54).
48. Mohan, M. L. (1993). Organizational communication and cultural vision: Approaches for analysis. SUNY Press.
49. Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2008.), Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. U: Martocchio, J. (ur.), Research in

- Personnel and Human Resource Management, Vol. 27, Emerald Group Publishing Limited, London
50. Novak, M., prema: Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb
51. Parker, S. K., Turner, N. (2002.), prema: Al-Zoubi, M. (2008.), Job Design and Employees Well-Being and Performance: A future Perspective, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrucken.
52. Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike. Zagreb : Profil International.
53. Petz, B., F. Šulak: Psihologija u robnom prometu, Školska knjiga, Zagreb, 1991.
54. Pivac, S., (2010): Statističke metode (e-nastavni materijal), Ekonomski fakultet Split
55. Pološki Vokić, N., Marić, I, Hernaus, T, 2007., Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj, 16(3).
56. Prilagođeno prema: Buble, M. (2010c.), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb.
57. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), Management, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall , New Jersey
58. Rupčić, N. (2002). Poduzeće koje uči-formula za 21. stoljeće. Ekonomski pregled, 53.
59. Seth, A. (2003.), The Dynamic Workplace: Present Structure And Future Redesign, Praeger Publishers, Westport.
60. Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
61. Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator.
62. Sikavica, P., M. Novak: Poslovna organizacija, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1993.
63. Sims, H. P., Szilagyi, A. D., Keller, R. T. (1976.), The Measurement of Job Characteristic, Academy of Management Journal, 19(2).
64. Smirchich, L.: Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, 1983.
65. Volkert, B. J. (1991.), Culture in a Organizational Context, Department of Business Economics, Tinbergen Institute.
66. Warr, P. (1987.), Job Characteristic and Mental Health. U: Warr, P. (ur.), Psychology at Work, Pelican Books, New York.

67. Wehrich, H. (1994). i Koontz. H.: Menedžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb.
68. Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3).
69. Zoghi, C., Levenson, A., Gibbs, M. (2005.), *Why Are Jobs Designed the Way They Are?*, BLS Working Paper 382, U. S. Department of Labor.
70. Žugaj, M. (2004): *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin.
71. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., & Brčić, R. i Šehanović J.(2004). *Organizacijska kultura*.
72. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*.(red. M. Žugaj) drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. TIVA, Varaždin.
73. Žugaj, M., M. Cingula: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992.

**Izvor s interneta:**

1. Vidi na :  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf)
2. Vidi na: <http://www.psihologija-rijeka.com/nista-novo-pod-suncem-ili-o-kreativnosti-i-inovacijama/>

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### SLIKE

Slika 1: Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture .....	17
Slika 2: Pokazatelji kulture u organizaciji.....	18
Slika 3: Shematski prikaz kulture moći.....	23
Slika 4: Shematski prikaz kulture uloge ili birokratske kulture .....	24
Slika 5: Shematski prikaz kulture zadatka .....	25
Slika 6: Shematski prikaz kulture pojedinca .....	25
Slika 7: Četiri tipa organizacijske kulture .....	26
Slika 8: Model karakteristika posla.....	37
Slika 9: Model povezanosti organizacijske kulture i karakteristika zadataka.....	41

### TABLICE

Tablica 1. Kultura poduzeća – tipovi prema Dealu i Kennedyju .....	20
Tablica 2: Poslovi, zadaci, radno mjesto.....	31
Tablica 3: Broj zaposlenih u poduzeću .....	47
Tablica 4: Deskriptivna statistika organizacijske kulture.....	48
Tablica 5: Deskriptivna statistika - Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju .....	49
Tablica 6: Deskriptivna statistika - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u poduzeću.....	49
Tablica 7: Deskriptivna statistika karakteristika zadataka .....	51
Tablica 8: Pearsonov koeficijent korelacije između organizacijske kulture i karakteristika zadataka.....	53
Tablica 9: Spearmanov koeficijent korelacije – opća kulturološka orijentacija i karakteristike zadataka.....	54
Tablica 10: Pearsonov koeficijent korelacije - Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju i karakteristike zadataka .....	56
Tablica 11: Pearsonov koeficijent korelacije - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji i karakteristike zadataka .....	58
Tablica 12: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka u proizvodnom sektoru.....	59

