

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTJECAJ USKLAĐENOSTI VRIJEDNOSNIH ORIJENTACIJA  
ZAPOSLENIKA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA  
INOVATIVNE PERFORMANSE ZAPOSLENIKA**

Sarajevo, januar 2025.

VALERIJA ŠIMIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Valerija Šimić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5858-69107 na programu Menadžment, smjer Menadžment izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **UTJECAJ USKLAĐENOSTI VRIJEDNOSNIH ORIJENTACIJA ZAPOSLENIKA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA INOVATIVNE PERFORMANSE ZAPOSLENIKA**

pod mentorstvom prof.dr. Elvir Šahić izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 13.01.2025

Potpis studentice: Valerija Šimić



## SAŽETAK:

U posljednja dva desetljeća vidljiv je sve veći broj psiholoških istraživanja koja istražuju sadržaj, strukturu i posljedice individualnih, radnih, organizacijskih i drugih kolektivnih vrijednosti u mnogim kulturama i organizacijama. Ovaj rad pruža i integrira pregled literature o različitim vrstama vrijednosti, usklađenosti individualnih vrijednosti i organizacijske strukture, njihovom utjecaju na inovativne performanse zaposlenika te ukazuje na glavne nalaze do kojih se došlo provedenim istraživanjem o njihovom odnosu.

U radu se polazi od definiranja individualnih vrijednosti koje su subjektivne u prirodi i odražavaju ono što ljudi misle i navode o sebi. Nadalje, individualne vrijednosti utječu na djelovanje pojedinaca na radnom mjestu te se definiraju radne vrijednosti. Svaka organizacija se sastoji od zaposlenika koji su bitan faktor organizacije i čije individualne vrijednosti utječu na oblikovanje zajedničkih organizacijskih vrijednosti, dok s druge strane imamo menadžment koji objavljuje organizacijske vrijednosti u službenim dokumentima i koje predstavljaju vodič za djelovanje unutar nje. Ukoliko se članovi organizacije ponašaju prema navedenim vrijednostima, te ukoliko se njihove vrijednosti u velikoj mjeri podudaraju s organizacijskim to može dovesti do izvrsnih rezultata i do povećanja kreativnosti i inovativnog ponašanja ljudi u organizaciji. Organizacijska struktura koja je uspostavljena u organizaciji također treba biti usmjerena ka održavanju usklađenosti vrijednosti unutar organizacije jer njihov pozitivan odnos gradi konkurentsku prednost poduzeća poticanjem inovativnih performansi zaposlenika.

Empirijski dio ovog rada prikazuje podatke do kojih se došlo anketnim upitnikom u kojem je sudjelovalo 119 zaposlenika iz nekoliko privatnih poduzeća. Nalazi ove studije pokazali su dominantne vrijednosti koje posjeduju ispitanici zaposlenici u BiH, dominantan dizajn organizacijske strukture poduzeća u kojima oni rade i utjecaj njihovog odnosa na inovativne performanse zaposlenika. Na osnovu dobivenih rezultata menadžerima BiH poduzeća savjetuje se primjena više fleksibilne organizacijske strukture sa nižim stupnjem centralizacije i formalizacije u odnosu na postojeće, u kojoj bi vrijednosne orijentacije koje su pozitivno povezane s inovativnim performansama zaposlenih, kao što je na primjer otvorenost ka promjenama, bile potaknute.

Ključne riječi: vrijednosti, radne vrijednosti, individualne vrijednosti, inovativne performanse, inovativno ponašanje, kreativnost

## **ABSTRACT:**

The last two decades have seen an increasing number of psychological researches that investigate the content, structure and consequences of individual, work, organizational and other collective values in many cultures and organizations. This paper provides and integrates a review of the literature on different types of values, alignment of individual values and organizational structure, their impact on the innovative performance of employees, and points to the main findings of the research on their relationship.

The paper starts from the definition of individual values, which are subjective in nature and reflect what people think and say about themselves. Furthermore, individual values influence the actions of individuals in the workplace, and work values are defined. Every organization consists of employees who are an essential factor of the organization and whose individual values form common organizational values, while on the other hand we have management that publishes organizational values in official documents and which represent a guide for action within it. If the members of the organization behave according to the stated values, and if their values coincide to a large extent with the organizational values, this can lead to excellent results and to an increase in the creativity and innovative behavior of the employees in the organization. The organizational structure that has been established in the organization should also be aimed at maintaining the alignment of values within the organization because their positive relationship builds the competitive advantage of the company by encouraging the innovative performance of employees.

The empirical part of this paper presents the data obtained through a survey questionnaire in which 119 employees from several private companies participated. The findings of this study showed the dominant values possessed by the surveyed employees in Bosnia and Herzegovina, the dominant design of the organizational structure of the companies in which they work, and the influence of their relationship on the innovative performance of employees. Based on the obtained results, the managers of BH companies are advised to apply a more flexible organizational structure with a lower degree of centralization and formalization compared to the existing ones, in which value orientations that are positively related to the innovative performance of employees, such as, for example, openness to change, would be encouraged.

**Keywords:** values, work values, individual values, innovative performance, innovative behavior, creativity

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i obrazloženje teme .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi rada .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Istraživačka pitanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Hipoteze.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>2. POJMOVNO DEFINIRANJE VRIJEDNOSTI.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Individualne vrijednosti .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Radne vrijednosti.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Organizacijske vrijednosti.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Značaj usklađenosti individualnih i organizacijskih vrijednosti .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5. Schwartzova teorija vrijednosti .....</b>	<b>17</b>
<b>3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Centralizacija.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Formalizacija .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Odnos između vrijednosnih orijentacija i organizacijske strukture.....</b>	<b>24</b>
<b>4. INOVATIVNE PERFORMANSE ZAPOSLENIH .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Inovativno ponašanje.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Kreativnost zaposlenika .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Utjecaj vrijednosnih orijentacija na inovativne performanse zaposlenih .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Utjecaj organizacijske strukture na inovativne performanse zaposlenih.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5. Značaj usklađenosti organizacijske strukture i vrijednosnih orijentacija za poticanje inovativnih performansi zaposlenih.....</b>	<b>32</b>
<b>5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1. Istraživački dizajn .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2. Istraživački uzorak .....</b>	<b>34</b>
<b>6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>37</b>
<b>6.1. Pregled rezultata istraživanja .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2. Ključni nalazi istraživanja .....</b>	<b>45</b>
<b>6.3. Analiza i diskusija rezultata istraživanja .....</b>	<b>55</b>

<b>6.4. Implikacije i doprinosi rada .....</b>	<b>56</b>
<b>6.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....</b>	<b>57</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCE: .....</b>	<b>59</b>

#### **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Ekstrinzične i intrinzične radne vrijednosti.....	11
Tablica 2: Definicije motivacijskih vrsta vrijednosti u smislu njihovih ciljeva i pojedinačnih vrijednosti koje ih predstavljaju.....	18
Tablica 3. Schwartzov upitnik– deskriptivna statistika.....	37
Tablica 4. Centralizacija .....	40
Tablica 5: Inovativno ponašanje i kreativnost .....	41
Tablica 6. Inovativno ponašanje i kreativnost – Pearsonov koeficijent korelacije .....	43
Tablica 7. Korelacije tradicionalnih vrijednosti i inovativnog ponašanja .....	51

#### **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Pet dimenzija i sedam glavnih vrsta zajedničkih vrijednosti.....	7
Slika 2. Glavne dimenzije radnih vrijednosti .....	11
Slika 3: Teorijski model odnosa između deset motivacijskih tipova vrijednosti .....	20
Slika 4. Proces inovativnosti i kreativnosti .....	25
Slika 5. Utjecaj usklađenosti organizacijske strukture i organizacijske kulture na inovativne performanse zaposlenika .....	33

#### **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1. Prikaz demografskih varijabli- spol.....	34
Grafikon 2. Prikaz demografskih varijabli- starost.....	35
Grafikon 3. Prikaz demografskih varijabli- obrazovanje .....	36
Grafikon 4. Prikaz demografskih varijabli- veličina organizacije .....	36
Grafikon 5. Prikaz demografskih varijabli- bračni status.....	37
Grafikon 6. Prikaz odgovora zaposlenih prema Schwartzovom upitniku vrijednosti .....	39

Gafikon 7. Prikaz odgovora zaposlenika koji se odnose na stupanj centralizacije i formalizacije .....	41
Gafikon 8. Prikaz odgovora zaposlenika koji se odnose na inovativne performanse.....	43

## **POPIS PRILOGA:**

PRILOG 1. -ANKENTNI UPITNIK

### **LISTA SKRAĆENICA**

**BiH** - Bosna i Hercegovina

**RVS** - Rokeach Value Survey - Rokeachov sustav vrijednosti

**POF** - Person-Organization Fit - Usklađenost osobe i organizacije

**SVS** - Schwartzov sustav vrijednosti

**SPSS** - Statistical Package for the Social Sciences - Statistički paket za društvene znanosti

**IWB** - Innovative Work Behaviour - Inovativno radno ponašanje

**SD** - Standardna devijacija

**M** - Srednje vrijednosti

**MIN** - Minimalne vrijednosti rezultata

**MAX** - Maksimalne vrijednosti rezultata



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i obrazloženje teme

Tržište je sve konkurentnije, kompliciranije i zahtjevnije, više nego ikada prije, te je naglašavanje vrijednosti i uvjerenja zaposlenih jedan od načina na koji se kompanija može istaknuti. U usporedbi s bogatom poviješću istraživanja o osobnosti, motivaciji i interesima zaposlenika, zanimanje za njihove vrijednosti nije u tolikoj mjeri zastupljeno. Tek u posljednje vrijeme kompanije su shvatile prednosti i važnost uključivanja "zapošljavanja temeljenog na vrijednostima" u postupku zapošljavanja. Dok procjena vrijednosti sama po sebi nije dovoljna za predviđanje tko će uspjeti u nekoj ulozi, ipak sigurno može pomoći u formuliranju pitanja za intervju i postavljanju pretpostavke o zaposlenikovom daljnjem razvijanju (Clark A., Wyn D., 2020). Vrijednosti pomažu odrediti je li zaposlenik strastven prema poslu i radnom mjestu, što zauzvrat može dovesti do natprosječnih povrata, visokog zadovoljstva zaposlenika, snažne timske dinamike i sinergije. Također, istraživanja su pokazala da radna mjesta, koja omogućuju da se razvijaju inspirativne vrijednosti zaposlenika, pomažu zaposlenicima da ulažu svoje najbolje napore i daju najbolje ideje u svom radu, te omogućuju njihov individualni rast (Cedric *et al.*, 2022).

Kao i za mnoge druge pojmove u teoriji organizacije, ne postoji univerzalno prihvaćena definicija vrijednosti. Oxfordski rječnik engleskog jezika govori o „načelima ili moralnim standardima osoba ili društvenih grupa“ Osobne ili individualne vrijednosti su široki, poželjni ciljevi koji se primjenjuju u različitim situacijama i služe kao smjernice za pojedince u njihovoj percepciji, izborima i djelovanju. Vrijednosti usmjeravaju ljude u situacijama koje pružaju prilike za postizanje cilja (Cedric *et al.*, 2022).

Socijalni psiholog Shalom Schwartz predložio je najprihvaćeniju definiciju vrijednosti kao "prioritetnih, transsituacijskih i vodećih uvjerenja kojih se osobe pridržavaju, kao željena krajnja stanja ili ponašanja" (Clark A., Wyn D., 2020). Schwartzova teorija o sadržaju i strukturi osobnih vrijednosti trenutno je najviše sveobuhvatan i empirijski utemeljen pristup (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M., i Biagio, S., 2014). Tako je Schwartz identificirao 56 vrijednosti koje se mogu grupirati u deset vrsta vrijednosti: moć, postignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam i sigurnost. Te se vrijednosti dalje mogu grupirati u četiri vrijednosne orijentacije:

- (1) vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost), koje odražava prihvaćanje drugih kao jednakih te brigu za njihovu dobrobit
- (2) vlastiti probitak (dostignuće i moć), koji odražava postizanje osobnog uspjeha i dominacije nad drugima
- (3) otvorenost za promjene (nezavisnost i poticaj), koja odražava slobodu misli i djelovanja te sklonost ka promjenama

(4) zadržavanje tradicionalnih odnosa (sigurnost, konformizam i tradicija), koje odražava poslušnost i ograničavanje vlastitih akcija da bi se održalo postojeće stanje (Ferić, I.,2007).

Kako organizacija ne postoji bez ljudi, a svaka osoba ima individualne vrijednosti, lako je zaključiti da su prije svega organizacijske vrijednosti skup individualnih vrijednosti zaposlenika (i menadžera), te je prvi korak u otkrivanju vrijednosti organizacije otkrivanje individualnih vrijednosti njezinih članova. Prema Collinsu, organizacijske vrijednosti ne mogu se "postaviti"; mogu se samo „otkriti“, jer se organizacijske vrijednosti ne „pojavljuju“, već otkrivaju u ponašanju. Organizacijske vrijednosti su također duboko ukorijenjena načela kojim se vodi organizacija. Još jasnije, Bell definira organizacijske vrijednosti kao skup prihvatljivih, očekivanih normi ili granica ponašanja za članove organizacije. Pojedince privlače organizacije koje im omogućuju postizanje njihovih ciljeva. Jedna od glavnih kompetencija u današnjim organizacijama je pronaći ljude koji su raspoloženi dijeliti vrijednosti organizacije. Ako je organizacija ispunjena mnoštvom pogleda, tada ne postoji konsenzus pojedinačnih vrijednosti i uvjerenja. Ipak, menadžeri bi trebali osigurati da osobne vrijednosti zaposlenika nisu u sukobu s organizacijskim vrijednostima (Titov, E., Umarova, L., 2017).

U suvremenim organizacijama, izazov menadžera također je postaviti organizacijsku strukturu koja omogućuje strateški način razmišljanja i djelovanja, učinkovitu komunikaciju i koordinaciju, uspješno rješavanje sukoba, kao i usmjerenost na pronalaženje i implementaciju inovativnih poslovnih rješenja (Janićijević, N.,2013). S druge strane, pronalaženje ljudskih resursa koji su željni inovacija i sposobni se prilagoditi inovacijama, organizacijama će pružiti učinkovite i pozitivne rezultate za srednji ili dugi rok. Osobne vrijednosti, kao vodeća načela u životu, također utiču na kreativnost i inovativno ponašanje ljudi (Uzunbacak, H. H., 2015).

Svaka organizacijska struktura usmjerava ponašanje zaposlenika u svakodnevnom radu i na taj način djeluje na poticanje nekih od vrijednosti zaposlenika ili pak na njihovu promjenu. Vrijednosti vođe daju njemu i njegovim suradnicima specifičan pogled na organizaciju, njeno značenje, njezinu svrhu, te na odgovarajući način njezinog strukturiranja. Model organizacijske strukture formiran u organizaciji bi trebao biti stoga, u skladu s dominantnim kulturnim pretpostavkama, vrijednostima i normama. Ako organizacijska struktura usmjerava zaposlenike da se u svom svakodnevnom radu ponašaju na način nespojiv s postojećim kulturnim vrijednostima i normama koje poštuju, takva organizacijska struktura potaknut će stanje takozvane kognitivne disonance među zaposlenicima. Tako nastaje neugodno i frustrirajuće stanje, u kojem vrijednosti koje pojedinac poštuje nisu u skladu s načinom na koji je on prisiljen da se ponaša (Janićijević, N., 2013).

Kod organizacijske strukture također postoje značajne razlike u pogledu ključnih parametara kao što su stupanj specijalizacije, centralizacije i formalizacije, broj hijerarhijskih razina i raspon kontrole, način grupiranja jedinica (departmentalizacija), veličina organizacijskih jedinica, način uspostavljanja veza i odnosa među jedinicama,

pristupi odlučivanju itd. Hodge i suradnici zaključuju da su organizacije dosta kreativnije ako je hijerarhijska razina organizacije niža i ako postoji veći raspon kontrole. Druge su organizacije, koje se sastoje od više hijerarhijskih razina i imaju uzak raspon kontrole, manje kreativne (Hassan *et al.*, 2014). Decentralizirano donošenje odluka podržano formalnom strukturom poboljšava inovativne performanse u većini slučajeva. Centralizirane i formalizirane organizacijske strukture mogu biti prikladna rješenja za velike organizacije s vrlo složenim odjelima za istraživanje i razvoj (Lazarević-Moravčević, M., i Mosurović Ružičić, M., 2023). Neki istraživači navode da visoka razina specijalizacije također može imati negativan utjecaj na kreativnost, ali je njezin utjecaj daleko manje značajan u usporedbi s centralizacijom i formalizacijom (Hassan *et al.*, 2014). S druge strane, istraživanja ukazuju na činjenicu da organizacijska struktura koja ima visoku razinu fleksibilnosti predstavlja dobru osnovu za stvaranje ideja; međutim, takvoj strukturi nedostaju odgovarajući mehanizmi za implementaciju kreativnih rješenja. Stoga, projektiranje učinkovite organizacijske strukture podrazumijeva pronalaženje ravnoteže između određenih parametara organizacijskog dizajna, te otvorenu komunikaciju i pristup bez osuđivanja kada su u pitanju različite vrijednosti i mišljenja. Vodeći se navedenim u ovome radu se naglašava usklađenost organizacijske strukture i vrijednosnih orijentacija zaposlenika i njihov utjecaj na inovativne performanse zaposlenika.

## 1.2. Ciljevi rada

Opći cilj ovoga rada je utvrditi odnos između organizacijske strukture i individualnih vrijednosti zaposlenih, te njegov utjecaj na inovativne performanse zaposlenika. Odnosno ciljevi rada su:

- Istražiti koje vrijednosne orijentacije zaposlenika imaju pozitivan učinak na njihove inovativne performanse - inovativno ponašanje i kreativnost.
- Istražiti koliko su usklađeni elementi organizacijske strukture i vrijednosne orijentacije zaposlenika u BiH kompanijama.
- Istražiti kako usklađenost elementa organizacijske strukture, kao što su stupanj centralizacije i formalizacije i vrijednosti zaposlenika unaprjeđuju inovativne performanse zaposlenika – inovativno ponašanje i kreativnost.

## 1.3. Istraživačka pitanja

U odnosu na glavni predmet istraživanja i postavljene ciljeve, formulirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koje individualne vrijednosti u najvećoj mjeri preferiraju zaposlenici u BiH?
2. Imaju li vrijednosne orijentacije zaposlenika utjecaj na njihove inovativne performanse – inovativno ponašanje i kreativnost?
3. Koja vrsta organizacijskog dizajna u odnosu na stepen centralizacije i formalizacije je zastupljena u poduzećima u BiH?

4. Kako naglašene vrijednosti vlastitog probitka kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije utiču na njihove inovativne performanse kao što su inovativno ponašanje i kreativnost?
5. Kako naglašene vrijednosti otvorenosti za promjene kod zaposlenika u organizaciji s niskim stupnjem formalizacije i centralizacije utiču na njihove inovativne performanse kao što su inovativno ponašanje i kreativnost?
6. Kako naglašene vrijednosti zadržavanja tradicionalnih odnosa kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije utiču na njihove inovativne performanse kao što su inovativno ponašanje i kreativnost?

#### **1.4. Hipoteze**

H1: Naglašene vrijednosti vlastitog probitka kod zaposlenika, kao što su moć i postignuće, u organizaciji s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije imaju negativan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.

H2: Naglašene vrijednosti otvorenosti za promjene kod zaposlenika, uključujući vrijednosti nezavisnost i poticaj, u organizaciji s niskim stupnjem centralizacije i formalizacije imaju pozitivan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.

H3: Naglašene vrijednosti zadržavanja tradicionalnih odnosa kao što su sigurnost, konformizam i tradicija kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem centralizacije i formalizacije imaju negativan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.

#### **1.5. Metodologija istraživanja**

U svrhu izrade teorijskog dijela rada posebno ćemo se usmjeriti na istraživanje literature koja tematizira pitanja o vrijednostima zaposlenika, usklađenosti individualnih i organizacijskih vrijednosti, odnosa organizacijske strukture i vrijednosti zaposlenika, te o utjecaj ovog odnosa na inovativne performanse zaposlenika. Za potrebe teorijskog istraživanja koristit ćemo knjige, znanstvene studije i stručne članke, različite vrste online izvora i slično. Primjenjivat će se metoda analize, koja podrazumijeva traženje veze, uzroka i posljedice, izvođenje zaključka pomoću rastavljanja cjeline na sastavne elemente.

U svrhu provođenja empirijskog istraživanja, osnovna metoda koju ćemo koristiti je metoda anketiranja. Istraživanje ćemo provesti na uzorku zaposlenih u poduzećima u Bosni i Hercegovini. Prvi dio upitnika formuliran je u svrhu prikupljanja socio-demografskih informacija o ispitanicima, kao što su spolna pripadnost, dob, razina obrazovanja i tip zaposlenosti. Za mjerenje osobnih vrijednosti zaposlenika, bit će korišten Schwartzov upitnik vrijednosti (PVQ-21-Schwartz, 2003a; Purc, E., Laguna, M., 2019). U sljedećem

dijelu upitnika bit će korištene stavke za utvrđivanje glavnih dimenzija organizacijske strukture. Centralizacija će se mjeriti s tri usvojene stavke iz Studija Hagea i Aikena (1967) npr., "U našoj organizaciji zaposlenici trebaju pitati svoje menadžere prije nego što gotovo sve urade", "Za većinu odluka koje ljudi donose ovdje moraju imati odobrenje nadređenog" i "Čak i male odluke se moraju uputiti nekome višem za konačnu odluku." Za formalizaciju će biti uzete četiri stavke na ljestvici koje se odnose na formalizaciju iz studije Jansena, Van Den Boscha i Volberde (2006). Primjeri stavki su "Kakva god situacija nastala, potrebni su pisani postupci za rješavanje toga", "Pravila i procedure zauzimaju središnje mjesto u našoj organizaciji" i "Pisana evidencija se vodi o radu svih članova organizacije." Inovativno ponašanje sudionika će se istražiti pomoću Upitnika inovativnog ponašanja od autora Scott i Bruce, koji uključuje šest stavki (npr. stvaram kreativne ideje, razvijam odgovarajuće planove i rasporede za implementacija novih ideja) (Scott, S. G., i Bruce, R. A., 1994).

## 2. POJMOVNO DEFINIRANJE VRIJEDNOSTI

*"Promijenite svoje vrijednosti i promijenit ćete svoj život." - Anthony Robbins*

Vrijednosti su apstraktni pojmovi koji se proučavaju još od davnina. U suvremenom svijetu vrijednosti se proučavaju sa različitih stajališta, disciplina i konteksta. Socijalna psihologija provela je sveobuhvatnu analizu vrijednosti, obuhvaćajući i psihološku i društvenu perspektivu, dolazeći do novih transkulturalnih teorija koje su rezultirale strukturiranjem vrijednosti u različitim kontekstima (Giménez, A. C., Tamajón, L. G., 2019).

Vrijednosti osmišljavaju ljudski život. Unatoč tome nema općeprihvaćene definicije ovoga pojma. One su definirane kriterijima prema kojima se određuje smisao života, ali i smisao cijelog svijeta. Vrijednosti su organiziran skup općih uvjerenja, mišljenja i stavova o tome što je ispravno, dobro i poželjno (Jukić, R., 2013). Dakle vrijednosti su apstraktna i neopipljiva, ali veoma značajna i vrijedna vodilja u ljudskom životu.

U sociologiji se vrijednosti smatraju društvenim fenomenima i čimbenicima koji objašnjavaju ljudsko djelovanje. Vrijednosti djeluju na razini pojedinaca, institucija i cijelih društava, a važan je i njihov utjecaj na razini organizacije (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M., i Biagio, S., 2014).

Vrijednosti se odnose na ono što je dobro i vrijedno, karakteriziraju pojedince, društvo, kolektive, kao što su nacije, poslovne organizacije i vjerske skupine (Sagiv *et al.*, 2017). Individualne vrijednosti su vrijednosti koje su vezane za osobu i dio su individualnih kvaliteta, nisu urođene; usvajaju se tijekom života, podložne su promjeni i nužne za život u društvu. Fyffe (2004) ih kategorizira kao moralne, obrazovne, estetske, socijalne, političke, religijske, intelektualne, kulturne, ekonomske itd., dok Hooper (2003) sve vrijednosti smatra moralnima (Jukić, R. 2013). Vrijednosti društvenog kolektiva (često nazivane kulturnim vrijednostima) predstavljaju ciljeve koje pripadnike društvenog kolektiva potiču na radnje i one služe za opravdavanje akcija članova i vođa u potrazi za ciljevima koje kolektiv

poduzima (Sagiv *et al.*, 2017). Društvene, radne, industrijske i individualne vrijednosti utječu na kulturne vrijednosti koje će se razvijati u organizacijama. Organizacije se moraju prilagoditi vrijednostima na nacionalnoj razini koje prevladavaju u društvu kako bi stekle i održale legitimitet i učinkovito funkcionirale. No, u isto će vrijeme, vrijednosti na individualnoj razini, koje su važne članovima organizacije, utjecati na kulturu <sup>1</sup>organizacije (Sagiv, L., 2011.)

Zajedničke i društvene vrijednosti su dakle one koje povezuju ljude, na primjer vrijednosti koje imaju građani i članovi neke zajednice. Ključne dimenzije vrijednosti koje se mogu koristiti kako bi razlikovali različite vrste zajedničkih i društvenih vrijednosti uključuju sljedeće:

- pojam vrijednosti;
- nositelje vrijednosti;
- namjere vrijednosti;
- ljestvicu vrijednosti;
- proces stvaranja vrijednosti.

Polazeći od navedenih dimenzija, možemo identificirati sedam različitih, međusobno neisključivih vrsta zajedničkih i društvenih vrijednosti:

1. Transcendentalne vrijednosti su načela i sveobuhvatni ciljevi koji nas vode, nadilazeći specifične situacije. Transcendentalne vrijednosti su duboko urezane vrijednosti; često su podijeljene unutar zajednica ili unutar društva i stoga ih nazivamo zajedničkim. One mogu biti "pozitivne" ili "negativne", uključuju etičke i neetičke vrijednosti; na primjer bogatstvo, poštenje, uživanje u životu, sklad s prirodom, disciplina, mir i sigurnost.

2. Kulturne ili društvene vrijednosti su načela i vrline koje su zajedničke u nekoj kulturi, kao i zajednički osjećaj onoga što je vrijedno i smisleno. Društvene vrijednosti su kulturne vrijednosti društva. Mnoga su društva raznolika, tako da u jednom društvu može postojati mnogo skupova kulturnih vrijednosti koji se međusobno u većoj ili manjoj mjeri preklapaju.

3. Zajedničke vrijednosti su vrijednosti koje su zajedničke članovima zajednice (npr. na temelju geografskog položaja, na temelju vjere ili uvjerenja ili na temelju aktivnosti zajednice).

4. Grupne vrijednosti su vrijednosti izražene ad-hoc grupom ljudi (npr. u fokusnoj skupini), kroz konsenzus ili većinsko glasanje, ili neformalnije.

5. Promišljene vrijednosti su vrijednosti koje izražavaju pojedinci ili grupe koje su rezultat međusobnog vijećanja i obično uključuju raspravu i učenje. Na primjer, vrijednosti se mogu

---

<sup>1</sup> Kultura predstavlja "sustav pretpostavki, vrijednosti, normi i stavova koji se očituju kroz simbole, koje su članovi organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo koje im pomaže odrediti značenje svijeta oko sebe i kako se u njemu ponašati" (Janićijević, 2011, str. 70).

razmatrati u formalnom okruženju kao što je radionica vrednovanja ili na društvenim mrežama.

6. Vrijednosti koje se odnose na druge izražavaju osjećaj pridane važnosti za dobrobit ili moralni položaj drugih.

7. Vrijednosti za društvo su korist, vrijednost ili važnost nečega društvu u cjelini.

Ove različite vrste zajedničkih i društvenih vrijednosti predstavljaju vrijednosti kojih se ljudi drže i nastaju kroz interakcije s drugima na različite načine. Upravo te vrijednosti oblikuju narative 'općeg dobra' (Kenter, J., 2019).

Slika 1. Pet dimenzija i sedam glavnih vrsta zajedničkih vrijednosti



Izvor: Autorica rada (2024), prema Kenter J. (2019)

Dimenzije su prikazane kao dijamanti. Na temelju ovih pet dimenzija, možemo razlikovati sedam glavnih, međusobno neisključivih vrsta vrijednosti koje bi se mogle nazvati pojmom zajedničke, društvene ili zajedničko- društvene vrijednosti (krugovi s podebljanim tekstom); i druge vrste vrijednosti (ostali krugovi) (Kenter, J., 2019).

Ilišin (2011) ističe glavne elemente za razumijevanje vrijednosti:

1. Poželjnost – čiji je izvor u ljudskim potrebama i zahtjevima socijalne okoline. Ona upućuje na aspirativnu dimenziju, ali govori i o važnosti koja se pridaje nekim aspektima života.

2. Stabilnost vrijednosti – kao relativno trajne komponente ljudske svijesti. To osigurava nužan kontinuitet u razvoju pojedinca i društva, kao i održavanje stabilnosti ponašanja u različitim situacijama. Međutim, vrijednosti nisu potpuno nepromjenjive jer, osim što ovise o osobinama pojedinca, na njih utječe i društvena okolina. Tako pod utjecajem promjena u društvu, može doći i do promjena važnosti pojedinih vrijednosti, pa i cijelog sustava vrijednosti.

3. Hijerarhijska organiziranost vrijednosti – proizlazi iz različite važnosti koja se pridaje pojedinim vrijednostima. Pritom naglasak nije na razlikovanju vrijednosti nižeg i višeg reda, nego na stupnjevima poželjnosti koji se pripisuju promatranim vrijednostima.

4. Vrijednosti djeluju na ponašanje pojedinca i grupa – razlog tome je taj što vrijednosti (uz kognitivnu i afektivnu komponentu) sadrže i bihevioralnu.

5. Vrijednosti su plod interakcije individualnih, socijalnih i povijesnih čimbenika – a zbog takve etiologije vrijednosni su prioriteti podložni promjenama u vremenu i u prostoru (Jukić, R. 2013).

## **2.1. Individualne vrijednosti**

Zašto su neki ljudi skloni pomagati drugim ljudima u nevolji, a drugi ne? Zašto su neki ljudi religiozniji od drugih? Što objašnjava razlike u preferencijama pojedinaca za određena zanimanja? Vrijednosti koje ljudi njeguju igraju ključnu ulogu u navedenim stavovima i ponašanjima. Nedavna istraživanja pokazuju da se vrijednosti formiraju kroz kombinaciju genetskog naslijeđa i utjecaja izloženosti višestrukim društvenim okruženjima, kao što su obitelj, obrazovni sustav, zajednica i društvo u cjelini. Individualne vrijednosti široki su poželjni ciljevi koji motiviraju djelovanje ljudi i služe kao vodeća načela u njihovim životima. One su utjecale na ljudske preferencije i ponašanje u situacijama kroz povijest i širom svijeta (Sagiv *et al.*, 2017).

Autor Kuntz i suradnici (2014) smatraju da individualne vrijednosti obuhvaćaju širok raspon uvjerenja i ponašanja uključujući društvene stavove, glasovanje, aktivizam, izbor karijere, usmjerenost na druge, ponašanje i korištenje vremena. Prema Hitlinu (2003) vrijednosti



pomažu u definiranju identiteta osobe, dok Schwartz i suradnici (2018) navode da vrijednosti mogu igrati važnu ulogu u održavanju dobrobiti (Miles, A. i Yeh, C.,2022).

Individualne vrijednosti se proučavaju uglavnom u psihologiji, ali i u drugim područjima, proučava ih i sociologija, menadžment i političke znanosti. Konstrukt individualnih vrijednosti u psihološka istraživanja uveo je Gordon Allport (1961). Međutim, sljedećih 40 godina, psihologija je posvetila relativno malo pažnje proučavanju vrijednosti. Milton Rokeach dao je novi zamah istraživanju vrijednosti svojim prijedlogom da vrijednosti služe kao referentne točke koje ljudi koriste za formuliranje stavova i ponašanja.

Posljednja tri desetljeća provodi se sve veći broj psiholoških istraživanja o vrijednostima. Istraživači su proučavali sadržaj, strukturu, podrijetlo i posljedice vrijednosti u mnogim kulturama (Sagiv, *et al.*, 2017). Rokeach (1973) smatra da su vrijednosti trajna uvjerenja, odnosno da su poseban način ponašanja ili konačnog stanja egzistencije koji je osobno ili socijalno poželjniji nego neki drugi način ponašanja (Jukić, R., 2013). Rokeach (1973) utvrđuje kako postoje krajnje i instrumentalne vrijednosti, kao dva osnovna skupa vrijednosti gdje se krajnje vrijednosti (engl. terminal values) odnose na poželjna krajnja stanja, a instrumentalne vrijednosti (engl. instrumental values) su vodič za dostizanje zacrtanih terminalnih ciljeva. Shodno tome može se zaključiti da su instrumentalne vrijednosti podređene krajnjim vrijednostima, i to zbog toga što one moraju biti u funkciji krajnjih ciljeva. Ta dva skupa vrijednosti sastavni su dio Rokeacheve ankete vrijednosti ili RVS (engl. Rokeach Value Survey). Uz pomoć te ankete Rokeach je izravno istraživao individualne vrijednosti pripadnika organizacije, a neizravno organizacijske vrijednosti (Agušaj, B.,2016).

Važne vrijednosti se mijenjaju tijekom djetinjstva, stabiliziraju tijekom adolescencije i ostaju stabilne kasnije. Ipak, promjena vrijednosti je još uvijek moguća. Bardi i Goodwin (2011) predložili su pet mehanizama koji bi mogli potaknuti promjenu vrijednosti, napornim i/ili automatskim putem a to su: pripremanje, uvjeravanje, prilagodba, identifikacija i dosljednost i održavanje. Istraživanje promjene vrijednosti između dobnih skupina pokazalo je promjenu vrijednosti u srednjoj dobi, u različitim životnim okolnostima i osobnom razvoju. Međutim, čak i kada dođe do promjene vrijednosti, stabilnost vrijednosti je i dalje visoka. Na primjer, longitudinalne studije pokazale su da stabilnost vrijednosti nastaje između druge i osme godine (Crleni, E., Labaš, Š. i Malbašić, I., 2016).

Iako čak i letimičan pregled literature o ljudskim vrijednostima daje veliki broj definicija, postoji pet značajki koje su zajedničke većini ovih definicija vrijednosti. Prema literaturi, vrijednosti su:

- (a) koncepti ili uvjerenja,
- (b) poželjna krajnja stanja ili ponašanja,
- (c) koja nadilaze specifične situacije,

(d) usmjeravaju odabir ili procjenu ponašanja i događaja, i

(e) su uređena po relativnoj važnosti.

Ovih pet značajki opisuje formalne karakteristike ljudskih vrijednosti (Purc, E. i Laguna, M., 2019).

## 2.2. Radne vrijednosti

Sa stajališta teorije temeljnih ljudskih vrijednosti, radni ciljevi ili vrijednosti su specifični izrazi općih vrijednosti u radnom okruženju. Kao osnovne vrijednosti, radne vrijednosti su uvjerenja koja se odnose na poželjna krajnja stanja (npr. visoka plaća) ili ponašanje (npr. rad s ljudima). Različite radne vrijednosti poredane su prema svojoj važnosti kao vodeća načela za evaluaciju radnih ishoda i postavki, te za odabir između različitih mogućnosti rada<sup>2</sup>. Budući da se radne vrijednosti odnose samo na ciljeve u radnom okruženju, one su specifičnije od osnovnih individualnih vrijednosti (Ros, M., Schwartz, S. H. i Surkiss, S., 1999).

Radne vrijednosti zaposlenika mijenjaju se iz generacije u generaciju. Razumijevanje radnih vrijednosti zaposlenika postalo je ključno pitanje za organizacije koje teže postizanju boljih performansi. Choi i Kim (2013) su prepoznali pojedinačne radne vrijednosti ljudskih resursa kao ključne za stvaranje organizacijskih vrijednosti i uložili su značajne napore u razvoj i upravljanje ljudskim resursima temeljenim na tim kompetencijama kako bi pridonijeli jačanju konkurentnosti poduzeća (Lin, J. W., Shen, P. F. i Hsu, Y. S., 2015).

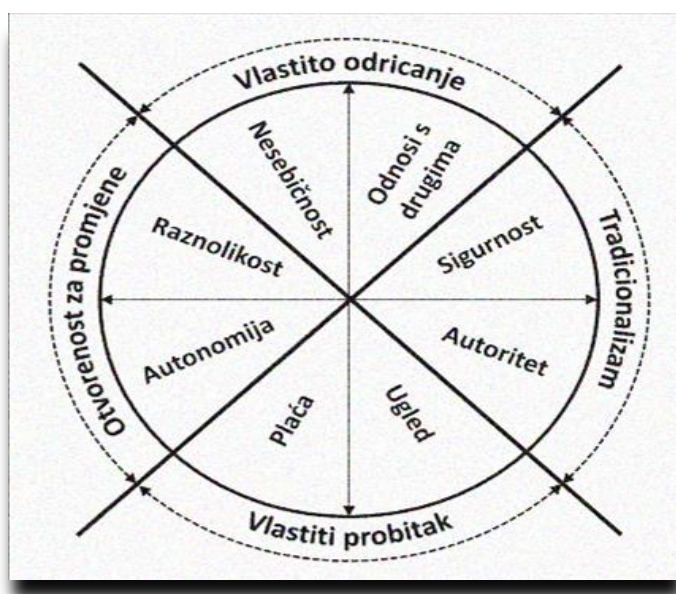
Treba naglasiti da se ne smiju poistovjećivati radne i profesionalne vrijednosti. Pojedinac ima već formirane radne vrijednosti i prije zaposlenja, dok se profesionalne radne vrijednosti razlikuju u konkretnim zanimanjima, a razlike obično rastu s dužinom radnog staža. Radne vrijednosti se grupiraju u vrijednosne orijentacije i time čine životno-radne stilove ponašanja (Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A., 2009).

Istraživači su nastojali identificirati skup općih vrsta radnih vrijednosti. Pogled na radne vrijednosti, kao na specifične izraze temeljnih individualnih vrijednosti u radnom okruženju, podrazumijeva da postoje četiri opće vrste radnih vrijednosti, svaka paralelna s jednom od četiri osnovne vrste individualnih vrijednosti višeg reda. Štoviše, ove četiri vrste radnih vrijednosti trebale bi tvoriti dvije dimenzije koje su paralelne sa vlastitim probitkom naspram vlastitog odricanja i otvorenosti za promjenu naspram zadržavanju tradicionalnih odnosa (Crleni, E., Labaš Š. i Malbašić, I., 2016). To su dimenzije osnovnih individualnih vrijednosti prema teoriji autora Schwartza (1992) što će se u nastavku rada opširnije opisivati.

---

<sup>2</sup> Rad se najčešće definira kao svrsishodna i organizirana čovjekova aktivnost usmjerena postizanju nekih korisnih učinaka kojima se zadovoljavaju različite individualne, ali i društvene potrebe (Proroković, A., Miliša, Z., & Knez, A. 2009).

Slika 2. Glavne dimenzije radnih vrijednosti



Izvor: Crleni, E., Labaš, Š. i Malbašić, I. (2016)

Postoji još mnoštvo različitih podjela radnih vrijednosti, međutim većina istraživača rada identificirala je tri vrste radnih vrijednosti:

- (1) intrinzične ili vrijednosti samoaktualizacije,
- (2) ekstrinzične, sigurnosne ili materijalne vrijednosti,
- (3) društvene ili relacijske vrijednosti.

Ta je klasifikacija radnih vrijednosti povezana s na modalitetima njihovih ishoda:

- instrumentalni ishodi kao što su uvjeti rada i koristi;
- kognitivni ishodi kao što su interes i postignuće;
- afektivni ishodi kao što su odnosi sa suradnicima (Ros, M., Schwartz, S. H. i Surkiss, S., 1999).

Sredinom sedamdesetih godina 20. stoljeća M. Rokeach i D. Super predložili su instrument za ispitivanje zadovoljstva s poslom i radnih vrijednosti. Instrument se sastoji od 16 čestica koje reprezentiraju radne vrijednosti. Pola čestica skale se odnosi na ekstrinzične, a pola na intrinzične radne vrijednosti (Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A., 2009).

Tablica 1. Ekstrinzične i intrinzične radne vrijednosti

Intrinzične radne vrijednosti	Ekstrinzične radne vrijednosti
1. realizacija sposobnosti (mogućnost da sposobnosti i sklonosti dođu do punog izražaja u radu)	1. napredovanje (socijalna prohodnost - brzo napredovanje u radu)

2. stvaralaštvo (rješavanje netipičnih problema i domišljatost u kreiranju novih stvari )	2. socijalni status (uvažavanje i ugled u društvu)
3. samostalnost (samoinicijativno donošenje odluka i ideja)	3. socijalna sigurnost (lako i brzo nalaženje zaposlenja)
4. socijalna interakcija (rad s ljudima, a ne sa stvarima)	4. materijalna kompenzacija (dobra zarada od koje se može dobro živjeti),
5. postignuće (vidljivi rezultati radnih napora)	5. materijalne beneficije (laka mogućnost kupovanja stana, putovanja i druge povlastice)
6. altruizam (pomaganje drugim ljudima)	6. radno vrijeme (povoljno radno vrijeme koje ne ometa realizaciju interesa u slobodnom vremenu)
7. doprinos zajednici (vidan doprinos razvoju društva)	7. radna okolina (dobri uvjeti rada)
8. autoritet (djelovanje na mišljenje i ponašanje drugih ljudi)	8. nenaporan posao (rad koji nije pretjerano naporan)

*Izvor: Autorica rada (2024), prema Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009)*

Na temelju Hendrixa i Supera (1968), radne vrijednosti se mogu klasificirati na temelju četiri dimenzije:

- (1) Situacijski faktor obuhvaća plaću, radno okruženje i odnose na poslu koji mogu motivirati ljude na poslu. Uključuje poddimenzije - ekonomski povrat, sigurnost, okruženje, nadzorni odnosi, suradnici i način života;
- (2) Samoizražavanje uključuje prilike za suočavanje s novim izazovima i izražavanje sebe na svoj način na radnom mjestu. Ima poddimenzije - kreativnost, intelektualna stimulacija i raznolikost;
- (3) Kontrola ponašanja odnosi se na kontrolu nad vlastitim radom i obuhvata menadžersku ulogu. Uključuje poddimenzije - neovisnosti, prestiža i upravljanja;
- (4) Životna dobra obuhvaćaju potrebu za višim smislom života i potrebu za postignućem. Uključuje altruizam, estetiku i postignuće (Ho, P. Y., 2011).

### **2.3. Organizacijske vrijednosti**

Vrijednosti igraju središnju ulogu i u usmjeravanju organizacija i takve se vrijednosti mogu označiti kao organizacijske vrijednosti ili organizacijska kultura. Literatura ih definira kao skupinu središnjih vrijednosti koje proizlaze iz skupine zajedničkih vrijednosti i uvjerenja, te koje uspostavljaju filozofiju i način razumijevanja aktivnosti organizacije. U svakom

slučaju, organizacijske vrijednosti određuju ponašanje organizacije. Mnoga nedavna istraživanja dovela su do zaključka da su organizacijske vrijednosti određene vrijednostima koje se prihvaćaju od strane vlasnika poduzeća i viših menadžera (Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y. i Wilson, A., 2008).

Istraživanje je pokazalo da je jak organizacijski sustav vrijednosti uobičajena osobina izvrsnih poduzeća. Uključivanje organizacijskih vrijednosti u poslovnoj praksi je jako važno, ali istraživanja ukazuju i na to da je podudarnost između vrijednosti organizacije i vrijednosti njezinih članova također jako važna (Agušaj, B., 2016).

Walter (1995) iznosi da organizacijske vrijednosti ilustriraju ono za što se organizacija zalaže. Hitt (1990) je organizacijske vrijednosti nazvao "dušom" organizacije. Organizacijske vrijednosti imaju nekoliko funkcija, od kojih su sve važne za rad organizacije. Organizacijske vrijednosti pružaju osnovu za odluke, radnje, usmjeravanje zaposlenika i smjernice za svakodnevno upravljanje (Agušaj, B., 2016).

Nekoliko je istraživača je došlo do zaključka da organizacijske odluke vođene organizacijskim vrijednostima omogućuju organizaciji da postigne svoju misiju, ciljeve i zadatke i generiraju pozitivne organizacijske rezultate. Prema Posneru i Schmidtu (1983), vrijednosti su temelj svake korporativne kulture. Kao bitna filozofija poduzeća za postizanje uspjeha, vrijednosti pružaju osjećaj zajedničkog smjera za sve zaposlenike i smjernice za njihovo svakodnevno ponašanje (Johnson, K. M., 2009).

Malbašić (2011) daje klasifikaciju organizacijskih vrijednosti, odnosno podjelu organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima, grupiranih po srodnosti u sedam karakterističnih tipova, i to kako slijedi:

1. ciljevima i načinu njihova postignuća – krajnje i instrumentalne vrijednosti;
2. važnosti za organizaciju – temeljne (engl. core) i operativne vrijednosti;
3. sklonosti organizacijskim promjenama – obrambene, stabilizirajuće i vrijednosti usmjerene rastu;
4. prihvaćenosti u organizaciji – nominalne, stvarne i željene vrijednosti;
5. zastupljenosti u organizaciji – prevladavajuće i dodatne vrijednosti;
6. vremenskome razdoblju pojavljivanja – stare i nove vrijednosti;
7. stupnju formalizacije – implicitne i eksplicitne vrijednosti.

Neke od karakteristika dobro oblikovanih deklarativnih vrijednosti iznijeli su Lebow i Simon (1997) prema Austerman, (1999), navodeći da one:

- 1) trebaju biti povezane s ciljevima koje organizacija želi ostvariti;

- 2) trebaju imati stvarni utjecaj na organizacijska dostignuća;
- 3) trebaju nametati jasna rješenja situacija u praksi u kojima će se one primjenjivati;
- 4) trebaju biti mjerljive kada se organizacija uspoređuje s drugim organizacijama te
- 5) trebaju nadahnjivati zaposlenike i zahtijevati povećanu razinu truda, stručnosti i sl.

Promatrane pojedinačno, odnosno izolirano, vrijednosti organizacije jesu same po sebi valjane, ali mogu biti izvučene iz konteksta i onda posljedično krivo protumačene ili mogu biti samo djelomično objašnjenje vrijednosti jedne organizacije. Isto tako, odnosi među navedenim tipovima vrijednosti se stalno mijenjaju, te i dalje postoji potreba za boljim razumijevanjem njihove dinamike (Agušaj, B.,2016).