Tablica 13: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka u uslužnom sektoru.....	61
Tablica 14: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod malih poduzeća.....	62
Tablica 15: Pearsonov koeficijent korelacije – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod srednjih i velikih poduzeća.....	63
Tablica 16: Kruskal – Wallis test .....	65

## **GRAFIKONI**

Grafikon 1: Glavna djelatnost poduzeća .....	43
Grafikon 2: Tip vlasništva poduzeća.....	44
Grafikon 3: Okruženje – složenost i promjenjivost .....	44
Grafikon 4: Starost poduzeća .....	45
Grafikon 5: Prevladavajuća životna dob zaposlenih u poduzeću.....	46
Grafikon 6: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka.....	53
Grafikon 7: Dijagram rasipanja - opća kulturološka orijentacija i karakteristike zadataka .....	55
Grafikon 8: Dijagram rasipanja - Autonomija, otvorenost prema učenju i eksperimentiranju i karakteristike zadataka .....	57
Grafikon 9: Dijagram rasipanja - Zajedništvo i spremnost na pomaganje u organizaciji i karakteristike zadataka .....	58
Grafikon 10: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod proizvodnih poduzeća .....	59
Grafikon 11: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod uslužnih poduzeća .....	60
Grafikon 12: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod malih poduzeća.....	63
Grafikon 13: Dijagram rasipanja – organizacijska kultura i karakteristike zadataka kod srednjih i velikih poduzeća.....	64
Grafikon 14: Dijagram rasipanja - Stupanj svjesnosti o organizacijskom usmjerenju s obzirom na tip vlasništva poduzeća.....	65

## SAŽETAK

U današnje vrijeme svaka se organizacija suočava s iskušenjima na poslovnom području te održava konkurentsku prednost na razne načine. Jedan od njih je njegovanje kulture koja prevladava u organizaciji. Stvaranje snažne organizacijske kulture neminovno doprinosi boljitku organizacije. Ovim diplomskim radom se dokazuje njena povezanost s radnim zadacima u organizaciji. Naime dobrom organizacijom i dizajnom posla, kod zaposlenika se stvara veća motiviranost i želja za uspjehom. Svjesni toga da doprinose uspjehu organizacije, među zaposlenicima se stvara osjećaj pripadnosti organizaciji što se odražuje na jačanje organizacijske kulture. Kada je organizacijska kultura visoko razvijena teži se k tome da su zaposlenici usmjereni kako bi što bolje izvršili svoje radne zadatke. Zaključuje se kako je potrebno na vrijeme shvatiti važnost organizacijske kulture te njene usklađenosti s karakteristikama zadataka što bi rezultiralo većom efektivnošću i dugoročnim uspjehom za organizaciju.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska kultura, radni zadaci, efektivnost organizacije

## SUMMARY

Nowadays, every organization faces challenges in the business field and maintains a competitive edge in various ways. One is nurturing a culture that is prevalent in the organization. Creating a strong organizational culture inevitably contributes to the well-being of the organization. This diploma thesis proves its connection with work assignments in the organization. Namely, good organization and job design create an increased motivation and desire for employees to succeed. Being aware that they contribute to the success of the organization, a sense of belonging to the organization is created among the employees, which is reflected in the strengthening of the organizational culture. When the organizational culture is highly developed, employees tend to be focused in order to perform their work tasks as best as they can. It is concluded that the importance of organizational culture and its alignment with the characteristics of the tasks need to be realized on time, which would result in greater effectiveness and long-term success for the organization.

**Key words:** organization, organizational culture, work assignments, effectiveness of organization