Dakle, vrijednosti imaju sposobnost da duboko utječu na bilo koju organizaciju. Organizacijske vrijednosti igraju vitalnu ulogu u funkcioniranju organizacije. Prema Hassanu (2007), organizacije bi trebale biti jasne u pogledu svojih vrijednosti i toga kako te vrijednosti prakticirati unutar organizacije. Ključno je da svi dionici, a posebno zaposlenici, razumiju vrijednosti organizacije (Johnson, K. M., 2009).

Pant i Lachman (1998) organizacijske vrijednosti opisuju kao vrijednosti jednog, ali utjecajnog i važnog, vrlo uskog kruga ljudi. Prihvaćene vrijednosti definiraju se kao rezultat promišljanja vrhovnog menadžmenta, evidentirane kroz verbalne ili pisane (službene) izjave. Organizacijske vrijednosti su tako vrijednosti koje određuje tim vrhovnog menadžmenta i često su izričito navedene u dokumentima tvrtke. Argandoña (2003) sažima argumente koji podržavaju izjednačavanje organizacijskih vrijednosti s onima koje je prihvatilo vodstvo organizacije (Agušaj, B.,2016).

Dakle, mnoge organizacije objavljuju svoje vrijednosti u izjavi o korporativnim vrijednostima, godišnjem izvješću, izjavi o misiji ili pismu dioničara. Ove se metode smatraju formalnim izjavama vrijednosti organizacije. Mađutim zbog raznih razloga, ne odluče sve organizacije formalno izraziti svoje vrijednosti. Izjave o organizacijskim vrijednostima se razlikuju od izjave o misiji. Izjave o organizacijskim vrijednostima prikazuju vrijednosti organizacije; dok izjave o misiji sadrže informacije o organizacijskim vrijednostima uz organizacijske ciljeve. Unatoč razlikama, izjave o organizacijskim vrijednostima imaju slične osnovne karakteristike sa izjavama o misiji, kao što je strastven jezik, bez određenog su vremenskog okvira i predstavljaju komunikaciju onoga što organizacija smatra važnim ( Johnson, K. M., 2009).

Hofstede (1998) zaključuje kako vrhovni menadžment može formalno prihvatiti ili propisati vrijednosti za koje vjeruje da bi trebale biti temelj za odluke i aktivnosti, ali to nužno ne znači da ih automatizmom možemo izjednačiti s organizacijskim vrijednostima jer članovi organizacije te vrijednosti nisu usvojili (konformizam članova). Oni će ih, ako žele ostali članovi organizacije, morati slijediti, ali ih u konačnici ne moraju prihvatiti. Ovaj tip vrijednosti temelji se na pretpostavci da vrhovni menadžment ima mogućnost nametanja

vrijednosti članovima u organizaciji, gdje će članovi prihvaćenim vrijednostima potisnuti svoje osobne vrijednosti (Agušaj, B.,2016).

Kristof (1996) navodi kako su organizacijske vrijednosti ključan čimbenik u uspostavljanju odanosti i fleksibilne radne snage koja je prijeko potrebna za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Stoga se može reći kako su organizacijske vrijednosti zapravo jedan od moćnijih alata ne samo za upravljanje vlastitim zaposlenicima, već i za upravljanje cjelokupnim poslovanjem te je od iznimne važnosti za organizaciju da dobro prepozna vlastite vrijednosti i da se njima adekvatno koristi u svakodnevnom poslovanju ( Crleni, E., Labaš, Š. i Malbašić, I.,2016).

#### **2.4. Značaj usklađenosti individualnih i organizacijskih vrijednosti**

Organizacija je mjesto u kojoj ljudi provode jako puno vremena i gdje usporedba vrijednosti postaje posebno značajna i važna. Nakon što ih prihvatimo, vrijednosti postaju standardi za ponašanje unutar organizacije (Agušaj, B. 2016).

Pojedince privlače organizacije koje im omogućuju postizanje njihovih ciljeva. U njihovoj svakodnevnoj razmjeni ideja, preferencija i izbora, članovi organizacije izražavaju i komuniciraju svoje važne individualne vrijednosti i ciljeve. Individualne vrijednosti članova utječu na zajedničke percepcije i interpretacije organizacijskih radnji kao i ciljeva koje organizacije usvajaju te norme i prakse koje se posljedično razvijaju. Na ovaj način, individualne vrijednosti članova organizacije pomažu u oblikovanju organizacijske kulture. Analiziranje prirode individualnih vrijednosti i njihovih bihevioralnih implikacija stoga može pridonijeti razumijevanju organizacijskih fenomena (Sagiv, L. 2011).

Menadžeri i drugi zaposlenici u organizaciji kontinuirano donose odluke koje utječu na njihovo radno ponašanje i učinak. Kroz njihovu interakciju može doći do toga da se individualne i profesionalne vrijednosti ne podudaraju uvijek i to može utjecati na razinu moći koju pojedinac ima na radnom mjestu. Pojedinci koji imaju više moći mogu približiti ponašanje organizacije njihovom vlastitog individualnom sustavu vrijednosti, a oni s manje moći se moraju pomiriti s nametnutim vrijednostima (Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y. i Wilson, A. 2008).

Prema Kristofu (1996), podudarnost vrijednosti odnosi se na sličnost između vrijednosti koje imaju pojedinci i okolina. Odnosi se na kompatibilnost između ljudi i organizacije koja se javlja kada:

- (a) barem jedan entitet pruža ono što drugi treba, ili
- (b) dijele slične temeljne karakteristike, ili
- (c) oboje ( Ho, P. Y., 2011).

Manifestacija negativnih vrijednosti zaposlenika može biti povezana s nezadovoljstvom na poslu i drugim negativnim ishodima posla. Menadžeri bi zato trebali osigurati da individualne vrijednosti zaposlenika nisu u sukobu s organizacijskim vrijednostima. Ova neusklađenost može se rješavati putem odabira, obuke i razvoja. Dodatno, za veći doprinos zaposlenika predlaže se periodična obuka vezana uz organizacijske vrijednosti (Perez-Floriano *et al.*, 2015).

Prema Eggertu (2008) u situacijama zapošljavanja ishod je stabilan, pozitivan i uspješan kada su i zaposlenici i organizacije koji ih zapošljavaju, obostrano zadovoljni. Istraživanja koja su provedena sugeriraju da će osobe koje se "uklapaju" i budu dobro prihvaćene od strane organizacije, pokazati veću radnu motivaciju i bolje rezultate od onih pojedinaca koji to ne uspiju postići (Mete, E. S., Sökmen, A. i Bıyık, Y., 2016).

Tvrdnja autora Schneidera (1987) da "ljudi čine mjesto" implicira stajalište da ljudi s posebnim osobinama privlače organizacije koje odgovaraju njihovim karakteristikama. Teorija o prilagođenosti osobe i organizacije proizlazi iz dvije osnovne pretpostavke:

- (a) da je ljudsko ponašanje funkcija osobe i okoline; i
- (b) da osoba i okolina trebaju biti kompatibilni

Brojne studije su pokazale da visoka podudarnost između osobe i organizacije rezultiraju visokim zadovoljstvom, predanošću i psihološkom zadovoljstvu kao i niskoj fluktuaciji zaposlenika (Perez-Floriano *et al.* 2015).

Neki od autora su donijeli zaključak da mnogo menadžera djeluje u vlastitom interesu, tzv. "psihološka sebičnost", tj. pokušavaju uspostaviti vrijednosti kompanije prema sustavu vrijednosti sličnom njihovu. To im omogućuje da se osjećaju dobro jer se tako neće morati suočiti s sukobom između svojih individualnih vrijednosti i njihovom ponašanju na poslu (Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y. i Wilson, A., 2008).

Menadžeri bi trebali redovito ispitivati vrijednosti radnika jer se vrijednosti mogu mijenjati na temelju unutarnjih ili vanjskih događaja. Stoga, bilo bi mudro da menadžeri ispituju kako kulturalno podrijetlo zaposlenika utječe na njihove percepcije vrijednosti na radnom mjestu. Ullman i Ravlin (1993) predlažu da poslodavci provode analize profila vrijednosti na razini cijele organizacije kako bi se utvrdilo koje su vrijednosti važne u različitim odjeljenjima ili jedinicama unutar poduzeća (Perez-Floriano *et al.* 2015).

Prema Liedtki (1989) možemo razlikovati dvije situacije:

- (1) situacija u kojima ne postoji sukob vrijednost; i
- (2) situacije u kojima postoji sukob.



Meglino i sur. (1989), Liedtka (1989) i Agle i Cade well (1999), među ostalim, navode da je nužna podudarnost između oba sustava vrijednosti kako ne bi došlo do moralno-etičkih proturječja i grižnje savjesti, kako bi se ostvarilo veće zadovoljstvo i povećala razina učinkovitosti radnog mjesta i organizacije (Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y. i Wilson, A. 2008).

Prema Chatmanu (1991), organizacijska socijalizacija je proces kojim pojedinac shvaća vrijednosti, sposobnosti, očekivana ponašanja i socijalno znanje koje je bitno za preuzimanje organizacijske uloge i za sudjelovanje kao organizacijskog člana. Kada organizacije imaju intenzivne prakse socijalizacije, veća je vjerojatnost da će zaposlenici biti predani ovim organizacijskim vrijednostima. Nadalje, Reichers (1987) tvrdi da socijalizacija utječe na zaposlenike da razmišljaju i ponašaju se na način koji koristi organizaciji (Johnson, K. M., 2009).

O'Reilly i sur. (1991) razvili su posebnu mjeru koja izražava stupanj usklađenosti između individualnih i organizacijskih vrijednosti pod nazivom POF (prema engl. Person-Organization Fit). Usklađenost individualnih i organizacijskih vrijednosti procjenjuje se kako bi se utvrdili učinci koje pripadnost organizaciji ima na vrijednosti i ponašanja pojedinca te učinke koje pojedinac ima na organizacijske norme i vrijednosti. Iako još nije do kraja proučeno kako organizacija može uspostaviti POF tijekom procesa selekcije kandidata, presudno sredstvo izbora u uspostavi POF-a svakako je intervju za posao na temelju kojeg svaka strana može naslutiti koje vrijednosti i interese ima druga strana. (Crleni, E., Labaš, Š. i Malbašić, I., 2016).

## **2.5. Schwartzova teorija vrijednosti**

U posljednja dva desetljeća individualne vrijednosti bile su u fokusu širokog spektra istraživanja, a posebno onih od Schwartza i kolega. Naime, Schwartzov sustav vrijednosti (SVS) identificirao je 10 tipova vrijednosti koji odražavaju skup povezanih motivacija (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M., i Biagio, S., 2014).

Socijalni psiholog Shalom Schwartz predložio je najšire prihvaćenu definiciju vrijednosti kao prioritetnih, transsituacijskih i vodećih uvjerenja kojih se osobe pridržavaju, željena krajnja stanja ili ponašanja. Ova definicija obuhvaća nekoliko implikacija:

1. **Prioritet:** Zaposlenici daju prednost određenim vrijednostima u odnosu na druge. To znači da će u određenoj odluci, ljudi gledati na onu vrijednost koja je važnija od druge kako bi odredili koju radnju poduzeti. Osobi je važnija određena vrijednost, tj. veći je njezin utjecaj na njegove odluke i ponašanje.
2. **Transsituacijski:** Vrijednosti osobe nadilaze bilo koju vrijednost pojedinačnih situacija. Odnosno, vrijednosti se odnose na sva područja našeg života, od našeg načina života kod kuće, do vrste prijatelja s kojima provodimo vrijeme te kako se ponašamo na poslu. U tom

kontekstu, vrijednosti osobe ostaju dosljedne čak i kada osoba prelazi u drugi tim ili poduzeće.

3. Usmjeravanje: Posljednje i najvažnije, vrijednosti djeluju kao vodič za donošenje odluka, odnosno, vrijednosti pružaju odgovor na "zašto" za postupke ljudi. Vrijednosti mogu utjecati na odluku da se osoba potruži oko nečega, te tako ljudi čije se vrijednosti snažno podudaraju s vrijednostima organizacije vide sebe kao dio nečega većeg od njih samih. Suprotno tome, ako osoba ima vrijednosti koje nisu usklađene s poduzećem to može utjecati na to da ona poduzme radnje koje mogu naštetiti poduzeću (Clark A., Wyn D.,2020 ).

Schwartz je identificirao 56 vrijednosti koje se mogu grupirati u sljedećih deset vrsta vrijednosti: moć, dostignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam i sigurnost. Te se vrijednosti dalje mogu grupirati u četiri vrijednosne orijentacije višeg reda:

(1) vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost), koje odražava prihvaćanje drugih kao jednakih te brigu za njihovu dobrobit

(2) vlastiti probitak (dostignuće i moć), koji odražava postizanje osobnog uspjeha i dominacije nad drugima

(3) otvorenost za promjene (nezavisnost i poticaj), koja odražava slobodu misli i djelovanja te sklonost ka promjenama

(4) zadržavanje tradicionalnih odnosa (sigurnost, konformizam i tradicija), koje odražava poslušnost i ograničavanje vlastitih akcija da bi se održalo postojeće stanje

Hedonizam je jedini tip vrijednosti koji nije svrstan ni u jednu od četiri kategorije vrijednosti više razine, i to stoga što je, prema Schwartzu, istodobno povezan i s otvorenošću za promjene i s vlastitim probitkom (Ferić, I.,2007).

*Tablica 2: Definicije motivacijskih vrsta vrijednosti u smislu njihovih ciljeva i pojedinačnih vrijednosti koje ih predstavljaju*

<b>MOĆ:</b> Društveni status i prestiž, kontrola, i dominacija nad pojedincima i materijalnim (društvena moć, bogatstvo, društveni ugled, autoritet, očuvanje slike o sebi u društvu)
---

<b>DOSTIGNUĆE:</b> Ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima (samopoštovanje, ambicioznost, utjecajnost, sposobnost, inteligencija, uspješnost)
--

<b>HEDONIZAM:</b> Ugoda ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja (zadovoljstvo, uživanje u životu)
<b>POTICAJ:</b> Uzbuđenje, novost, izazov u životu (uzbudljiv život, raznovrstan život, odvažnost)
<b>NEZAVISNOST:</b> Sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog (privatni život, samostalnost, izabiranje vlastitih ciljeva, znatiželja)
<b>UNIVERZALIZAM:</b> Razumijevanje, poštivanje, prihvaćanje i zaštita dobrobiti svih ljudi, i prirode (jednakost, unutarnji sklad, mir u svijetu, jedinstvo s prirodom, mudrost, svijet lijepog, društvena pravda, tolerancija, očuvanje okoliša)
<b>DOBROHOTNOST:</b> Očuvanje i unapređivanje dobrobiti ljudi s kojima je pojedinac u čestom osobnom kontaktu (duhovni život, smisao u životu, zrela ljubav, iskreno prijateljstvo, odanost, iskrenost, odgovornost, spremnost na opraštanje)
<b>TRADICIJA:</b> Poštivanje, prihvaćanje i održavanje običaja i ideja tradicionalne kulture ili religije kojoj pojedinac pripada (poštivanje tradicije, umjerenost, poniznost, tradicionalne kulture ili prihvaćanje vlastita života, pobožnost)
<b>KONFORMIZAM:</b> Suzdržavanje od akcija, namjera i sklonosti koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i narušiti društvena osobe i narušiti društvena očekivanja i norme (pristojnost, samodisciplina, poštivanje roditelja i starijih, poslušnost)
<b>SIGURNOST:</b> Sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva, međuljudskih odnosa ili samog pojedinca (osjećaj pripadnosti, društveni poredak, nacionalna sigurnost, uzvratanje usluga pojedinca, obiteljska sigurnost, zdravlje, čistoća)

*Izvor: Autorica rada (2024), prema Shalom Schwartz (1996)*

Vrijednosti predstavljaju odgovore na tri univerzalna zahtjeva: bioloških potreba, potreba za usklađenom socijalnom interakcijom te potreba za opstankom i funkcioniranjem grupa. (Schwartz, S. H.,2012).

Ova teorija dalje, osim što utvrđuje i sadržajno određuje motivacijske tipove vrijednosti, pretpostavlja i postojanje dinamičkih odnosa među njima. Schwartz, naime, smatra kako ponašanja usmjerena prema određenom tipu vrijednosti imaju psihološke, praktične i

društvene posljedice koje mogu biti kompatibilne ili u konfliktu s ponašanjima usmjerenima prema drugim tipovima vrijednosti. Kompatibilni tipovi vrijednosti imaju zajedničku motivacijsku orijentaciju (Ferić, I.,2007).

Tako, se potraga za dostignućem često sukobljava s težnjom za vrijednostima dobrohotnosti; traženje osobnog uspjeha za sebe će vjerojatno spriječavati radnje usmjerene na poboljšanje dobrobiti bliskih osoba kojima je potrebna pomoć. Očuvanje tradicije može biti u sukobu s težnjom za novitetom i promjenama (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M. i Biagio, S.,2014).

Usmjeravanje ka vrijednostima dostignuća je kompatibilno s usmjeravanjem ka vrijednostima moći, jer oba tipa vrijednosti naglašavaju osobni uspjeh i dominaciju nad drugima te se međusobno podržavaju i ojačavaju. Prema teoriji, cjelokupan odnos konflikata i kompatibilnosti među tipovima vrijednosti stvara kružnu strukturu vrijednosnoga sustava. U takvom kružnom prikazu kompatibilni se tipovi vrijednosti nalaze jedan do drugog, dok se konfliktni nalaze jedni nasuprot drugima. Od ovakva "pravilnog kružnog rasporeda" odstupa jedino vrijednosni tip "tradicije", koji nije smješten između tipova "konformizma" i "dobrohotnosti", već na samom rubu kružnoga prikaza – iznad vrijednosnoga tipa "konformizma", jer Schwartz smatra (a to su potvrdile već i prve empirijske provjere) da "konformizam" i "tradicija" u osnovi odražavaju isti motivacijski cilj (podređivanje, odnosno prilagođavanje, društveno određenim očekivanjima), a razlika je jedino u tome što "konformizam" odražava podređivanje osobama s kojima je pojedinac u čestom kontaktu, dok "tradicija" odražava podređivanje apstraktnijim pojmovima, točnije religijskim i društvenim običajima i idejama (Ferić, I.,2007).

*Slika 3: Teorijski model odnosa između deset motivacijskih tipova vrijednosti*



*Izvor: Ferić I. (2007)*

Struktura i sadržaj SVS-a empirijski su potkrijepljeni s preko 200 uzoraka iz više od 60 zemalja. SVS se široko koristi u psihologiji, međunarodnom menadžmentu i marketinškim studijama (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M. i Biagio, S., 2014).

Schwartz i drugi autori su također raspravljali o tome kako spol, dob, obrazovanje i druge karakteristike ljudi određuju životne okolnosti kojima su izloženi, kao što je njihovo iskustvo učenja, njihov status u društvu, sposobnosti koje razvijaju i vrijednosne prioritete. U nastavku su opširnije opisane razlike između određenih vrijednosti s obzirom na navedene karakteristike.

Vrijednost i starost - Razlike u vrijednostima među različitim dobnim skupinama odražavaju jedinstvenost psiho-socijalnog okruženja u svakoj generaciji. U tom smislu, Knafova i Schwartzova otkrića (2001) pokazala su da adolescenti više cijene otvorenost za promjene i vlastiti probitak nego što su njihovi roditelji. Schwartz (2005) je zaključio da postoje tri sustavna uzroka promjena vrijednosti u odrasloj dobi: povijesni događaj koji ima utjecaj na određene dobne skupine (npr. rat, depresija); fizičko starenje (npr. gubitak snage); i životno razdoblje (npr. dob za rađanje djeteta, udovištvo). Druge presječne studije koristeći reprezentativne nacionalne uzorke pokazale su da su stariji ljudi imali više konzervativnih vrijednosti kao što su tradicija, sigurnost i konformizam nego mlađi ljudi. Isti je fenomen vidljiv u studijama ličnosti koje su proveli Costa i suradnici (1986). Ova istraživanja su pokazala da je starija skupina manje otvorena za nova iskustva i rizik od mlađih. Utvrđeno je da mlađi ljudi cijene stimulaciju i hedonizam, ali ne i vlastito odricanje.

Vrijednost i spol - Postoje brojne studije u kojima postoje dokazi da se muškarci i žene razlikuju u prioritetima vrijednosti. Dakle, psihoanalitički teoretičari poput Chodorowa (1990) tvrde da su žene više povezane s drugim ljudima od muškaraca, dok su muškarci autonomniji i individualniji. Schwartz i Rubel (2005), koristeći širok uzorak iz sedamdeset zemalja, utvrdili su da muškarci dosljedno cijene vlastiti probitak (moć i dostignuće) i vrijednosti otvorenosti za promjene (poticaj, hedonizam i dostignuće) nešto više od žena. Žene su dosljedno cijenile vlastito odricanje (dobrohotnost i univerzalizam) više od muškaraca.

Vrijednost i stupanj obrazovanja - Utjecaj razine obrazovanja na vrijednost čovjeka analiziran je u brojnim istraživanjima. Tako je, primjerice, u mnogim empirijskim radovima ova demografska varijabla pozitivno povezana s otvorenosti prema promjenama, a u negativnom odnosu prema vrijednostima zadržavanje tradicionalnih odnosa. Inglehart (1990) tvrdi da je veća razina obrazovanja dovela do sve većeg naglaska na vrijednosti pripadnosti, samopoštovanja i samoostvarenja (Inglehart, 1977); Schwarz i ostali (2001), su prvo primijetili da visoko obrazovane osobe manje cijene vrijednosti konformizma i tradicije (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M. i Biagio, S., 2014).

### 3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura predstavlja jedan od ključnih tzv. "tvrdih" elemenata organizacije. Definira raspodjelu uloga i administrativne mehanizme koji olakšavaju vršenje kontrole i integriranje organizacijskih aktivnosti poduzeća. Struktura definira izvršnu, upravljačku i upravnu organizaciju kompanije ukazujući na odgovarajuće odgovornosti i hijerarhijske odnose te predstavlja unutarnji obrazac odnosa, autoriteta i komunikacije. Pojednostavljeno rečeno, organizacijska struktura je „kostur“ poduzeća koji jasno i precizno određuje raspored rada i aktivnosti, tijek rada, sustav ovlasti i odgovornosti, uloge pojedinaca i pristup koordinaciji. Nadalje, organizacijska struktura definira komunikacijske tokove i načine u kojem se prenose informacije i znanje u poduzeću (Rhee, *et al.*, 2017)

Organizacijska struktura je neka vrsta kulturnog simbola i odražava ključne pretpostavke i vrijednosti dominantne u organizaciji. Organizacijska struktura se definira kao relativno stabilan, bilo planirani ili spontani obrazac djelovanja i interakcije članova organizacije poduzetih u svrhu postizanja ciljeva organizacije (Janićijević, N. 2013).

Organizacijska struktura naziva se i organizacijska shema/ organogram. Burns i Stalker (1961) prvi su ukazali na to da različite vrste organizacijskih struktura mogu biti učinkovite u različitim situacijama. Nadalje, Burns i Stalker identificirali su dva ekstremna tipa organizacijske strukture. To su mehanička struktura<sup>3</sup> koja se nalazi u organizacijama koje rade u stabilnom okruženju i uvjetima i organska (dinamička) struktura<sup>4</sup> koja se nalazi ili bolje rečeno najbolje odgovara organizacijama koje rade u nestabilnim uvjetima okoline (Agbim, K. C., 2013).

Organizacijska struktura ima svoju svrhu koja podrazumijeva da je ona racionalni instrument u rukama onih koji upravljaju organizacijom, koji se koristi za usmjeravanje tijeka aktivnosti u organizaciji prema ostvarenju njezinih ciljeva. Racionalnost organizacijske strukture osigurava se njezinom diferencijacijom te integracijom individualnih i zajedničkih aktivnosti članova organizacije. Proces diferencijacije uključuje diferencijaciju operativne i upravljačke aktivnosti. Diferencijacija operativnih aktivnosti se realizira podjelom rada, odnosno dizajnom posla i rezultira na razini specijalizacije organizacije. Diferencijacija menadžerskih aktivnosti određuje tko o čemu odlučuje i rezultira određenom razinom centralizacije ili decentralizacije ovlasti unutar organizacije. Integracija je ostvarena u grupiranju i koordinaciji jedinica. Individualne i grupne aktivnosti i zadaci u organizaciji

---

<sup>3</sup> Mehaničke modele organizacionih struktura karakterizira visok nivo specijalizacije, kruta departmentalizacija, uži raspon kontrole, centralizacija, visoka formalizacija i nefleksibilnost.

<sup>4</sup> Organski model organizacione strukture podrazumijeva širi raspon kontrole, delegiranje autoriteta, slobodan protok informacija i nizak nivo formalizacije. Reč je o strukturama koje su decentralizovane i usmjerene ka promjenama, organizacionom učenju, kreativnosti i timskom radu. U odnosu na birokratske sisteme ove strukture karakterizira visok nivo fleksibilnosti, odnosno mogućnost bržeg i jednostavnijeg prilagođavanja promjenama u okruženju. (Lazarević-Moravčević, M., Paunović, M., & Mosurović Ružičić, M. (2023)

usklađuju se koordinacijom, kako bi funkcionirale kao jedinstvena cjelina. Koordinacija se može postići kroz pet osnovnih mehanizama: neposredni nadzor, međusobna komunikacija, standardizacija procesa, standardizacija izlaza i standardizacija znanja. Diferencijacija i integracija u organizacijskom strukturiranju stoga podrazumijevaju četiri bitne dimenzije organizacijske strukture: dizajn posla, delegiranje ovlasti, grupiranje jedinica i koordinacija. Ove dimenzije organizacijske strukture su podudarne, što znači da između njih postoji sklad ili usklađenost (Janićijević, N., 2013).

U današnjem svijetu, u kojem je razvoj postao temelj opstanka na tržištu, primarni zadatak poduzeća je izgraditi organizacijsku strukturu koja će odgovarati uvjetima u kojima poduzeće djeluje. Sukladno potrebama poduzeća implementiraju se različite organizacijske strukture s obzirom na složenost, formalizaciju, specijalizaciju i centralizaciju. Na pitanje kojom će se organizacijskom strukturom postići bolji rezultati može se samo odgovoriti da organizacijska struktura sama po sebi ne osigurava uspjeh. Uspjeh ovisi o djelatnicima poduzeća, stoga se prilikom procesa zapošljavanja biraju djelatnici koji osim kompetencijama, svojim vrijednostima, odgovaraju filozofiji poduzeća, koja potječe od njihovih osnivača ( Primorac, V. i Domljan, I. 2022).

### **3.1. Centralizacija**

Centralizacija se odnosi na stupanj do kojeg je koncentrirano pravo odlučivanja i ocjenjivanja aktivnosti; dok decentralizacija odlučivanja podrazumijeva raspodjelu ovlasti među različitim strukturnim komponentama. Decentralizacija potiče uključivanje većeg broja pojedinaca i organizacijskih razina u proces strateškog promišljanja. Na ovaj način, decentralizacija prema nižim razinama u organizaciji može doprinositi stvaranju znanja, jer što je više pojedinaca uključeno u proces donošenja odluka, to je više raznolikosti i pojavit će se veći broj ideja (Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P. i Claver-Cortés, E., 2010).

### **3.2. Formalizacija**

Formalizacija se definira kao stupanj do kojeg su definirana pravila, odnosi autoriteta, uloge, norme, komunikacije, procedure i sankcije u organizaciji ( Rhee *at al.*,2017).

Izraz formalizacija odnosi se na stupanj do kojeg su uspostavljena formalna pravila, standardne politike i procedure u upravljaju odlukama i odnosima u radu. Neki autori smatraju da pravila ograničavaju stvaranje znanja jer ograničavaju šanse za komunikaciju i interakciju članova organizacije. Tako će niz novih ideja trpjeti ograničenja jer stroga formalna pravila dominiraju organizacijom (Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P.,i Claver-Cortés, E., 2010).

### 3.3. Odnos između vrijednosnih orijentacija i organizacijske strukture

Svaka organizacijska struktura usmjerava ponašanje zaposlenika u svakodnevnom radu. Određuje zaposlenikove metode obavljanja zadataka, način njihove interakcije s drugima i način na koji donose odluke. Svaki model organizacijske strukture potiče različito ponašanje članova organizacije. Ako je organizacijska struktura kompatibilna s vrijednostima zaposlenika takva će struktura u očima članova organizacije djelovati kao ispravan i koristan model u smislu postizanja organizacijskih i pojedinačnih interesa. U takvim slučajevima će odabrani model organizacijske strukture biti koristan, poželjan, dobar ili "ispravan" u očima članova organizacije. To znači da zaposlenici prihvaćaju organizacijsku strukturu koja je u skladu s kulturnim pretpostavkama, vrijednostima i normama kao jedinog prikladnog za zadovoljenje njihovih potreba i ciljeva (Janićijević, N.,2013).

Hofstedeovo (1991, 2001) kao i Ouchijevo (1981) istraživanje strukturu promatra kao odigrani fenomen koji proizlazi iz podsvjesnog društvenog procesa unutar kulturnog sustava (Walsh, K. 2004).

Ako organizacijska struktura usmjerava zaposlenike da se u svom svakodnevnom radu ponašaju na način nespojiv s postojećim kulturnim vrijednostima i normama koje poštuju, provedba takve organizacijske strukture potaknut će stanje takozvane kognitivne disonance među zaposlenicima. Ovo neugodno i frustrirajuće stanje se događa kada vrijednosti koje pojedinac poštuje nisu u skladu s načinom na koji je on/ona prisiljen da se ponaša. Drugim riječima ljudi moraju raditi na način koji ne smatraju dobrim, ispravnim ili korisnim (Janićijević, N.,2013).

Kao što je prethodno navedeno organizacijski modeli se međusobno razlikuju prema stupnju formalizacije i centralizacije. Različite organizacijske kulture također impliciraju korištenje različitih organizacijskih modela. Tako postoji odnos između organizacijske kulture i strukture. Organizacijska kultura ima velik utjecaj na odabir i implementaciju organizacijske strukture. Nova organizacijska struktura može utjecati na postojeću organizacijsku kulturu učvršćujući je ili mijenjajući je. Kultura je važan čimbenik organizacijske strukture. Kultura je komponenta koja može značajno pridonijeti funkcioniranju organizacije i utječe na sve komponente organizacije, uključujući strukturu ( Paunković, J., Jovanović, V. i Žikić, S., 2018).

Ljudi imaju potrebu biti dosljedni i djelovati u skladu s njihovim uvjerenjem: stoga je stanje kognitivne disonance neugodno. Posljedično, članovi organizacije nastojat će izaći iz ovog stanja što je prije moguće. Organizacijska kultura tako, zapravo, delegitimizira organizacijsku strukturu, tj. čini je beskorisnom, pogrešnom ili neučinkovitom u očima članova organizacije. Organizacijska kultura tada se uzdiže kao nepremostiva barijera za implementaciju odabrane organizacijske strukture. U takvim slučajevima novoproklamirani model organizacijske strukture ostaje 'mrtvo slovo na papiru', budući da zaposlenici i menadžeri nastavljaju raditi kao i obično, potencijalno prilagođavajući svoje ponašanje na



simboličkoj razini kako bi (lažno) očitovali prihvaćanje nove strukture (Janićijević, N. 2013).

#### 4. INOVATIVNE PERFORMANSE ZAPOSLENIH

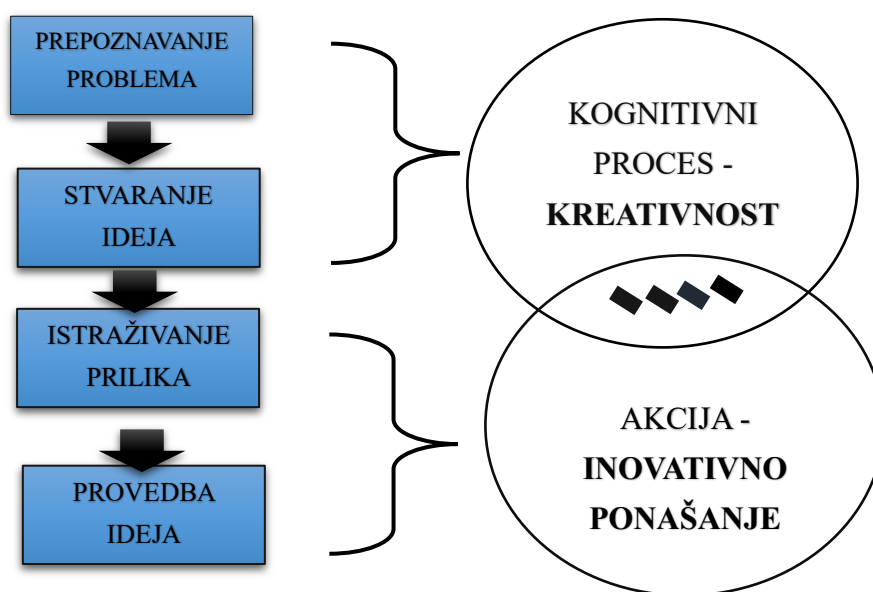
U hiper-konkurentnom poslovnom okruženju preživjeti će i uspjeti samo ona poduzeća koja mogu smisliti nove ideje i/ili jedinstvene proizvode ili aplikacije ( Ali Taha, V., Sirkova, M. i Ferencova, M.,2016).

Dakle, inovacija je osnovni input za organizacijski opstanak. Poslije najgore globalne ekonomske krize u posljednjih 50 godina, izvješće iz gospodarske suradnje i razvoja organizacija istaknulo je važnost inovacija za dugoročni gospodarski razvoj. Inovacija je ključna za gospodarski razvoj jer igra ključnu ulogu u natjecanju i na organizacijskoj i na nacionalnoj razini (Zeb, *et al.*, 2021).

Inovacije organizacije uglavnom dolaze od inovatora, zaposlenika koji rade stvari 'drugačije' i koji su vrlo originalni. (Miron, E., Erez, M. i Naveh, E., 2004).

Kreativnost ide ruku pod ruku s inovativnošću; više kreativnost vodi do više inovacija. Razvijanje organizacijske kulture koja potiče i promiče kreativnost i inovativnost je imperativ za organizacije koje žele konkurentsku prednost. Sposobnost da se bude kreativan i kontinuirano inovira postao je ključni faktor uspjeha. Stoga kreativnost i inovativnost treba priznati kao srž sposobnosti poduzeća ( Ali Taha, V., Sirkova, M. i Ferencova, M. 2016).

*Slika 4. Proces inovativnosti i kreativnosti*



*Izvor: Autorica rada (2024)*

Ova definicija pravi razliku između stvaranja novih ideja i njihove provedbe. Dok je kreativnost dominantan čimbenik, također je potrebno pokazati visoku razinu inicijative da se ideje dovedu do faze implementacije. Kreativnost je osobna karakteristika, kognitivni proces koji se najjasnije povezuje s inovativnošću. Kreativnost je definirana kao proizvodnja novih ideja koje su korisne i prikladne za danu situaciju (Miron, E., Erez, M. i Naveh, E., 2004). Kreativnost nije sinonim za inovaciju, inovacija je uspješna provedba kreativnih ideja od strane organizacije (Amabile T., 2000).

Kreativnost je definirana kao stvaranje novih i korisnih ideja o proizvodima, uslugama, procesima i postupcima. Za razliku od kreativnosti, inovativnost obuhvata i provedbu ideja. Zatim, inovativni pojedinac prepoznaje prilike i traži sponzorstvo za ideju te kroz koaliciju pokušava dobiti podršku za nju. Konačno, inovativni pojedinac pridonosi provedbi ideje, na primjer, izradom prototipa ili modela inovacije ili radi na provedbi ideje na druge načine (De Jong, J. P. i Den Hartog, D. N., 2008).

Plšek 1997. identificira pet čimbenika koji pokreću potrebu za kreativnošću i inovaciju u današnjim organizacijama:

- (1) superiorna dugoročna financijska izvedba je povezan s inovacijom;
- (2) kupci zahtijevaju inovacije;
- (3) konkurenti postaju sve bolji u kopiranju prošlih inovacija;
- (4) nove tehnologije koje će omogućiti inovaciju; i
- (5) ono što je prije funkcioniralo više ne funkcionira (Ali Taha, V., Sirkova, M. i Ferencova, M., 2016).

Dakle, kako bi uspjeli i ostali konkurentni, poduzeća moraju stvoriti kulturu koja potiče kreativnost i promiče inovacije.

#### **4.1. Inovativno ponašanje**

Inovativno ponašanje zaposlenika igra važnu ulogu za organizacije kako bi preživjele i učinkovito vodile svoje poslovne operacije. U kontekstu moderne dinamike poslovnog okruženja, inovativno ponašanje zaposlenika ključna je imovina koja omogućuje organizaciji uspjeh (Rhee *et al.*, 2017).

Farra i Ford (1990) inovativno radno ponašanje definiraju kao ponašanje pojedinca koje ima za cilj postići inicijaciju i namjerno uvođenje (unutar radne uloge, grupe ili organizacije) novih i korisnih ideja, procesa, proizvoda ili postupaka. Inovativno radno ponašanje definirano tako obuhvaća i pokretanje i provedbu kreativnih ideja (De Jong, J. P. i Den Hartog, D. N. 2008).

Zaposlenici moraju biti voljni i sposobni inovirati da bi se ostvario kontinuirani tok inovacija. Inovativno radno ponašanje obično uključuje istraživanje prilika i generiranje novih ideja (ponašanje povezano s kreativnošću), ali može uključivati i ponašanja usmjerena na provođenje promjena, primjenu novih znanja ili poboljšanje procesa, poboljšanje osobnog i/ili poslovnog učinka (ponašanje usmjereno na implementaciju). U skladu s tim, inovativno radno ponašanje (eng skraćunica IWB) obuhvaća širok skup ponašanja povezanih s stvaranjem ideja, stvaranjem podrške i pomaganje u njihovoj provedbi (De Jong, J. P. i Den Hartog, D. N. ,2008).

Inovativno radno ponašanje (IWB) je važno za napredak ljudi, radnih mjesta, organizacija i gospodarstva u zemljama koje se moraju prilagoditi promjenama i konkurenciji, kao i rastu vrijednosti industrijskog proizvoda. Rowley , Tidd i Bessant (2007) predložili su da promicanje i podržavanje kreativnih inovacija u radnoj snazi treba visoko cijeniti kao ulaganje u ljudske resurse. Organizacije koje promiču uspješnu inovativnu kreaciju gledaju na svoje zaposlenike kao na važne resurse s originalnim izvedbama. Stoga je ispitivanje inovativnog radnog ponašanja zaposlenika neophodna u organizacijama koje se trenutno suočavaju sa sve bržim promjenama (Pukkeeree, P., Na-Nan, K.i Wongsuwan, N.,2020).

Početak inovacijskog procesa je često određen slučajnošću: otkrićem prilike, pojavom problema ili zagonetke koju treba riješiti. Okidač može biti prilika za poboljšanje uvjeta ili prijetnja koja zahtijeva hitan odgovor. Drucker (1985) je identificirao sedam izvora prilika, uključujući: neočekivane uspjehe, neuspjehe ili vanjske događaje; nepodudarnosti ili praznine između 'kako jest' i 'kako bi trebalo biti'; procesne potrebe kao reakcija na identificirane probleme ili uzroke neuspjeha; promjene u industrijskim i/ili tržišnim strukturama; promjene u demografiji kao npr. stope nataliteta ili sastav radne snage; promjene u percepciji; i nova znanja (De Jong, J. P. i Den Hartog, D. N. ,2008).

## **4.2. Kreativnost zaposlenika**

Kreativno razmišljanje prema Pešutu (1985) je kognitivni proces stvaranja novih i korisnih asocijacija, atributa, elemenata, slika, apstraktnih odnosa ili skupova operacija koji bolje rješavaju problem, proizvode plan ili rezultiraju ishodom, uzorkom, strukturom ili proizvodom koji prije nije bio prisutan. (Jia, X., Li, W. i Cao, L. 2019).

Svjetski priznata autorica Teresa Amabile (1997) definira kreativnost kao proizvodnju novih, prikladnih ideja u bilo kojem području ljudske aktivnosti, od znanosti, umjetnosti, obrazovanja, poslovanja, svakodnevnom životu. Autorica ističe da te ideje moraju biti nove, tj. razlikuju se od onoga što je učinjeno prije i moraju biti primjerene problemu ili pruženoj prilici ( Ali Taha, V., Sirkova, M.i Ferencova, M. 2016).

Kako bi ostale konkurentne, tvrtke trebaju zaposlenike koji su kreativni na poslu stvarajući novine i odgovarajuće ideje za proizvode, procese i pristupe. Korištenje i razvoj kreativnih ideja omogućuju tvrtkama da odgovore na prilike i na taj se način prilagođavaju, rastu i

natječu u ovom svijetu koji se mijenja. S obzirom na to da problemi kupaca postaju sve raznolikiji i zahtijevaju više prilagođena rješenja, kreativna rješenja mogu zadovoljiti kupce i povećati njihovo zadovoljstvo. U tom kontekstu, istraživači sada prepoznaju da je kreativnost zaposlenika neophodan sastojak za postizanje konkurentske prednosti. Na primjer, kada je Walt Disney stvorio Disneyland, pokazao je kreativnost razvojem novih usluga stvaranjem novog oblika zabave (Amabile, 1997). Nadalje, kreativne ideje mogu generirati zaposlenici na bilo kojem poslu i na bilo kojoj razini organizacije, a ne samo oni koji su ograničeni na poslove za koje se tradicionalno smatra da zahtijevaju kreativnost (Sousa, C. M. i Coelho, F.,2011).

### **4.3. Utjecaj vrijednosnih orijentacija na inovativne performanse zaposlenih**

Osobne vrijednosti, kao vodeća načela u životu, također mogu utjecati na kreativnost i inovativno ponašanje ljudi. Neke će vrijednosti poticati inovativno ponašanje zaposlenika, a druge će se negativno odnositi na takvo ponašanje (Purc, E. i Laguna, M.,2019).

Kreativni ljudi imaju tendenciju biti neovisni i slijediti svoje vlastite ideje bez pretjerane brige o društveno nametnutim očekivanjima i tome kako će ih drugi ljudi vidjeti. Međutim, ukoliko je potrebno, kreativni ljudi će također biti otvoreni ka promjenama vrijednosti kako bi bile u skladu s kreativnošću. Vrijednosne orijentacije poput otvorenosti prema promjenama utječu na motivaciju ljudi da slijede vlastite intelektualne i emocionalne interese u nepredvidivim i neizvjesnim smjerovima, nasuprot tome očuvanje tradicije utječe na očuvanju statusa quo i njegove izvjesnosti u odnosima s bliskim ljudima, institucijama i tradicijama (Sousa, C. M. i Coelho., 2011).

U nastavku je objašnjen utjecaj svih vrijednosnih orijentacija višeg reda, prema Schwartzovoj teoriji, na kreativnost i inovativno ponašanje:

(1) vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost), odražavaju osnovne potrebe pojedinca za uspostavljanjem društvenih odnosa s drugim ljudima. Kao najapstraktnije među vrijednostima, čini se da su najmanje povezani s utjecajem na inovativnost. Međutim, postoje neki empirijski dokazi koji pokazuju da se mogu povezati s kreativnošću. Gump (2007) je to otkrio da univerzalizam pozitivno predviđa kreativnost među studentima. Slično, Kasof i ostali (2007) su pokazali je da je univerzalizam u pozitivnoj korelaciji s kreativnošću studenata preddiplomskog studija. U studiji koju su proveli Dollinger i sur. (2007), više vrijednosti vlastitog odricanja predviđale su i više kreativnih postignuća i više kreativnih proizvoda. Ipak, ove studije su provedene na uzorcima studenata. Obrnuto, Sousa i Coelho (2011) otkrili su da su bankovni zaposlenici na prvoj liniji koji imaju veliki stupanj vlastitog odricanja bili manje kreativniji od onih koji su imali jače vrijednosti vlastitog probitka (Purc, E. i Laguna, M.,2019).

(2) vlastiti probitak (dostignuće i moć) se mogu potaknuti inovativnim aktivnostima. Razlog je taj što se zaposlenici s inovativnim ponašanjem mogu razlikovati od drugih

suradnika po zapaženom položaju, što je prepoznato kao njihov uspjeh. Zaposlenici također mogu biti svjesni da njihova inovativnost u ponašanju omogućuje zauzimanje visokog društvenog statusa i postignuće važnog položaja lidera (Le *et al.*, 2021). Središnji cilj vrijednosti dostignuća je osobni uspjeh, što se postiže dokazivanjem sposobnosti, u skladu s društvenim standardima. Inovativne aktivnosti mogu pomoći u postizanju takvog cilja jer inovativni zaposlenik tako može steći istaknuti položaj među suradnicima i može se smatrati uspješnim. Zaposlenikovo inovativno ponašanje također mogu cijiniti nadređeni, što dovodi do pogodnosti kao što su financijski bonusi ili promaknuća što može ukazivati na prestiž i status. Postizanje ciljeva vezanih uz moć mogu biti mogući kada ljudi promoviraju i realiziraju svoje kreativne ideje. Ove aktivnosti mogu pomoći zaposlenicima da stječu ugled, povećavaju svoj organizacijski status i budu percipirani kao uspješni od strane suradnika i nadređenih (Purc, E. i Laguna, M.,2019).

(3) otvorenost za promjene (nezavisnost i poticaj), prethodna empirijska istraživanja potvrdila su da su ove vrijednosti pozitivno povezane sa zaposlenikovom kreativnom izvedbom. Pokazalo se da su zaposlenici koji su nisko rangirani u pogledu otvorenosti za promjene manje kreativni. Na temelju Schwartzove teorije (1992) možemo pretpostaviti da će zaposlenici koji cijene novost, eksperimentiranje, i istraživanje (tipično za ljude koji su otvoreni za promjene), biti spremni ponašati se inovativno ( Purc, E. i Laguna, M., 2019). Vrijednosti koje se odnose na poticaj trebale bi proizaći od potreba organizma za stimulacijom i raznolikošću i aktivaciju na najvišoj razini (Le *et al.*, 2021). Motivacijski cilj nezavisnosti u Schwartzovoj teoriji (Schwartz, 1992) uključuje traženje novine, uzbuđenja i izazova u životu. Stoga je vrijednost nezavisnosti također promiče inovativno ponašanje kao način postizanja ovih ciljeva. Ove nam karakteristike omogućuju pretpostaviti da će otvorenost za promjenu biti povoljno za inovativno ponašanje među svim ostalim vrijednosnim orijentacijama. (Purc, E. i Laguna, M.,2019)

(4) zadržavanje tradicionalnih odnosa (sigurnost, konformizam i tradicija) nisu u skladu sa sklonošću da se bude kreativan, jer je proizvodnja novih ili originalnih ideja u sukobu s prihvaćanjem ustaljenih običaja i ideja. Također se smatra da konformizam koči kreativnost. Vrijednosti sigurnosti i usklađenosti promiču sklad održavanjem statusa quo i slabljenjem motivacije za inovacije. Tradicija također promiče prihvaćanje uobičajenog načina obavljanja stvari. Stoga bi te vrijednosti bile nekompatibilne s kreativnošću (Sousa, C. M. i Coelho, F.,2011).

Za kreativnost se pretpostavlja da je vlastiti probitak najrelevantnija i najviše odgovarajuća skupina vrijednost. Razlog je taj što je kreativnost dio vlastitog probitka, i čini se da su njegovi motivacijski ciljevi u skladu s kreativnosti kao što su samostalno djelovanje i mišljenje, sloboda u ostvarivanju interesa i istraživanje. Drugo, jer motivacijski cilj vlastitog probitka uključuje nezavisnost u mišljenju i djelovanju, može se odražavati kroz istraživanje i slobodan izbor u slijeđenju pojedinačnih interesa koji se percipiraju kao ključni za kreativne pojedince. Ljudi usmjereni na sebe više vole biti neovisni kako u mislima tako i na djelu i

čini se da ta vrijednost pogoduje ne samo stvaranju kreativnih ideja, nego i implementaciji inovacija (Le *et al.*, 2021).

#### 4.4. Utjecaj organizacijske strukture na inovativne performanse zaposlenih

„Kada je kreativnost okružena oružjem, obično završava ubijenom” (Amabile, Hadley i Kramer, 2002).

Kreativni i inovativni ljudi imaju mnogo ideja, ali provedba ovih ideja zahtijeva velike promjene u organizacijskim strukturama ili procesima. Kreativci ponekad imaju malo podrške iz poslovnog okruženja i nemaju pomoć da ulože pravi napor da se njihove ideje čuju i isprobaju. Tako provedba novih ideja često može naići na prepreke i otpor drugih. Stoga kreativnost sama po sebi može biti nužan, ali ne i dovoljan uvjet za inovaciju, odnosno potrebna je takva organizacijska struktura koja će stvoriti uvijete za kreativnost i inovaciju (Miron, E., Erez, M. i Naveh, E., 2004).

Damanpour (1995) preporučuje da, ako organizacija želi poboljšati kreativnosti zaposlenika, mora uspostaviti fleksibilan sustav u organizaciji i elastično okruženje koje promiče inovacije. Organizacija koja ima te kvalitete bit će vrlo inovativna i kao rezultat imat će prednost nad svojim konkurentima na tržištu. Amabile (1998) tvrdi da se kreativnost ispravno stvara u organizaciji samo ako je cijela organizacija naklonjena tome. Amabile (1998) savjetuje višem menadžmentu organizacije da postavi sustav na takav način da bi glavni prioritet organizacije treba biti jačanje kreativnosti dotične organizacije. Napominje da će organizacija koja kontinuirano podržava kreativnost zaposlenika sigurno za to biti dugoročno nagrađena (Hassan *et al.* 2014).

Organizacijska struktura može imati i negativne i pozitivne utjecaje na kreativnost zaposlenika. Istraživači Pierce & Delbecq (1977) su zaključili da organizacijska struktura, poput centralizacije i formalizacije imaju utjecaj na inovativno ponašanje. Kada se sve odluke donose od strane nadređenih, pojedinci moraju slijediti pisana radna pravila, nisu uključeni u odluke koje bi mogle utjecati na njih i imaju manji utjecaj na ono što se događa na njihovom radnom mjestu. Tako će zaposlenici ograničeni aspektima posla vezanim za pravila i nižom razinom osnaživanja biti manje kreativni (Rhee *et al.* 2017).

Centralizacija i formalizacija snažno i negativno utječu na iskazivanje kreativnosti na radnom mjestu, dok radna specijalizacija ima manji negativan utjecaj na kreativnost zaposlenika u odnosu na druga dva elementa organizacijske strukture. Hodge i suradnici (1996) zaključuju da su organizacije kreativnije ako je hijerarhijska razina organizacije niža i ako postoji veći raspon kontrole organizacije. Pokazalo se da su druge organizacije koje se sastoje od više hijerarhijskih razina i imaju uzak raspon kontrole manje kreativne (Hassan *et al.* 2014).

Formalizacija se može nazvati birokratijom koja može poslužiti kao ograničenje u izvršavanju ovlasti i koji ograničava zaposlenikovo diskrecijsko pravo odlučivanja koje je

povezano s dimenzijom samoodređenja i osnaživanja. Drugim riječima, kada zaposlenici imaju značajnu slobodu u obavljanju svojih poslova skloni su tražiti nove ideje, uvoditi nove proizvode i usluge ( Rhee *et al.* 2017).

Vertikalne organizacione strukture sa izraženom hijerarhijom i centralizacijom ne posjeduju adekvatan nivo fleksibilnosti, te stoga ne mogu biti efikasno rešenje za suvremene organizacije. U dinamičnim uvjetima poslovanja fokus se stavlja na fleksibilnost kao bitnu determinantu koja određuje sposobnost poduzeća da prihvati i da se prilagodi promjenama i da na njih odgovori na kreativan i inovativan način. Tu sposobnost mogu imati isključivo organizacije u kojima dominiraju obilježja organskih (adaptivnih) sistema. Što je okruženje dinamičnije neophodno je da struktura bude više organska, a manje mehanička (Lazarević-Moravčević, M., Paunović, M. i Mosurović Ružičić, M.,2023).

U organizacijama gdje postoji visoka razina centralizacije, podređeni nemaju mogućnost sudjelovati u odlučivanju. Viša razina centralizacije smanjuje intrinzičnu motivaciju zaposlenika uzrokujući da postanu nezadovoljni svojim poslom i izgube interes za posao. Nadalje, centralizacija dovodi do stanja nemoći među zaposlenicima, što smanjuje njihove osjećaje učinkovitosti koji pridonose individualnom sposobnostima (Rhee *et al.* 2017).

Paulus, P.B. i Nijstad, B.A. razvili su sljedećih sedam različitih osobina organizacije koje utječu na kreativnost zaposlenika i organizacije:

1. Preuzimanje rizika – ovo se odnosi na odluku zaposlenika i organizacijskog tima da pokušaju nešto drugačije, nešto što je novo na tržištu.
2. Resursi – dostupnost organizacije financijskim sredstvima poput novca, djeluje na različite planove i posjedovanje potpunih informacija o tržištu i društvima.
3. Sustavi nagrađivanja – oni su najvažniji, a pokazuju razinu do koje tvrtka ili organizacija daje poticaj zaposlenicima organizacije za unošenje inovacija i kreativnosti.
4. Opsežno dijeljeno znanje – pokazuje granicu do koje su eksplicitno znanje i informacije okupljeni.
5. Specifični ciljevi – stupanj do kojeg organizacijski menadžeri imaju jasno stajalište do koje razine je potrebna kreativnost i inovativnost u određenom području, koje je značajno za organizaciju operacija.
6. Brzo formirani odnosi – to je sposobnost organizacije da uspostavi učinkovit i uspješan tim koji se sastoji od visoko motiviranih zaposlenika koji imaju veliku sposobnost za inovativnost i kreativnost.
7. Alat i tehnike – to je razina do koje organizacija održava racionalan proces i način za donošenje inovacija koje povećavaju kreativnost (Hassan *et al.* 2014).

Može se zaključiti da pojedinci nisu skloni traženju novih ideja za uvođenje novih proizvoda i usluga ako moraju tražiti odobrenje višeg menadžmenta prije donošenja bilo kakve odluke, i ako smatraju da nemaju nikakvu autonomiju u određivanju načina na koji će obavljati svoj posao. Štoviše, kada se članovi organizacije moraju pozvati na pisana pravila i procedure za bilo koju datu situaciju unutar organizacije, smatraju da nemaju značajan utjecaj na organizacijska pitanja ili kontrolu nad njima pokazat će nevoljkost za stvaranje, promicanje i implementaciju kreativnih ideja (Rhee *et al.* 2017).

#### **4.5. Značaj usklađenosti organizacijske strukture i vrijednosnih orijentacija za poticanje inovativnih performansi zaposlenih**

Menadžerima koji teže za razvojem inovativnih performansi zaposlenika i konkurentne organizacije u turbulentnom okruženju savjetuje se korištenje organizacijskih struktura i stilova vodstva koji su u skladu s dobrom atmosferom odnosa i vrijednostima među zaposlenicima unutar organizacije (Agbim, K. C., 2013).

Osnovni elementi organizacijske kulture koji uključuju zajedničke vrijednosti, pretpostavke i uvjerenja izravno utječu na kreativnost na radnom mjestu. Postoji korelacija između stupnja usklađenosti zaposlenika s vrijednostima organizacije i spremnost na smišljanje novih ideja na takav način da viši stupanj identifikacije zaposlenika s vrijednostima organizacije bit će pozitivno povezan sa spremnošću za stvaranjem novih ideja (Hassan *et al.* 2014).

Argyrisova teorija (1957) prilagodbe osoba-organizacija pokazuje da je organizacijsko ponašanje pojedinca rezultat interakcije između organizacije i pojedinca. Argyris (1964) je također ukazao na postojanje nepodudarnosti između osobe i organizacije i njezin utjecaj na motivaciju i produktivnost, te je naglasio važnost usklađivanja organizacije s osobom. Što je još značajnije, potaknuo je restrukturiranje organizacija radi promicanja percipirane kontrole i uključenosti pojedinaca u procesu donošenja odluka, što bi moglo pomoći u smanjenju nepodudarnosti. Navedena strategija donijela bi pozitivnije rezultate unutar organizacija (Thomas, T. P. 2013).

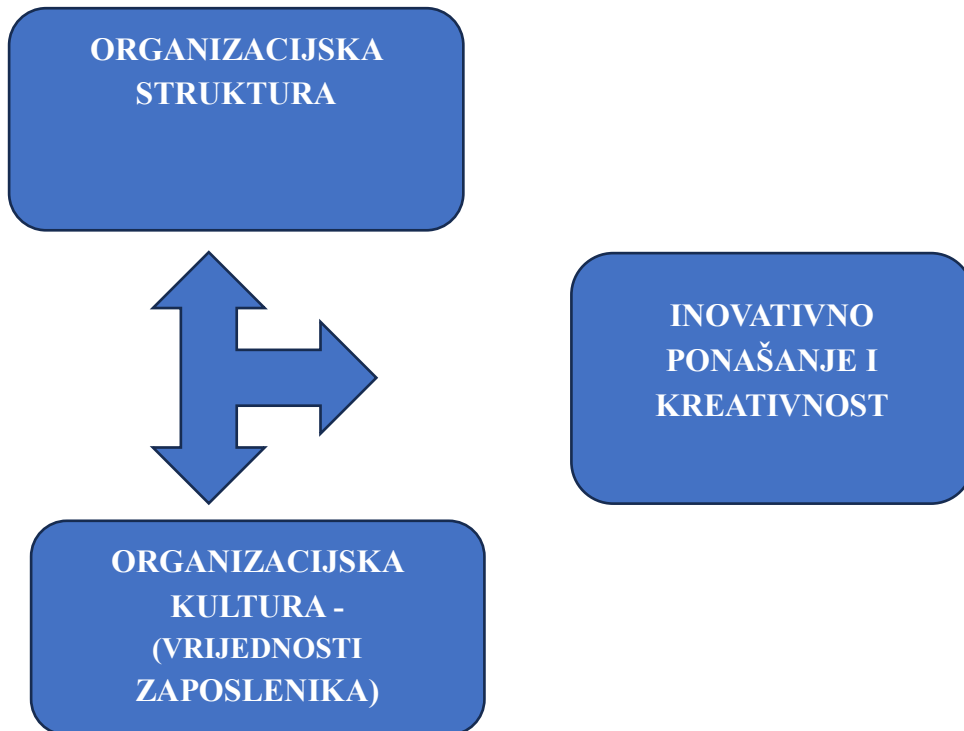
Prema dosadašnjim teoretičarima, interakcija zaposlenika i obostrani interes igraju najviše vitalnu važnu ulogu u organizaciji jer su ključni alati za generiranje kreativnosti zaposlenika. (Hassan *et al.* 2014).

Cilj je stvoriti organizacijsku strukturu koja je prvenstveno usmjerena na fleksibilnost i inovativnost, ali i učinkovitost. Poboljšanje fleksibilnosti i inovativnosti može se potaknuti stvaranjem ne samo odgovarajuće organizacijske strukture, nego i razvijanjem organizacijske kulture koja promiče timski rad, koheziju, predanost, vanjsku orijentaciju i usmjerenost na budućnost. Istraživanja potvrđuju da inovativne organizacije karakterizira jasna vizija, poduzetnički duh, prihvaćanje rizika, predanost i odgovornost te uključenost i samostalnost u poslovanju. Dobre kulture karakteriziraju energične i ugodne interakcije među zaposlenicima, otvorenu komunikaciju i pristup bez osuđivanja kada su u pitanju



različita mišljenja ili moguće pogreške (Lazarević-Moravčević, M. i Mosurović Ružičić, M.,2023).

*Slika 5. Utjecaj usklađenosti organizacijske strukture i organizacijske kulture na inovativne performanse zaposlenika*



*Izvor: Autorica rada (2024)*

Amabile (1996) daje svoju poantu gledišta da se kreativnost ispravno stvara u organizaciji samo ako je cijela organizacija naklonjena tome. Amiable savjetuje višem menadžmentu organizacije da postavi sustav na takav način da glavni prioritet organizacije treba biti jačanje kreativnosti dotične organizacije. Cameron & Dennis su s pravom istaknuli da osim ako se u organizaciji ne izgradi redovita kultura kreativnosti, organizacija ne bi mogla potaknuti kreativnost svojih zaposlenika. Također, ako organizacija ima kulturu kreativnosti i inovacija, stvorit će zdravo okruženje unutar organizacije. Ako organizacija želi da postigne uspjeh, morala bi stvoriti okruženje koje ima pozitivnost. Pozitivno okruženje u organizaciji pruža osjećaj zadovoljstva među zaposlenicima organizacije. Štoviše, podržava zaposlenika emocionalno, mentalno, te takvo pozitivno okruženje svojim zaposlenicima osigurava visoku razinu morala. Nedostatak usklađenosti između kreativnih ljudi i njihovog radnog konteksta može spriječiti njihovu inovativnu izvedbu. Manjak inovacije može biti posljedica toga što se veća važnost daje kulturnim vrijednostima koje promoviraju kvalitetu i učinkovitost (Hassan *et al.* 2014).

## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Istraživački dizajn

U svrhu provođenja empirijskog istraživanja napravljen je upitnik koji se sastojao od 55 pitanja podijeljenih u nekoliko segmenata. Prvi dio upitnika formuliran radi prikupljanja socio-demografskih informacija o ispitanicima, drugi dio se odnosi na mjerenje osobnih vrijednosti zaposlenika, gdje je korišten Schwartzov upitnik vrijednosti (PVQ-21-Schwartz, 2003a; (Purc, E., Laguna, M., 2019). U sljedećem dijelu upitnika korištene su stavke za utvrđivanje glavnih dimenzija organizacijske strukture. Centralizacija se mjerila tri usvojene stavke iz Studija Hagea i Aikena (1967). Za formalizaciju su uzete četiri stavke na ljestvici koje se odnose na formalizaciju iz studije Jansena, Van Den Boscha i Volberde (2006). Inovativno ponašanje sudionika se istraživalo pomoću Upitnika inovativnog ponašanja od autora Scott i Bruce (1995), koji uključuje šest stavki.

Upitnik je poslan učesnicima u elektronskoj verziji putem emaila. Istraživanje je provedeno u periodu od lipnja do rujna 2024. godine nakon čega je prikupljeno 119 odgovora. Nakon što je istraživanje završeno dobiveni rezultati su se sumirali, analizirali i obrađivali kroz program SPSS. Nacrt istraživanja je eksportiran u MS Excel format te je obrađen.

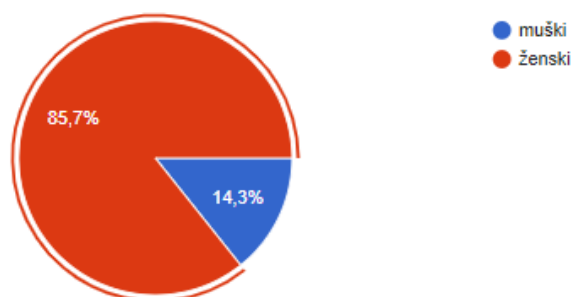
### 5.2. Istraživački uzorak

U svrhu provođenja empirijskog istraživanja, proveden je anketni upitnik na uzorku veličine 119 ispitanika, zaposlenih u različitim privatnim poduzećima u Bosni i Hercegovini. Većina ispitanika su osobe ženskog spola čak 85.7%, dok su 14.3 % ispitanika osobe muškog spola.

Distribucija spola

- Ženski: 102
- Muški: 17

Grafikon 1. Prikaz demografskih varijabli- spol



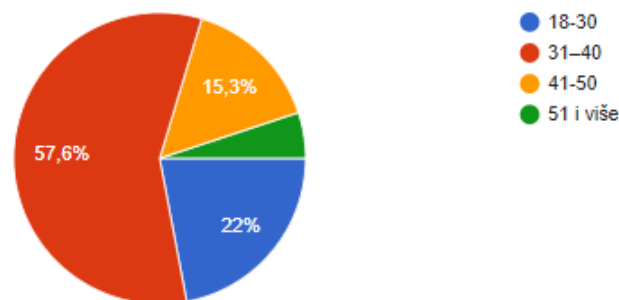
Izvor: Autorica rada (2024)

Što se tiče godina starosti 57.6% ispitanika je dobi između 31 i 40 godina, 22% je dobi između 28 i 30 godina, 18, 3% je dobi između 41 i 50 godina i šest ispitanika ima više od 51 godinu.

#### Distribucija starosne dobi

- 31–40 godina: 68
- 18–30 godina: 26
- 41–50 godina: 18
- 51 i više godina: 6

*Grafikon 2. Prikaz demografskih varijabli- starost*



*Izvor: Autorica rada (2024)*

#### Statistika radnog staža (u godinama):

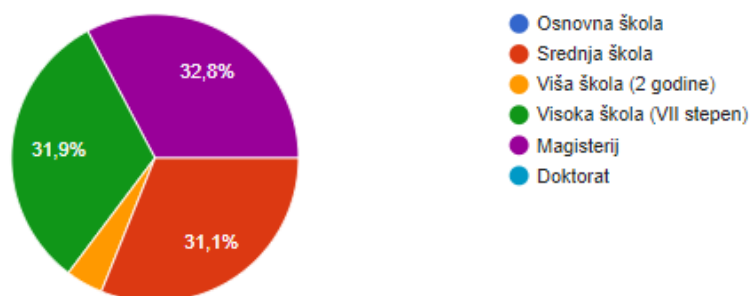
- Prosječan radni staž: 10,54 godine
- Standardna devijacija: 6,89 godina
- Minimalni radni staž: 0 godina
- Maksimalni radni staž: 31 godina

Prosječne godine radnog staža su 10.54 godina, a što se tiče obrazovanja najveći broj ispitanika ima završen magisterij 32, 8 %, zatim visoku školu (VII stepen ) ima 31, 9 % ispitanika, srednju školu ima 31,1 % i njih 5 ima završenu višu školu ,dok završen doktorat nema nijedan ispitanik.

#### Distribucija nivoa obrazovanja:

- Magisterij: 39
- Visoka škola (VII stepen): 38
- Srednja škola: 37
- Viša škola (2 godine): 5

Grafikon 3. Prikaz demografskih varijabli- obrazovanje



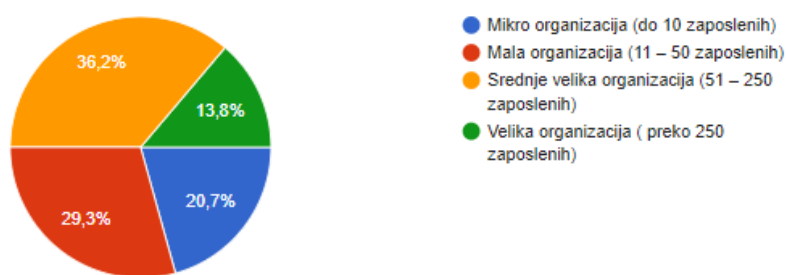
Izvor: Autorica rada (2024)

Distribucija veličine organizacije:

- Srednje velika organizacija (51 – 250 zaposlenih): 42
- Mala organizacija (11 – 50 zaposlenih): 34
- Mikro organizacija (do 10 zaposlenih): 24
- Velika organizacija (preko 250 zaposlenih): 16

Većina ispitanika njih 36,2 % radi u organizacijama srednje veličine (koje imaju 51 – 250 zaposlenika), 29,3 % radi u malim organizacijama (11- 50 radnika) u mikro organizacijama (do 10 zaposlenih) radi 20, 7 % a 13, 8 % radi u velikim organizacijama (preko 250 zaposlenih).

Grafikon 4. Prikaz demografskih varijabli- veličina organizacije

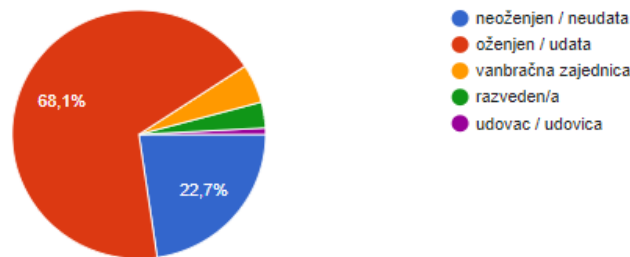


Izvor: Autorica rada (2024)

Distribucija bračnog statusa:

- Oženjen / Udata: 81
- Neoženjen / Neudata: 27
- Vanbračna zajednica: 6
- Razveden/a: 4
- Udovac / Udovica: 1

Grafikon 5. Prikaz demografskih varijabli-bračni status



Izvor: Autorica rada(2024)

Najveći broj ispitanika je u braku, njih 68,1 %, a 22,7 % njih nije u braku, u vanbračnoj zajednici je njih 6, a razvedeno je njih 4, te je jedan ispitanik udovac. 83 ispitanika imaju djecu, a 36 nemaju djece.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon što je empirijsko istraživanje završeno dobiveni rezultati su se sumirali, analizirali i obrađivali kroz program SPSS. Najprije je prikazana deskriptivna statistika (srednje vrijednosti: prosjek ocjena i zastupljenosti frekvencija, medijan: središnja vrijednost podataka, standardna devijacija (SD)): mjera disperzije ocjena inovativnih performansi i vrijednosti zaposlenika, razlika između najviše i najniže vrijednosti). Također su korištene regresijska i korelacijska analiza kako bi se odredila priroda odnosa koji postoje između vrijednosnih orijentacija, organizacijske strukture i inovativnog ponašanja i kreativnosti zaposlenika te su tako ispitana istraživačka pitanja i hipoteze. Rezultati su analizirani prema sljedećim oblastima:

- Vrijednosne orijentacije zaposlenih prema Schwartzovom sistemu mjerenja
- Vrste organizacijskog dizajna u BiH prema centralizaciji i formalizaciji
- Inovativno ponašanje i kreativnost zaposlenika

### 6.1. Pregled rezultata istraživanja

U nastavku slijedi pregled rezultata istraživanja uz popratne tablice i objašnjenja rezultata prikazanih u tablicama. U istraživanju su analizirani odgovori ispitanika o njihovim dominantnim vrijednostima u životu, izraženi kroz srednje vrijednosti (M), standardne devijacije (SD), minimalne (Min) i maksimalne (Max) rezultate.

Rezultati pokazuju da većina ispitanika cijeni kreativnost i originalnost ( $M = 3,90$ ,  $SD = 0,87$ ), naglašavajući važnost rada na svoj način i generiranja novih ideja. S druge strane, materijalne vrijednosti poput bogatstva nisu od velikog značaja za većinu ispitanika ( $M = 2,19$ ,  $SD = 1,24$ ), što ukazuje na relativno nisku važnost posjedovanja novca i imovine.

Visoko cijenjene su društvene vrijednosti, poput jednakosti ( $M = 4,28$ ,  $SD = 1,02$ ), gdje većina ispitanika smatra da svi ljudi trebaju imati jednake prilike u životu.

*Tablica 3. Schwartzov upitnik– deskriptivna statistika*

	<b>mean</b>	<b>std</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
9. Važno mu/joj je imati nove ideje i biti kreativan. Voli raditi stvari na svoj i originalan način.	3,90	0,87	2	5
10. Za njega/nju je važno biti bogat. Želi imati puno novca i vrijednih stvari.	2,19	1,24	1	5
11. Smatra da je važno da se svi na svijetu tretiraju jednako. Smatra da bi svatko trebao imati iste prilike u životu.	4,28	1,02	1	5
12. Za njega/nju je vrlo važno da pokaže svoje sposobnosti. Želi da mu se ljudi dive zbog onoga što radi.	3,23	1,17	1	5
13. Stalo mu/joj je da živi na sigurnim mjestima. Izbjegava sve što može ugroziti njegovu/njezinu sigurnost.	4,10	0,99	1	5
14. Voli iznenađenja i uvijek želi doživljavati nove stvari. Misli da je važno raditi mnogo različitih stvari u životu.	3,51	1,21	1	5
15. Smatra da ljudi trebaju raditi ono što im se kaže. Misli da ljudi moraju slijediti pravila cijelo vrijeme, čak i kada nitko ih promatra.	2,65	1,38	1	5
16. Smatra da je važno slušati ljude koji su drugačiji od njega/nje. Čak i kada se ne slaže s njima, i dalje ih želi razumjeti.	3,81	1,07	1	5
17. Za njega/nju je jako važno dobro se zabaviti, počastiti se.	3,96	1,09	1	5
18. Važno je da on/ona sam donosi odluke o tome što radi. Voli imati slobodu i ne ovisiti o drugima.	4,25	0,89	1	5
19. Za njega/nju je vrlo važno pomagati ljudima oko sebe. Stalo mu/joj je do vaše dobrobiti.	4,37	0,64	3	5
20. Za njega/nju je važno biti vrlo uspješna osoba. Čeka da ljudi prepoznaju njegova/njezina postignuća.	3,50	1,04	1	5
21. Njemu/njoj je važno da ga vlada zaštiti od svake opasnosti. On/ona želi da država bude jaka tako da brani svoje građane.	3,89	1,18	1	5
22. Uvijek je u potrazi za avanturom i voli riskirati. Za njega/nju je važno imati život pun emocija.	3,38	1,14	1	5
23. Za njega/nju je važno da se uvijek ponaša korektno. Pokušava izbjeći sve što drugi procjenjuju netočnim.	4,06	0,88	1	5
25. Za njega/nju je važno da ga ljudi poštuju. On/ona želi da ljudi rade što im kaže	3,29	1,13	1	5

26. Za njega/nju je važno da bude lojalan.	4,27	0,85	1	5
27. Čvrsto vjeruje da ljudi trebaju štiti prirodu. Važno je brinuti o okolišu.	4,49	0,79	1	5
28. Tradicija mu/njoj je važna. Pokušava slijediti običaje vjere ili obitelji.	4,16	0,99	1	5
29. Traži svaku priliku za zabavu. Za njega/nju je važno raditi stvari koje su mu ugodne.	3,94	1,04	1	5

*Izvor: Autorica rada (2024)*

Sigurnost je također visoko na ljestvici prioriteta ( $M = 4,10$ ,  $SD = 0,99$ ), pri čemu ispitanici izbjegavaju situacije koje bi mogle ugroziti njihovu sigurnost. Sloboda donošenja odluka ( $M = 4,25$ ,  $SD = 0,89$ ) i briga za druge ( $M = 4,37$ ,  $SD = 0,64$ ) također su visoko ocijenjene, što odražava želju za autonomijom i društvenom odgovornošću. Posebno je zanimljivo da su ekološke vrijednosti, poput brige za okoliš ( $M = 4,49$ ,  $SD = 0,79$ ), najviše ocijenjene, što sugerira visok stupanj ekološke svijesti među ispitanicima. Nasuprot tome, pridržavanje strogih pravila ( $M = 2,65$ ,  $SD = 1,38$ ) i važnost da se drugi dive njihovim sposobnostima ( $M = 3,23$ ,  $SD = 1,17$ ) nisu toliko izraženi, što ukazuje na nižu važnost autoriteta i društvenog priznanja.

*Gafikon 6. Prikaz odgovora zaposlenih prema Schwartzovom upitniku vrijednosti*



*Izvor: Autorica rada (2024)*

Ovi nalazi ukazuju na to da su moralne i društvene vrijednosti, poput jednakosti, sigurnosti i brige za druge, ključne za većinu ispitanika, dok su materijalne vrijednosti i pridržavanje pravila manje važni. Dakle, većina ispitanika njeguje vrijednosti koje možemo svrstati u univerzalizam, dobrohotnost, sigurnost, odnosno vrijednosti koje pripadaju grupi vlastito odricanje i zadržavanje tradicionalnih odnosa prema Schwartzovoj teoriji vrijednosti.

*Tablica 4. Centralizacija*

	<b>mean</b>	<b>std</b>	<b>Min</b>	<b>max</b>
30. U našoj organizaciji se malo toga može poduzeti prije nego se pojavi menadžer koji odobrava odluku.	3,35	1,15	1	5
31. Osoba koja želi sama donositi odluke bude brzo obeshrabrena.	3,00	1,17	1	5
32. Čak i male odluke se moraju uputiti nekome višem do konačne odluke.	3,21	1,17	1	5
33. Članovi jedinice naše organizacije trebaju pitati svog nadređenog prije nego što gotovo sve urade.	3,33	1,19	1	5
34. Većina odluka koje ljudi donose ovdje moraju imati odobrenje nadzornika.	3,37	1,15	1	5
35. Kakva god situacija nastupila, potrebni su pisani postupci za njezino rješavanje.	3,17	1,20	1	5
36. Pravila i procedure zauzimaju središnje mjesto u našoj organizacijskoj jedinici.	3,46	1,07	1	5
37. Pisana evidencija se vodi o radu svih članova organizacije.	3,52	1,09	1	5
38. Za kršenje pravila provjeravaju se gotovo svi zaposlenici u našoj organizacijskoj jedinici.	2,90	1,20	1	5
39. Pisani opisi poslova formulirani su za pozicije na svim razinama u organizacijskoj jedinici.	3,60	1,15	1	5

*Izvor: Autorica rada (2024)*

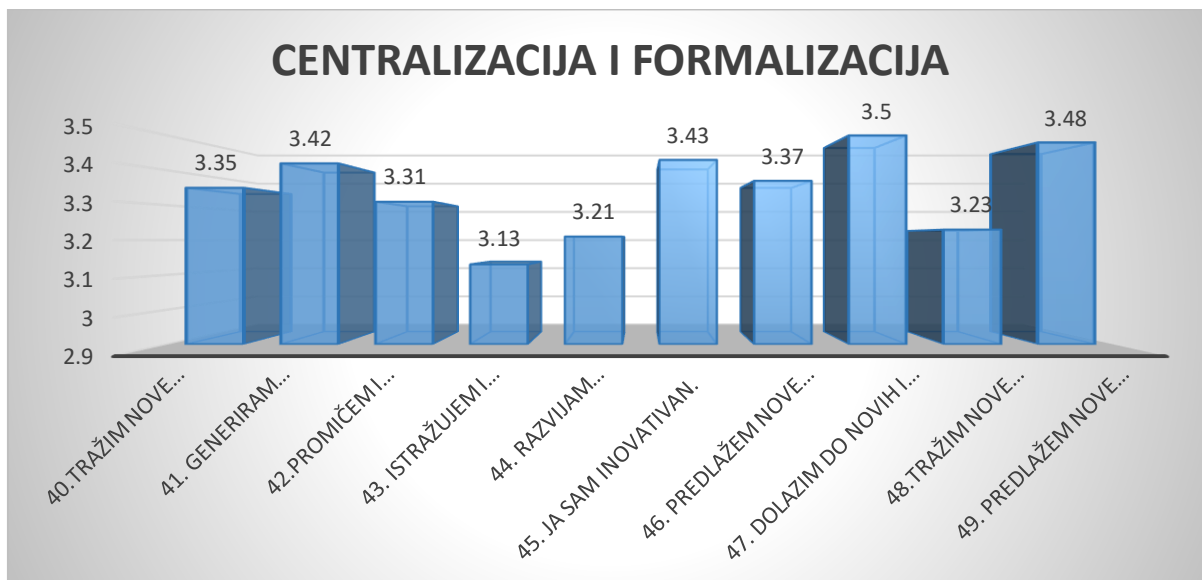
Analizirani podaci o percepciji hijerarhijskog odlučivanja i formaliziranih procedura unutar organizacije pokazuju da većina zaposlenika osjeća prisutnost snažno centraliziranog odlučivanja. Srednja vrijednost ( $M = 3,35$ ,  $SD = 1,15$ ) ukazuje da se u organizaciji malo toga može poduzeti bez odobrenja menadžera.

Nadalje, zaposlenici koji pokazuju inicijativu za samostalno donošenje odluka često bivaju obeshrabreni ( $M = 3,00$ ,  $SD = 1,17$ ), što dodatno ukazuje na ograničenu autonomiju u radnom okruženju. Ispitanici također naglašavaju da čak i manje odluke moraju biti upućene višim razinama ( $M = 3,21$ ,  $SD = 1,17$ ), a članovi organizacije često moraju tražiti odobrenje nadređenih prije gotovo svakog poteza ( $M = 3,33$ ,  $SD = 1,19$ ).

Ove tendencije reflektiraju se i u percepciji formaliziranih pravila i procedura. Većina odluka zahtijeva formalno odobrenje nadzornika ( $M = 3,37$ ,  $SD = 1,15$ ), dok pisani postupci i pravila zauzimaju centralno mjesto u radu organizacije ( $M = 3,46$ ,  $SD = 1,07$ ).



Grafikon 7. Prikaz odgovora zaposlenika koji se odnose na stupanj centralizacije i formalizacije



Izvor: Autorica rada (2024)

Značaj pisanih procedura dodatno je potvrđen visokim prosječnim rezultatom za vođenje pisane evidencije o radu članova organizacije ( $M = 3,52$ ,  $SD = 1,09$ ), dok su pisani opisi poslova formulirani za sve razine unutar organizacijske jedinice ( $M = 3,60$ ,  $SD = 1,15$ ). Ukupno gledano, podaci ukazuju na organizaciju koja funkcionira prema strogo formaliziranim pravilima i procedurama, s ograničenom autonomijom zaposlenika, što može utjecati na njihovu motivaciju i inicijativu u radnom okruženju.

Tablica 5: Inovativno ponašanje i kreativnost

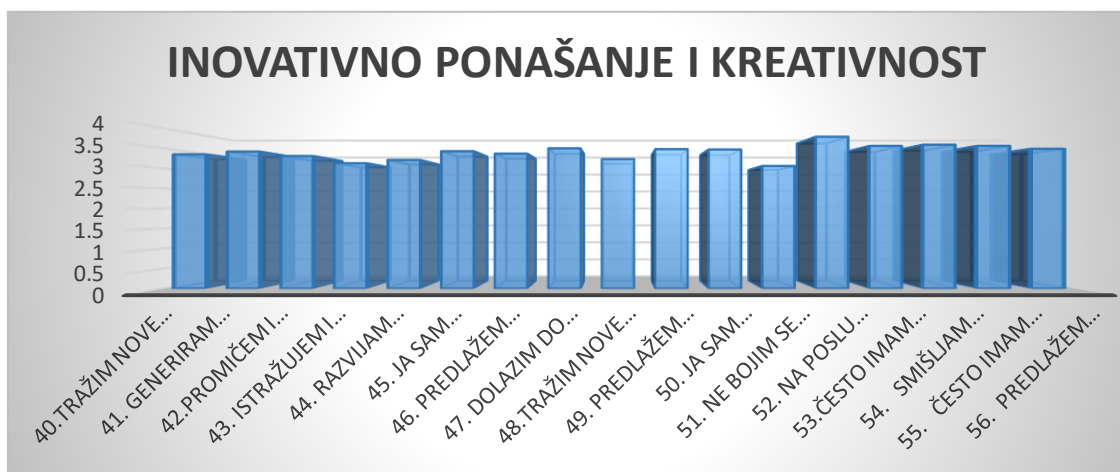
	mean	std	mi n	ma x
40. Tražim nove tehnologije, procese, tehnike i/ili ideje za proizvode.	3,35	1,03	1	5
41. Generiram kreativne ideje.	3,42	1,02	1	5
42. Promičem i zagovaram ideje drugima.	3,31	0,99	1	5
43. Istražujem i osiguravam sredstva potrebna za realizaciju novih ideja.	3,13	1,06	1	5

44. Razvijam odgovarajuće planove i rasporede za provedbu novih ideja.	3,21	1,01	1	5
45. Ja sam inovativan.	3,43	0,96	1	5
46. Predlažem nove načine za postizanje ciljeva.	3,37	0,92	1	5
47. Dolazim do novih i praktičnih ideja za poboljšanje učinka.	3,50	0,88	1	5
48. Tražim nove tehnologije, procese, tehnike i/ili ideje za proizvode.	3,23	0,97	1	5
49. Predlažem nove načine za povećanje kvalitete.	3,48	0,91	1	5
50. Ja sam dobar izvor kreativnih ideja.	3,47	0,88	1	5
51. Ne bojim se riskirati.	3,06	1,05	1	5
52. Na poslu pokazujem kreativnost kada mi se za to pruži prilika.	3,79	0,81	1	5
53. Često imam nove i inovativne ideje.	3,56	0,82	1	5
54. Smišljam kreativna rješenja problema.	3,59	0,83	1	5
55. Često imam svjež pristup problemima.	3,56	0,86	1	5
56. Predlažem nove načine obavljanja radnih zadataka	3,49	0,81	2	5

*Izvor: Autorica rada (2024)*

Kada je riječ o osiguravanju sredstava za realizaciju ideja, ispitanici su također umjereno skloni ovom aspektu inovativnog ponašanja ( $M = 3,13$ ,  $SD = 1,06$ ), dok planiranje i raspoređivanje provedbe novih ideja bilježi prosječnu ocjenu od  $M = 3,21$  ( $SD = 1,01$ ). Zaposlenici općenito smatraju sebe inovativnima ( $M = 3,43$ ,  $SD = 0,96$ ), a također predlažu nove načine za postizanje ciljeva ( $M = 3,37$ ,  $SD = 0,92$ ) i poboljšanje učinka ( $M = 3,50$ ,  $SD = 0,88$ ).

Grafikon 8. Prikaz odgovora zaposlenika koji se odnose na inovativne performanse



Izvor: Autorica rada (2024)

Tablica 6. Inovativno ponašanje i kreativnost – Pearsonov koeficijent korelacije

Predlaganje novih	0.8	0.53	0.48	0.45	0.56	0.58
Sveži pristupi	0.75	0.66	0.68	0.62	0.65	0.68
Smišljanje kreativnih	0.76	0.66	0.5	0.52	0.63	0.67
Često imam nove	0.8	0.6	0.59	0.48	0.69	0.71
Pokazivanje kreativnosti	0.31	0.6	0.42	0.17	0.24	0.36
Ne bojim se riskirati	0.26	0.37	0.39	0.42	0.46	0.33
Izvor kreativnih predlaganje novih	0.65	0.59	0.75	0.6	0.76	0.74
Predlaganje novih	0.67	0.68	0.56	0.58	0.63	0.57
Tražnje novih	0.77	0.78	0.72	0.7	0.73	0.71
Dolazak do novih	0.62	0.84	0.62	0.54	0.52	0.6
Predlaganje novih	0.51	0.75	0.56	0.45	0.51	0.69
Inovativnos	0.75	0.54	0.65	0.75	0.84	1.0
Razvijanje planova i rasporeda	0.69	0.62	0.67	0.9	1.0	0.84
Istraživanje i osiguravanje sredstava	0.75	0.6	0.69	1.0	0.9	0.75
Promicanje i zagovaranje ideja	0.71	0.76	1.0	0.69	0.67	0.65
Generiranje kreativnih ideja	0.73	1.0	0.76	0.6	0.62	0.54
Tražnje novih tehnologija	1.0	0.73	0.71	0.75	0.69	0.75

Predlaganje novih načina postizanja ciljeva	0.51	0.62	0.77	0.67	0.65	0.26	0.31	0.8	0.76	0.75	0.8
Dolazak do novih i praktičnih ideja	0.75	0.84	0.78	0.68	0.59	0.37	0.6	0.6	0.66	0.66	0.53
Tražnje novih tehnologija za poboljšanje učinka	0.56	0.62	0.72	0.56	0.75	0.39	0.42	0.59	0.5	0.68	0.48
Predlaganje novih načina za povećanje kvalitete	0.45	0.54	0.7	0.58	0.6	0.42	0.17	0.48	0.52	0.62	0.45
Izvor kreativnih ideja	0.51	0.52	0.73	0.63	0.76	0.46	0.24	0.69	0.63	0.65	0.56
Ne bojim se riskirati	0.69	0.6	0.71	0.57	0.74	0.33	0.36	0.71	0.67	0.68	0.58
Pokazivanje kreativnosti na poslu	0.83	1.0	0.84	0.91	0.67	0.45	0.58	0.61	0.73	0.73	0.69
Često imam nove i inovativne ideje	0.79	0.84	1.0	0.81	0.62	0.45	0.6	0.61	0.62	0.62	0.68
Smišljanje kreativnih rješenja problema	0.63	0.91	0.81	1.0	0.59	0.41	0.55	0.54	0.51	0.58	0.68
Svježi pristup problemima	0.48	0.67	0.62	0.59	1.0	0.19	0.3	0.67	0.72	0.58	0.67
Predlaganje novih načina obavljanja zadataka	0.53	0.45	0.45	0.41	0.19	1.0	0.44	0.34	0.49	0.22	0.47
	0.55	0.58	0.6	0.55	0.3	0.44	1.0	0.56	0.43	0.25	0.52
	0.2	0.61	0.61	0.54	0.67	0.34	0.56	1.0	0.84	0.8	0.89
	0.46	0.73	0.62	0.51	0.72	0.49	0.43	0.84	1.0	0.93	0.89
	0.47	0.73	0.62	0.58	0.58	0.22	0.25	0.93	1.0	1.0	0.75
	0.33	0.69	0.68	0.68	0.67	0.47	0.89	0.89	0.89	0.75	1.0

Izvor: Autorica rada (2024)

Posebno se ističu njihova kreativnost u rješavanju problema ( $M = 3,59$ ,  $SD = 0,83$ ) i svjež pristup problemima ( $M = 3,56$ ,  $SD = 0,86$ ), što ukazuje na stalnu potragu za inovativnim rješenjima. S obzirom na visoku ocjenu u iskazivanju kreativnosti na poslu kada im se pruži prilika ( $M = 3,79$ ,  $SD = 0,81$ ), može se zaključiti da organizacija pruža okruženje u kojem zaposlenici osjećaju podršku za izražavanje svoje kreativnosti.

Općenito, rezultati ukazuju na umjerenu razinu inovativnog ponašanja među zaposlenicima, s naglaskom na kreativnost i sklonost traženju novih rješenja, dok su u manjoj mjeri skloni riskiranju ( $M = 3,06$ ,  $SD = 1,05$ ).

## 6.2. Ključni nalazi istraživanja

Na osnovu urađene korelacijske analize inovativnog ponašanja zaposlenika, može se izvući nekoliko ključnih nalaza:

1. Visoka međusobna povezanost među različitim mjerama inovativnog ponašanja:
  - Postoji jaka korelacija između većine mjera inovativnog ponašanja, što ukazuje da zaposlenici koji su skloni jednom obliku inovativnog ponašanja (npr. traženje novih tehnologija) imaju tendenciju biti aktivni i u drugim oblicima inovativnog ponašanja (npr. generiranje kreativnih ideja, promoviranje ideja drugima).
  - Na primjer, korelacijski koeficijent između traženja novih tehnologija ("Tražim nove tehnologije, procese, tehnike i/ili ideje za proizvode") i generiranja kreativnih ideja ("Generiram kreativne ideje") iznosi približno 0.73. Ova vrijednost sugerira jaku pozitivnu povezanost između ova dva oblika ponašanja.
2. Snažna povezanost između istraživanja novih resursa i razvoja planova:
  - Korelacija između istraživanja resursa potrebnih za realizaciju novih ideja ("Istražujem i osiguravam sredstva potrebna za realizaciju novih ideja") i razvoja planova za provedbu novih ideja ("Razvijam odgovarajuće planove i rasporede za provedbu novih ideja") je također visoka, što ima smisla jer su oba ova ponašanja povezana s praktičnom implementacijom inovacija.
3. Kreativnost i inovativnost su usko povezane:
  - Mjere koje se odnose na kreativnost (npr. "Smišljam kreativna rješenja problema", "Često imam svjež pristup problemima") su visoko korelirane s mjerama koje se odnose na inovativnost. Ovo sugerira da zaposlenici

koji su kreativniji također pokazuju veće inovativno ponašanje, kao što je predlaganje novih načina obavljanja radnih zadataka.

#### 4. Ključna mjera inovativnosti:

- "Predlažem nove načine obavljanja radnih zadataka" ima visoke korelacijske vrijednosti s drugim aspektima inovativnog ponašanja, što sugerira da je ovo ključna mjera za procjenu opće inovativnosti zaposlenika. Korelacija između ovog pokazatelja i traženja novih tehnologija iznosi oko 0.80, što je vrlo visoka povezanost.

Na osnovu provedene korelacijske analize inovativnog ponašanja zaposlenika, uočeno je nekoliko ključnih nalaza koji ukazuju na povezanost različitih dimenzija kreativnosti i inovativnosti u radnom okruženju. Ovi nalazi pružaju dublji uvid u to kako zaposlenici pristupaju inovacijama, traže resurse i donose nove ideje, te kako se njihova kreativnost reflektira na ukupne inovativne procese u organizaciji.

Rezultati pokazuju snažnu međusobnu povezanost među različitim dimenzijama inovativnog ponašanja. Na primjer, korelacijski koeficijent između traženja novih tehnologija i generiranja kreativnih ideja iznosi 0,73, što ukazuje na jaku povezanost između ova dva aspekta. Zaposlenici koji su aktivni u traženju novih tehnologija, procesa ili ideja često su istovremeno skloni generiranju kreativnih ideja i promoviranju tih ideja unutar organizacije ( $r = 0,71$ ). Ovaj nalaz sugerira da različiti oblici inovativnog ponašanja nisu izolirani, već se često međusobno podržavaju, te da zaposlenici koji pokazuju jednu vrstu inovativnosti, kao što je traženje novih tehnologija, često sudjeluju i u drugim inovativnim aktivnostima.

Jedna od najsnažnijih korelacija uočena je između istraživanja resursa potrebnih za realizaciju ideja ( $r = 0,90$ ) i razvoja planova i rasporeda za provedbu tih ideja. Zaposlenici koji istražuju i osiguravaju sredstva za nove projekte istovremeno razvijaju planove za njihovu provedbu. Ova povezanost ima logičnu osnovu jer uspješna implementacija inovacija zahtijeva kako dostupnost resursa, tako i detaljno planiranje. Ovi nalazi ukazuju na to da su resursi i planiranje ključni faktori u procesu inovacija.

Analiza je pokazala snažnu povezanost između kreativnosti i inovativnosti zaposlenika. Na primjer, korelacija između smišljanja kreativnih rješenja problema i predlaganja novih načina obavljanja radnih zadataka iznosi 0,89, što ukazuje na vrlo visoku povezanost. Zaposlenici koji redovito smišljaju kreativna rješenja za probleme također pokazuju sklonost predlaganju inovacija u svakodnevnim zadacima. Nadalje, kreativnost u pronalaženju novih rješenja i svježiji pristup problemima također su visoko korelirani ( $r = 0,93$ ), što pokazuje da kreativno razmišljanje snažno podupire inovativne akcije u radnom okruženju.

Predlaganje novih načina obavljanja zadataka pokazalo se kao ključna mjera opće inovativnosti zaposlenika, s vrlo visokim korelacijama prema drugim oblicima inovativnog

ponašanja. Na primjer, korelacija između predlaganja novih načina obavljanja zadataka i traženja novih tehnologija iznosi 0,80, dok je povezanost s generiranjem novih i praktičnih ideja također visoka ( $r = 0,84$ ). Ovi nalazi sugeriraju da zaposlenici koji redovito predlažu nove metode rada doprinose ukupnom inovativnom kapacitetu organizacije te su ključni za poticanje inovacija u radnom okruženju.

Preuzimanje rizika, kao jedan od faktora inovativnog ponašanja, pokazalo je slabiju povezanost s većinom drugih dimenzija inovativnosti. Na primjer, korelacija između preuzimanja rizika i traženja novih tehnologija iznosi 0,26, dok je povezanost s generiranjem kreativnih ideja nešto viša ( $r = 0,37$ ). Ova niža povezanost sugerira da su zaposlenici oprezniji prilikom preuzimanja rizika, čak i kada su inače skloni inovativnim ponašanjima. Ovi podaci mogu ukazivati na potrebu za dodatnim poticanjem zaposlenika na preuzimanje rizika u svrhu povećanja inovativnih postignuća.

Na osnovu provedenih korelacija, može se zaključiti da su različiti oblici inovativnog ponašanja zaposlenika međusobno snažno povezani, pri čemu je kreativnost često ključni faktor koji doprinosi ukupnom inovativnom potencijalu organizacije. Traženje novih tehnologija, generiranje kreativnih ideja i predlaganje novih načina rada pokazuju visoke međusobne korelacije, što sugerira da se inovativni zaposlenici aktivno uključuju u više različitih faza inovacijskog procesa. Nadalje, razvoj planova i osiguravanje resursa ključni su elementi za uspješnu provedbu inovacija, dok predlaganje novih načina rada predstavlja ključnu mjeru za procjenu opće inovativnosti zaposlenika. Ovi nalazi pružaju vrijedne smjernice za daljnje poticanje inovacija unutar organizacija, s posebnim fokusom na poticanje kreativnog razmišljanja i smanjenje opreza u preuzimanju rizika.

Vrste organizacijskog dizajna u BiH prema centralizaciji i formalizaciji:

1. Visoko centralizirane i visoko formalizirane organizacije:
  - 57 ispitanika radi u organizacijama koje spadaju u ovu kategoriju.
2. Nisko centralizirane i nisko formalizirane organizacije:
  - 18 ispitanika radi u organizacijama koje pripadaju ovoj grupi.
3. Nisko centralizirane, ali visoko formalizirane organizacije:
  - 18 ispitanika radi u organizacijama koje spadaju u ovu grupu.
4. Visoko centralizirane, ali nisko formalizirane organizacije:
  - 10 ispitanika radi u organizacijama koje su u ovoj kategoriji.

Na osnovu istraživanja provedenog među zaposlenicima u Bosni i Hercegovini, identificirane su četiri vrste organizacijskog dizajna prema stupnju centralizacije i formalizacije, a rezultati pokazuju različite obrasce distribucije među ispitanicima:

1. Visoko centralizirane i visoko formalizirane organizacije:

- Najveći broj ispitanika (57) radi u organizacijama koje karakterizira visok stupanj centralizacije i formalizacije. Ove organizacije imaju jasno definirane procedure i strogu hijerarhiju odlučivanja, gdje se većina odluka donosi na višim razinama uz strogo poštivanje pravila i procedura.
2. Nisko centralizirane i nisko formalizirane organizacije:
- U organizacijama koje imaju nizak stupanj centralizacije i formalizacije radi 18 ispitanika. Ove organizacije pružaju veću autonomiju zaposlenicima, s manjim naglaskom na formalna pravila i procedure, čime se potiče fleksibilnost i samostalno donošenje odluka.
3. Nisko centralizirane, ali visoko formalizirane organizacije:
- Još 18 ispitanika radi u organizacijama koje su nisko centralizirane, ali visoko formalizirane. Ove organizacije pružaju zaposlenicima veću slobodu u donošenju odluka, ali uz strogo pridržavanje formalnih pravila i procedura.
4. Visoko centralizirane, ali nisko formalizirane organizacije:
- Deset ispitanika radi u organizacijama koje su visoko centralizirane, ali nisko formalizirane. U ovim organizacijama, iako je proces odlučivanja koncentriran na višim razinama, formalna pravila i procedure nisu strogo definirani ili primijenjeni.

Ovi rezultati pokazuju kako se zaposlenici u Bosni i Hercegovini nalaze u organizacijama s različitim stupnjem centralizacije i formalizacije, što ima važan utjecaj na način donošenja odluka, fleksibilnost rada, te stupanj inovativnosti unutar organizacija.

Nadalje su prikazani rezultati koji se tiču statističke analize postavljenih istraživačkih pitanja.

Istraživačko pitanje 1: *Koje individualne vrijednosti u najvećoj mjeri preferiraju zaposlenici u BiH?*

- Zaštita prirode – prosjek 4.49: Zaposlenici snažno vjeruju u važnost zaštite okoliša i prirode.
- Pomaganje ljudima – prosjek 4.37: Zaposlenici pokazuju snažnu sklonost pomaganja drugima.
- Jednakost i pravednost – prosjek 4.28: Smatraju da svi ljudi trebaju biti tretirani jednako.



- Lojalnost – prosjek 4.27: Lojalnost prema drugima je također visoko cijenjena vrijednost.
- Nezavisnost u donošenju odluka – prosjek 4.25: Zaposlenici cijene slobodu da sami donose odluke.

Prema istraživanju, zaposlenici u Bosni i Hercegovini najviše preferiraju vrijednosti koje se odnose na društvenu odgovornost i slobodu odlučivanja. Najizraženija vrijednost je zaštita prirode, s prosječnom ocjenom od 4,49, što ukazuje na snažnu ekološku svijest među zaposlenicima. Također, pomaganje ljudima je visoko cijenjena vrijednost (prosjek 4,37), što odražava sklonost zaposlenika ka brizi za druge. Jednakost i pravednost (prosjek 4,28) su važni principi, pri čemu zaposlenici smatraju da svi ljudi trebaju imati jednake prilike. Lojalnost (prosjek 4,27) je također visoko cijenjena, što ukazuje na važnost povjerenja i vjernosti u međuljudskim odnosima. Osim toga, nezavisnost u donošenju odluka (prosjek 4,25) pokazuje da zaposlenici visoko cijene slobodu i autonomiju u svom radu. Ovi rezultati sugeriraju da su vrijednosti povezane s brigom za okoliš, društvenu jednakost i slobodu odlučivanja ključne za zaposlenike u Bosni i Hercegovini. Dakle, prema Schwartzovom sustavu vrijednosti većina ispitanika njeguje vrijednosti koje možemo svrstati u univerzalizam, dobrohotnost, sigurnost, te u određenoj mjeri nezavisnost, odnosno dominiraju vrijednosti koje pripadaju grupi vlastito odricanje i zadržavanje tradicionalnih odnosa.

Istraživačko pitanje 2: *Imaju li vrijednosne orijentacije zaposlenika utjecaj na njihove inovativne performanse – inovativno ponašanje i kreativnost?*

Rezultat korelacije od 0.08 pokazuje vrlo slabu pozitivnu povezanost između osobnih vrijednosti zaposlenika i njihovih inovativnih performansi (kreativnost). Vrlo slaba povezanost: Vrijednost od 0.08 sugerira da osobne vrijednosti poput lojalnosti i nezavisnosti imaju minimalan utjecaj na kreativnost zaposlenika.

Rezultati istraživanja pokazuju da vrijednosne orijentacije zaposlenika imaju vrlo slab utjecaj na njihove inovativne performanse, uključujući kreativnost i inovativno ponašanje. Korelacija od 0,08 ukazuje na gotovo nepostojeću pozitivnu povezanost između osobnih vrijednosti zaposlenika, poput lojalnosti i nezavisnosti, i njihove sposobnosti da budu kreativni u radnom okruženju. To znači da, iako su vrijednosti poput lojalnosti i nezavisnosti visoko cijenjene među zaposlenicima, one imaju minimalan utjecaj na njihovu kreativnost i inovativno ponašanje. Ova slaba povezanost sugerira da drugi faktori, poput organizacijske kulture, strukture ili resursa za inovacije, imaju veći utjecaj na kreativnost zaposlenika nego njihove osobne vrijednosti. Stoga, iako su individualne, etičke i društvene vrijednosti važan aspekt profesionalnog života, one same po sebi ne vode do značajnijih inovativnih postignuća u radnom okruženju.

Istraživačko pitanje 3: *Koja vrsta organizacijskog dizajna u odnosu na stepen centralizacije i formalizacije je zastupljena u poduzećima u BiH?*

Na temelju analize prikupljenih podataka, poduzeća u Bosni i Hercegovini uglavnom imaju organizacijski dizajn koji karakteriziraju visoka centralizacija i visoka formalizacija.

- Ispitanici su se u velikoj mjeri složili s tvrdnjama poput "Malo toga može biti poduzeto prije nego menadžer odobri odluku" i "Čak i male odluke se moraju uputiti višem nivou do konačne odluke".
- Ovi rezultati ukazuju na to da je u većini organizacija donošenje odluka koncentrirano na višim razinama hijerarhije, što je karakteristično za centralizirane organizacijske strukture.
- Ispitanici su također izrazili slaganje s tvrdnjama poput "Pravila i procedure zauzimaju središnje mjesto u organizacijskoj jedinici" i "Pisani opisi poslova formulirani su za pozicije na svim razinama".
- Ovo sugerira da su pravila, procedure i formalni opisi poslova jasno definirani i prisutni na svim razinama unutar organizacija, što je obilježje visokog stupnja formalizacije.

Istraživačko pitanje 4: *Kako naglašene vrijednosti vlastitog probitka kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije utiču na njihove inovativne performanse kao što su inovativno ponašanje i kreativnost?*

Podaci o korelaciji inovativnih performansi pokazuju visoku međusobnu povezanost između različitih mjera inovativnosti (npr. traženje novih tehnologija, generiranje kreativnih ideja, promoviranje ideja drugima), što sugerira da su zaposlenici koji pokazuju sklonost jednom obliku inovativnog ponašanja skloni pokazivati i druge oblike. Korelacije između ovih mjera su prilično visoke, s koeficijentima između 0.6 i 0.8.

Visoko formalizirane i centralizirane organizacije obično nameću stroga pravila i procedure, što može ograničiti autonomiju zaposlenika i njihov potencijal za inovativnost. Iako su zaposlenici s naglašenim vrijednostima moći i postignuća motivirani za preuzimanje odgovornosti, visoki stupanj centralizacije može ih spriječiti da u potpunosti pokažu svoju kreativnost zbog ograničenja u donošenju odluka. U organizacijama s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije, zaposlenici s naglašenim vrijednostima vlastitog probitka (kao što su moć i postignuće) mogu imati smanjenu slobodu da pokažu svoju kreativnost i inovativnost. Stroga pravila i hijerarhijski sistem donošenja odluka ograničavaju njihovu sposobnost za slobodno inovativno ponašanje.

Istraživačko pitanje 5: *Kako naglašene vrijednosti otvorenosti za promjene kod zaposlenika u organizaciji s niskim stupnjem formalizacije i centralizacije utiču na njihove inovativne performanse kao što su inovativno ponašanje i kreativnost?*

Na temelju podataka iz priloženih rezultata istraživanja, naglašene vrijednosti otvorenosti za promjene kod zaposlenika, posebno u organizacijama s niskim stupnjem formalizacije i

centralizacije, mogu značajno uticati na njihove inovativne performanse, poput inovativnog ponašanja i kreativnosti.

- Zaposlenici koji visoko vrednuju kreativnost i inovativnost često pokazuju sklonost traženju novih tehnologija, generiranju novih ideja i promicanju tih ideja unutar organizacije. To se ogleda u visokoj korelaciji između mjera kreativnosti i inovativnog ponašanja, poput smišljanja kreativnih rješenja problema (korelacija 0.89) i predlaganja novih načina obavljanja zadataka (korelacija 0.75)
- U nisko formaliziranim i decentraliziranim organizacijama, zaposlenici imaju veću autonomiju u donošenju odluka i slobodu da istražuju nove ideje bez stalnog nadzora nadređenih. To može dodatno pojačati kreativno razmišljanje i inovativnost. Na primjer, zaposlenici u organizacijama s niskom formalizacijom i centralizacijom često predlažu nove načine za povećanje kvalitete i poboljšanje učinka (prosječna ocjena 3.48 za kreativnost)

Otvorenost za promjene, u kombinaciji s nižom formalizacijom i centralizacijom, stvara povoljno okruženje za inovativne performanse zaposlenika, omogućujući im da slobodno izraze svoje ideje i pristupe inovacijama na praktičan način.

Istraživačko pitanje 6: *Kako naglašene vrijednosti zadržavanja tradicionalnih odnosa kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije utiču na njihove inovativne performanse kao što su inovativno ponašanje i kreativnost?*

*Tablica 7. Korelacije tradicionalnih vrijednosti i inovativnog ponašanja*

<b>Inovativno ponašanje</b>	<b>Korelacija</b>	<b>Tradicionalne vrijednosti utjecaj</b>
Predlaganje novih načina obavljanja radnih zadataka	0,8	Slabljenje inovativnosti zbog fokusa na pravila i tradiciju
Generiranje kreativnih ideja	0,73	Manje sklonosti prema novim idejama zbog stabilnosti
Smišljanje kreativnih rješenja problema	0,84	Slabiji doprinos kreativnim rješenjima zbog poštivanja pravila
Pokazivanje kreativnosti na poslu	0,6	Ograničeno kreativno izražavanje zbog stabilnog i formalnog okruženja

*Izvor: Autorica rada (2024)*

Na temelju podataka iz istraživanja i korelacijskih koeficijenata, tradicionalne vrijednosti poput poštivanja pravila i održavanja stabilnosti u organizacijama s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije mogu imati sljedeće efekte na inovativno ponašanje i kreativnost zaposlenika.

Utjecaj tradicionalnih vrijednosti na inovativno ponašanje:

1. Predlaganje novih načina obavljanja radnih zadataka (korelacija: 0.80 s traženjem novih tehnologija) je ključna mjera inovativnosti.
2. Generiranje kreativnih ideja (korelacija: 0.73 s traženjem novih tehnologija) može biti inhibirano kod zaposlenika koji preferiraju tradicionalne pristupe i rad u stabilnim, formaliziranim organizacijama. Ova visoka povezanost kreativnosti i inovacija sugerira da će zaposlenici koji su više skloni slijediti tradicionalne norme imati slabiju inovativnost.
3. Smišljanje kreativnih rješenja problema (korelacija: 0.84 s čestim inovativnim idejama) ukazuje na snažnu vezu između kreativnosti i inovativnog ponašanja. Zaposlenici s jakim tradicionalnim vrijednostima, u formaliziranim i centraliziranim organizacijama, vjerojatno će imati slabiju kreativnost zbog ograničenog prostora za inovacije.
4. Pokazivanje kreativnosti na poslu (korelacija: 0.60 s generiranjem kreativnih ideja) može biti pod utjecajem zaposlenika koji cijene stabilnost i stroga pravila. U formalnim okruženjima, njihova sklonost kreativnom izražavanju može biti ograničena.

Visoka formalizacija i centralizacija:

- U organizacijama s visokom formalizacijom, pisani postupci i pravila centraliziraju procese donošenja odluka. Zaposlenici koji cijene tradicionalne vrijednosti kao što su sigurnost i stabilnost mogu imati slabiju sklonost inovativnom ponašanju i kreativnosti. Korelacija između poštivanja pravila i inovativnosti u ovom kontekstu može biti negativna ili vrlo slaba.
- Zaposlenici s naglašenim tradicionalnim vrijednostima u visoko formaliziranim i centraliziranim organizacijama pokazivat će slabije inovativne performanse. Korelacije između kreativnosti i inovativnog ponašanja općenito su visoke (iznad 0.70), no zaposlenici s jakim tradicionalnim vrijednostima imat će manji doprinos u ovim segmentima zbog rigidnog okruženja koje ne potiče inovacije.

U nastavku su prikazani rezultati korelacija koji su vezani za testiranje hipoteza:

*H1: Naglašene vrijednosti vlastitog probitka kod zaposlenika, kao što su moć i postignuće, u organizaciji s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije imaju negativan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.*

Korelacije koje djelomično potvrđuju hipotezu:

Moć i postignuće:

- Zaposlenici koji vrednuju postignuće pokazali su slabiju korelaciju s inovativnim ponašanjem. Na primjer, korelacija između težnje za pokazivanjem sposobnosti i kreativnošću je slabija ( $r = 0.33$ ), što sugerira da orijentacija ka ličnom uspjehu i

moći nije snažno povezana s inovativnim ponašanjem. Dakle rezultati su pokazali da naglašene vrijednosti vlastitog probitka nemaju u većoj mjeri pozitivan utjecaj na kreativnost i inovativnost.

Formalizacija i centralizacija:

- Organizacije s visokim stupnjem formalizacije imaju snažnu centralizaciju u donošenju odluka, a zaposlenici u tim organizacijama često moraju tražiti odobrenje nadređenih prije donošenja bilo kakvih odluka, što dodatno ograničava prostor za inovativnost i kreativnost. To potvrđuje činjenica da većina zaposlenika smatra da im je sloboda odlučivanja ograničena u formalnim strukturama (prosječna ocjena 3.35). Dakle visok stupanj formalizacije i centralizacije ne predstavlja povoljno okruženje za razvijanje kreativnosti i inovativnog ponašanja kod zaposlenih.

Kreativnost i inovativnost:

- Zaposlenici koji su orijentirani na moć i postignuće mogu biti više skloni pridržavanju pravila i tako pokazuju niže korelacije s inovativnim ponašanjem. Korelacija između orijentacije na pridržavanje pravila i inovativnih performansi, poput predlaganja novih načina za postizanje ciljeva, je relativno niska, što podržava ideju da težište na moći i postignuću u visoko formaliziranim strukturama može ograničiti kreativnost (korelacija između predlaganja novih načina postizanja ciljeva i drugih inovativnih mjera je oko 0.51).

*H2: Naglašene vrijednosti otvorenosti za promjene kod zaposlenika, uključujući vrijednosti nezavisnost i poticaj, u organizaciji s niskim stupnjem centralizacije i formalizacije imaju pozitivan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.*

Korelacije i podaci koji podržavaju hipotezu:

1. Otvorenost za promjene – nezavisnost (autonomija):
  - Zaposlenici koji vrednuju nezavisnost u donošenju odluka imaju prosječan rezultat od 4.25, što pokazuje visoku važnost autonomije za te zaposlenike. Takva nezavisnost u nisko centraliziranim i formaliziranim organizacijama može stvoriti uvjete za slobodnije izražavanje kreativnosti i inovativnosti.
  - Inovativno ponašanje:
    - Korelacija između predlaganja novih načina obavljanja zadataka i drugih mjera inovativnog ponašanja iznosi 0.80, što ukazuje na snažnu međusobnu povezanost između različitih oblika inovativnog ponašanja. To sugerira da zaposlenici s većom otvorenošću za promjene u fleksibilnijim

organizacijskim strukturama pokazuju visoku sklonost inovacijama. Takvi zaposlenici vrednuju raznolikost koja se poklapa s kreativnošću i traženjem inovativnih rješenja.

- Kreativnost i poticaj:
  - Zaposlenici s naglašenim vrijednostima poticaja pokazuju pozitivne korelacije s inovativnim ponašanjem, kao što su generiranje novih ideja (korelacija 0.73) i smišljanje kreativnih rješenja problema (korelacija 0.84). To potvrđuje da otvorenost prema promjenama omogućava veću kreativnost i inovativnost u nisko formaliziranim okruženjima.

*H3: Naglašene vrijednosti zadržavanja tradicionalnih odnosa kao što su sigurnost, konformizam i tradicija kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem centralizacije i formalizacije imaju negativan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.*

Podaci koji podržavaju hipotezu:

- Sigurnost i konformizam:
  - Zaposlenici koji cijene sigurnost pokazuju niže rezultate kada je riječ o inovativnom ponašanju. Korelacija između sigurne radne sredine i inovativnosti je slaba, što ukazuje na to da zaposlenici koji se više oslanjaju na stabilnost i izbjegavanje rizika manje doprinose kreativnim idejama (npr. korelacija sa "ne bojim se riskirati" iznosi samo 0.26).
- Tradicionalne vrijednosti i centralizacija:
  - Zaposlenici koji cijene konformizam i tradiciju unutar visoko formaliziranih struktura, gdje su pravila i procedure centralizirane, pokazali su manje inovativnosti. Na primjer, pravila i procedure zauzimaju centralno mjesto u organizacijama s visokim stupnjem formalizacije (prosječna ocjena 3.46 za pisana pravila), a kreativnost se smanjuje zbog ograničenih mogućnosti za slobodno izražavanje ideja.
- Kreativnost i inovativno ponašanje:
  - U visoko formaliziranim okruženjima, zaposlenici sa tradicionalnim vrijednostima manje doprinose inovacijama, jer pravila i procedure ograničavaju autonomiju. Korelacija između predlaganja novih načina za obavljanje zadataka i inovativnosti u formaliziranim

strukturama iznosi oko 0.75, što ukazuje na potrebu za fleksibilnijim okruženjem za poticanje kreativnosti.

### 6.3. Analiza i diskusija rezultata istraživanja

Cilj ovog rada bio je istražiti utjecaj odnosa između vrijednosnih orijentacija zaposlenih i organizacijske strukture na inovativne performanse zaposlenika. Rezultati studije su djelomično potvrdili prvu hipotezu dok su očekivanja iz druge dvije hipoteze u potpunosti potvrđena. U hipotezama je postavljen učinak tri od ukupno četiri grupe vrijednosnih orijentacija prema Schwartzovoj teoriji (vlastiti probitak, otvorenost za promjene i zadržavanje tradicionalnih odnosa) na inovativne performanse zaposlenih u organizacijama s određenim stupnjem formalizacije i centralizacije.

Polazeći od postavljenih ciljeva rada i formuliranja istraživačkih pitanja na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da zaposlenici u BiH u najvećoj mjeri njeguju vrijednosne orijentacije koje pripadaju grupi univerzalizam, odnosno snažno vjeruju u važnost zaštite okoliša i prirode i pomaganje ljudima. Druga vrijednost koje dominiraju pripadaju grupi dobrohotnosti jer smatraju da svi ljudi trebaju biti tretirani jednako. Rezultat korelacije je pokazao vrlo slabu pozitivnu povezanost između osobnih vrijednosti ispitanih zaposlenika i njihovih inovativnih performansi. To upućuje na to osobne vrijednosti poput univerzalizma i dobrohotnosti imaju minimalan utjecaj na inovativno ponašanje i kreativnost zaposlenika. Takvi se rezultati podudaraju s navodima iz teorijskog dijela ovoga rada od autora Purc, E., i Laguna, M. (2019) koji također ukazuju na to da su te vrijednosti najmanje povezane s utjecajem na inovativnost i kreativnost.

Pored toga kod ispitanika su izražene su vrijednosti kao što su nezavisnosti u donošenju odluka. Prethodna empirijska istraživanja koja su navedena u teorijskom dijelu rada potvrdila su da su ove vrijednosti pozitivno povezane sa zaposlenikovom kreativnom izvedbom, međutim rezultati ovog rada pokazuju manju povezanost tih vrijednosti s inovativnošću ispitanika.

Nadalje, analiza prikupljenih podataka je pokazala da poduzeća u Bosni i Hercegovini uglavnom imaju organizacijsku strukturu koju karakteriziraju visoka centralizacija i visoka formalizacija.

Očekivano, zaposlenici koji pripisuju veliku važnost konzervativnim vrijednostima, koje uključuju održavanje statusa quo i otpornost na promjene, manje su spremni ponašati se inovativno na poslu. Ovaj rezultat podupire tvrdnje izvedene iz Schwartzove (1992) teorije, koji kaže da prihvaćanje utvrđenih procedura, normi i uobičajeni načini ponašanja, koji su tipični za vrijednosti očuvanja, nije pogodno za inovativno ponašanje.

Također na osnovu dobivenih podataka može se zaključiti da u organizacijama s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije, zaposlenici s naglašenim vrijednostima vlastitog probitka (kao što su moć i postignuće) ne mogu razviti inovativno ponašanje s obzirom na

stroga pravila i strog hijerarhijski sustav. Na osnovu istražene literature zaposlenici koji su preferirali ovaj skup viših vrijednosti imaju veću sklonost ka inovativnosti što je u skladu s prethodnim nalazima istraživanja do kojih je došao Sousa i Coelho (2011). Može se pretpostaviti da da moć i postignuće mogu biti pozitivno povezani s inovativnim ponašanjem jer te vrijednosti mogu poslužiti takvim zaposlenicima da se dokažu, ali je u poduzećima s visokom formalizacijom i kontrolom to jako teško ostvariti budući da ih ograničava visoka kontrola i velika dominacija pravila.

Nadalje, rezultati dokazuju da vrijednosna grupa otvorenost za promjene, u poduzećima s nižom formalizacijom i centralizacijom, pogoduje razvoju zaposlenikovih inovativnih performansi, dok zaposlenici koji cijene tradicionalne vrijednosti kao što su sigurnost i stabilnost uglavnom imaju manju sklonost inovativnom ponašanju i kreativnosti. Također, rezultati su pokazali da zaposlenici s naglašenim tradicionalnim vrijednostima u visoko formaliziranim i centraliziranim organizacijama pokazuju slabije inovativne performanse, budući da stroga pravila i visoka kontrola dodatno smanjuju sklonost ka inovativnom ponašanju. Naglašene vrijednosti zadržavanja tradicionalnih odnosa kao što su sigurnost, konformizam i tradicija kod zaposlenika u organizaciji s visokim stupnjem centralizacije i formalizacije imaju negativan utjecaj na njihove inovativne performanse, kao što su inovativno ponašanje i kreativnost.

#### **6.4. Implikacije i doprinosi rada**

Zapažanja iznesena u radu mogu doprinijeti postojećoj literaturi u tumačenju prirode odnosa između dva elementa koja su veoma bitna u organizaciji, a to su vrijednosne orijentacije zaposlenika i organizacijske strukture i utjecaj tog odnosa na treći veoma bitan element, a to su zaposlenikove inovativne sposobnosti. Rezultati ovog rada mogu imati neke praktične implikacije koje mogu koristiti menadžerima ili poduzetnicima u BiH. Kao prvo, važno je bolje razumjeti prediktore inovativnog ponašanja i kreativnosti u organizacijama jer je inovacija kao što je naglašeno u proučavanoj literaturi jedan glavnih izvora organizacijskog uspjeha i konkurentnosti.

Drugo, osobne vrijednosti su prema Schwartzu (1992) relativno stabilne karakteristike i nije ih lako mijenjati i prilagoditi potrebama organizacije. Proučavanjem toga koje su vrijednosti zaposlenika pozitivno povezane s njihovim inovativnim performansama, odjeli za ljudske resurse mogu koristiti ovo znanje u procesu odabira i zapošljavanja. Tako na primjer zapošljavanjem i zadržavanjem zaposlenika s visokim razine vrijednosti otvorenosti ka promjenama i nezavisnosti mogu povećati inovativne performanse zaposlenika.

Treće, doprinos ovog rada ogleda se u dokazivanju negativnog utjecaja visoke centralizacije i formalizacije prvenstveno na inovativne performanse zaposlenika, zatim i na unutarnje okruženje organizacije koje takvom organizacijskom strukturom može uzrokovati neusklađenost vrijednosti zaposlenika i organizacije posebno kod onih zaposlenika koji su skloni njegovanju vrijednosti koje pozitivno djeluju na razvoj njihovih inovativnih



performansi. Rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem ovog rada mogu poslužiti kao smjernice za poboljšanje organizacijskog dizajna i stvaranje radnog okruženja koje djeluje kao poticaj inovativnih performansi zaposlenika u BiH poduzećima. Poduzetnici i menadžeri mogu podržati inovativno ponašanje i kreativnost zaposlenika pružajući im više samostalnosti, stvaranjem pozitivnijeg okruženja koje omogućuje usklađenost individualnih i organizacijskih vrijednosti. Manja kontrola i niži stupanj uspostavljanja formalnih pravila također predstavljaju prikladnija rješenja za poticanje inovativnih performansi poduzeća.

## 6.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

U prethodnim poglavljima ovog rada se moglo pročitati koliko je značajan utjecaj karakteristika kao što su spol, obrazovanje i dob osobe na vrijednosne orijentacije osobe. Na osnovu te činjenice dolazi se do zaključka da bi provedeno empirijsko istraživanje moglo imati ograničenja u pogledu navedenih demografskih podataka kod ispitanika.

Dobiveni rezultati ukazuju na realno stanje u BH kompanijama u pogledu stupnja centralizacije i formalizacije i njihovog utjecaja na vrijednosne orijentacije i inovativne performanse zaposlenika međutim ograničenja su sljedeća:

- Istraživanje je provedeno na uzorku od 119 uposlenika u različitim privatnim kompanijama u BiH. Postoji mogućnosti da bi rezultati istraživanja bili drugačiji, u pogledu zastupljenosti istraživanih segmenata, ukoliko bi veličina i struktura uzorka zaposlenika bila drugačija, te ukoliko bi u istraživanje uključili i zaposlenike koji su zaposleni u javnim poduzećima.
- U provedenom istraživanju većinu populacije su činile žene i njihova zastupljenost je dosta veća u odnosu na muškarce te se može zaključiti da bi rezultati posebno u pogledu vrijednosnih orijentacija bila drugačija. Kao što se može zaključiti iz prethodnih poglavlja žene i muškarci imaju naglašene različite vrijednosne orijentacije.
- Što se tiče stupnja obrazovanja može se vidjeti da je struktura uzorka u pogledu stupnja obrazovanja dosta ujednačena, te da većina ispitanika ima viši stupanj obrazovanja i postoji vjerojatnoća da bi rezultati bili drugačiji ukoliko bi stupanj obrazovanja bio na pozicijama koje zahtijevaju niže obrazovanje.
- Što se tiče dobi u istraživanju su većinom sudjelovale osobe srednje životne dobi između 30 i 40 godina. Postoji mogućnost da bi rezultati bili drugačiji ukoliko je u istraživanju sudjelovalo više osoba mlađe ili možda starije životne dobi.
- Schwartzov model vrijednosti je dosta sveobuhvatan i prihvaćen od velikog broja autora, ali ipak su ga pojedini autori kritizirali jer ne pokriva sve vrijednosti. Tako ga je, na primjer, Pohjanheimo (1997) kritizirao zbog nedostatka vrijednosti povezanih s radom. Koivula (2008) također ističe da je Schwartz (1992) očekivao da će vrijednosna struktura biti stabilna jer proizlazi iz osnovnih ljudskih uvjeta. Ipak, istaknuo je mogućnost da se vrijednosne strukture mogu mijenjati tijekom vremena

kako se društveni uvjeti transformiraju, ili mogu se čak i brzo promijeniti kao odgovor na velike tehnološke, ekonomske i političke događaje (Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M. i Biagio, S. 2014).

## 7. ZAKLJUČAK

U radu se analizira utjecaj odnosa dva veoma važna elementa unutar organizacije (organizacijske strukture i vrijednosnih orijentacija zaposlenika) na inovativne performanse zaposlenih što u pogledu poslovanja organizacije, ima i snažan utjecaj na krajnje poslovne rezultate. Odnos između ova dva elementa može poticati, ali i ograničavati inovativno ponašanje zaposlenika i na temelju toga utjecati na inovativni učinak organizacije.

Može se zaključiti sljedeće:

- Istraživanje provedeno u radu pokazuje da njegovanje određenih vrijednosnih orijentacija može utjecati na inovativne performanse zaposlenih, kao npr. njegovanje vrijednosnih orijentacija kao što su otvorenost ka promjenama pozitivno djeluje na inovativne performanse, dok zadržavanje tradicionalnih odnosa može negativno djelovati na inovativne performanse zaposlenih.
- Svi modeli organizacije strukture nisu jednako poticajni za razvoj inovativnih performansi zaposlenih. Organizacijske strukture koje pokazuju visok stupanj centralizacije i formalizacije nemaju odgovarajuću razinu fleksibilnosti i stoga ne mogu biti učinkovito rješenje za organizacije koje nastoje poboljšati inovativne performanse zaposlenih. Kod istraženih poduzeća u BiH je dominantan takav oblik organizacijske strukture što ne predstavlja dobro okruženje za razvoj inovativnih performansi zaposlenih.
- Dizajniranje učinkovite organizacijske strukture podrazumijeva pronalaženje ravnoteže između određenih parametara. Cilj bi trebao biti stvoriti organizacijsku strukturu koja je prvenstveno usmjerena na fleksibilnost i inovativnost, ali i usklađenost takve strukture s vrijednosnim orijentacijama zaposlenih tj. kulture koja promiče timski rad, predanost, dobru komunikaciju, interakcije među zaposlenicima, što u krajnjem cilju pogoduje stvaranju i provođenju novih ideja.

## REFERENCE:

1. Agbim, K. C. (2013). The impact of organizational structure and leadership styles on innovation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 6(6), 56-63.
2. Agušaj, B. (2016). *Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih* (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković").
3. Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish journal of management studies*, 14.
4. Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.
5. Assessment, C. A. T. *The Impact of Values on Performance at Work*.
6. Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y., & Wilson, A. (2008). The influence of an organisation's corporate values on employees personal buying behaviour. *Journal of Business Ethics*, 81, 157-167.
7. Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 332-345
8. Crleni, E., Labaš, Š., & Malbašić, I. (2016). Utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost: komparativna analiza hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 67(1), 61-80.
9. Curtin, E., de Holanda Coelho, G. L., & Hanel, P. H. (2023). *What Motivates Start-Up Entrepreneurs? Exploring the Role of Human Values in Success*.
10. Czupryna, M., Growiec, K., Kamiński, B., & Oleksy, P. (2024). Schwartz Human Values and the Economic Performance. *Journal of Artificial Societies & Social Simulation*, 27(1).
11. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
12. Ester, P., & Roe, R. A. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: an international review*, 48, 1-21.
13. Fapohunda, T. M. (2012). Managers' personal values and strategic orientation as drivers of organizational performance: A study of selected banks in Nigeria. *International Journal of Research in Social Sciences*, 2(4), 394-411.

14. Ferić, I. (2007). Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 16(1-2 (87-88)), 3-26.
15. Giménez, A. C., & Tamajón, L. G. (2019). Analysis of the third-order structuring of Shalom Schwartz's theory of basic human values. *Heliyon*, 5(6).
16. Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative science quarterly*, 72-92.
17. Hassan, M., Anwar, M. A., Rafique, Z., & Saeed, A. (2014). The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 4, No. 8, pp. 109-127).
18. Ho, P. Y. (2011). *The Role of Work Value Congruence on Job Performance and Motivation to Learn* (Doctoral dissertation, Chinese University of Hong Kong).
19. Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic annals*, 58(198), 35-60.
20. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
21. Jia, X., Li, W., & Cao, L. (2019). The role of metacognitive components in creative thinking. *Frontiers in psychology*, 10, 2404.
22. Johnson, K. M. (2009). *The influence of organizational values on profitability*. Auburn University.
23. Jukić, R. (2013). Moralne vrijednosti kao osnova odgoja. *Nova prisutnost*, 11(3), 401-417.
24. Kenter, J. (2019). *Demystifying shared and social values*. Valuing Nature Programme.
25. Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of small business management*, 35(2).
26. Lazarević-Moravčević, M., & Mosurović Ružičić, M. (2023). Organizational Structure and Organizational Culture-Impact on Innovative Behavior of the Organization. *Economic Analysis*, 56(2), 39-53.
27. Le, T. T. P., Phan, T. H. P., Hoang, T. N. Q., & Nguyen, T. P. L. (2021). The effect of personal values on employee's innovative behavior in Vietnamese enterprises

- Effect of Personal Values on Employee's Innovative Behavior in Vietnamese Enterprises. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 99-103.
28. Lin, J. W., Shen, P. F., & Hsu, Y. S. (2015). Effects of employees' work values and organizational management on corporate performance for Chinese and Taiwanese construction enterprises. *Sustainability*, 7(12), 16836-16848.
  29. Madjar et al., (2002) Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European journal of marketing*, 45(7/8),
  30. Mete, E. S., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). *The Relationship between Organizational Commitment Organizational Identification Person Organization Fit and Job Satisfaction A Research on IT Employees*.
  31. Miles, A., & Yeh, C. (2022). Do demographic predictors of personal values vary by context? A test of Schwartz's value development theory. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 100264.
  32. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
  33. Paunković, J., Jovanović, V., & Žikić, S. (2018). Relationship between the organizational structure and culture: Case studies of the mining companies in Serbia. *Mining and Metallurgy Engineering Bor*, (1-2), 137-144.
  34. Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?. *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
  35. Primorac, V., & Domljan, I. (2022). Organizational structure and organizational culture—case study of Bosnian and Herzegovinian company. *E-Zbornik: Electronic Collection of Papers of the Faculty of Civil Engineering*, 12(24), 29-46.
  36. Proroković, A., Miliša, Z., & Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta iadertina*, 6(1), 0-0.
  37. Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69.

38. Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in psychology, 10*, 439048.
39. Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal, 45*(9), 1523-1536.
40. Rokeach, M. (2008). *Understanding human values*. Simon and Schuster.
41. Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology, 48*(1), 49-71.
42. Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M., & Biagio, S. (2014). Values and corporate social initiative: An approach through Schwartz theory. *International Journal of Business and Society, 15*(1), 19.
43. Sagiv, L. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. *The handbook of organizational culture and climate, 2*(4), 515-537.
44. Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature human behaviour, 1*(9), 630-639.
45. Schwartz, S. H. (2009). Basic human values. *sociologie, 42*, 249-288.
46. Schwartz, S. H. (2012). An overview of the schwartz view of the schwartz theor tz theory of basic vy of basic values. *Online readings in Psychology and Culture, 2*(1), 11-20.
47. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology, 53*(3), 550.
48. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal, 37*(3), 580-607.
49. Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European journal of marketing, 45*(7/8), 1029-1050
50. Srivastava, A., Bala, P. K., & Kumar, B. (2017). Transfer learning for resolving sparsity problem in recommender systems: human values approach. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management, 14*, 323-337.

51. Šverko, B., Babarović, T., & Šverko, I. (2007). Vrijednosti i životne uloge u kontekstu odabira zanimanja i razvoja karijere. *Suvremena psihologija*, 10(2), 295-320.
52. Thomas, T. P. (2013). *The effect of personal values, organizational values, and person-organization fit on ethical behaviors and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors: A preliminary investigation*. The University of Iowa.
53. Titov, E., & Umarova, L. (2017). Impact of real and propagated values on organisational success. *Congruence of personal and organizational values*, 3, 13-29.
54. Uzunbacak, H. H. (2015). THE IMPACTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON INNOVATION: A SURVEY ON ISPARTA AND BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES. *Journal of International Social Research*, 8(37).
55. Walsh, K. (2004). Interpreting the impact of culture on structure: The role of change processes. *The Journal of applied behavioral science*, 40(3), 302-322.
56. Widanti, N. P. T. (2020). Leadership, organizational culture, empowerment, and human relational and values as antecedents of profitability of the firm. *Journal of Security Sustainability Issues*. 10(2), 749-762.
57. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*, 27(2), 658-683.

## **PRILOZI**





## **PRILOG 1 -ANKETNI UPITNIK**

Online anketa u sklopu završnog-master rada: „Utjecaj usklađenosti vrijednosnih orijentacija zaposlenika i organizacijske strukture na inovativne performanse zaposlenika“

Pismo učesnicima istraživanja:

Poštovani,

Ovim putem Vas molim za podršku u provođenju ankete koja se vrši u svrhu istraživanja u sklopu završnog master rada na temu "Utjecaj usklađenosti vrijednosnih orijentacija zaposlenika i organizacijske strukture na inovativne performanse zaposlenika", kandidatkinje Valerije Šimić (Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet).

Vaše učešće u istraživanju je od izuzetne važnosti jer će se time prikupiti neophodni podaci za istraživanje navedene teme.

Vaš identitet ostaje anoniman i odgovori na pitanja služe isključivo za potrebe istraživanja.

Molim Vas da budete maksimalno iskreni kako bi osigurali valjanost odgovora.

Hvala Vam na izdvojenom vremenu i suradnji,

S poštovanjem,

### **DEMOGRAFSKI PODACI**

#### **SPOL :**

- Muški
- Ženski

#### **STAROSNA DOB:**

- 18–30 godina
- 31–40 godina
- 41–50 godina
- 51 i više godina

#### **3. Dužina ukupnog radnog staža (molim da upišete ispod broj):**

#### **4. Najviši nivo završenog obrazovanja – škola, studij :**

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola (2 godine):
- Visoka škola (VII stepen)
- Magisterij
- Doktorat

**5. Zanimanje: (molim da ispod upišete posao koji obavljate na radnom mjestu)**

**6. Veličina organizacije u kojoj radite:**

- Mala organizacija (11 – 50 zaposlenih)
- Mikro organizacija (do 10 zaposlenih)
- Srednje velika organizacija (51 – 250 zaposlenih)
- Velika organizacija (preko 250 zaposlenih)

**7. Bračni status:**

- Oženjen / Udata
- Neoženjen / Neudata
- Vanbračna zajednica
- Razveden/a
- Udovac / Udovica

**8. Imate li djecu?**

- Da
- Ne

## **SCHWARTZOV UPITNIK VRIJEDNOSTI**

U nastavku možete pročitati kratke opise različitih osoba. Nakon što pročitate opise molim Vas da zaokružite odgovor koliko Vam je dotična osoba slična. Na sljedeća pitanja odgovori su obuhvaćali Likertovu skalu od 1-5, a vrijednosti u skali imaju sljedeće značenje:

1-jako mi je slična, 2- slična mi je, 3- donekle mi je slična, 4- malo mi je slična, 5-uopće mi nije slična

**9. Važno mu/joj je imati nove ideje i biti kreativan. Voli raditi stvari na svoj i originalan način.**

1 2 3 4 5

**10. Za njega/nju je važno biti bogat. Želi imati puno novca i vrijednih stvari.**

1 2 3 4 5

**11. Smatra da je važno da se svi na svijetu tretiraju jednako. Smatra da bi svatko trebao imati**

iste prilike u životu.

1 2 3 4 5

**12.** Za njega/nju je vrlo važno da pokaže svoje sposobnosti. Želi da mu se ljudi dive zbog onoga što radi.

1 2 3 4 5

**13.** Stalo mu/joj je da živi na sigurnim mjestima. Izbjegava sve što može ugroziti njegovu/njezinu sigurnost.

1 2 3 4 5

**14.** Voli iznenađenja i uvijek želi doživljavati nove stvari. Misli da je važno raditi mnogo različitih stvari u životu.

1 2 3 4 5

**15.** Smatra da ljudi trebaju raditi ono što im se kaže. Misli da ljudi moraju slijediti pravila cijelo vrijeme, čak i kada nitko ih promatra.

1 2 3 4 5

**16.** Smatra da je važno slušati ljude koji su drugačiji od njega/nje. Čak i kada se ne slaže s njima, i dalje ih želi razumjeti.

1 2 3 4 5

**17.** Za njega/nju je jako važno dobro se zabaviti, počastiti se.

1 2 3 4 5

**18.** Važno je da on/ona sam donosi odluke o tome što radi. Voli imati slobodu i ne ovisiti o drugima.

1 2 3 4 5

**19.** Za njega/nju je vrlo važno pomagati ljudima oko sebe. Stalo mu/joj je do vaše dobrobiti.

1 2 3 4 5

**20.** Za njega/nju je važno biti vrlo uspješna osoba. Čeka da ljudi prepoznaju njegova/njezina postignuća.

1 2 3 4 5

**21.** Njemu/njoj je važno da ga vlada zaštiti od svake opasnosti. On/ona želi da država bude jaka tako da brani svoje građane.

1 2 3 4 5

**22.** Uvijek je u potrazi za avanturom i voli riskirati. Za njega/nju je važno imati život pun emocija.

1 2 3 4 5

**23.** Za njega/nju je važno da se uvijek ponaša korektno. Pokušava izbjeći sve što drugi

procjenjuju netočnim.

1 2 3 4 5

**24.** Za njega/nju je važno da ga ljudi poštuju. On/ona želi da ljudi rade što im kaže

1 2 3 4 5

**25.** Za njega/nju je važno da bude lojalan.

1 2 3 4 5

**26.** Čvrsto vjeruje da ljudi trebaju štiti prirodu. Važno je brinuti o okolišu.

1 2 3 4 5

**27.** Tradicija mu/njoj je važna. Pokušava slijediti običaje vjere ili obitelji.

1 2 3 4 5

**28.** Traži svaku priliku za zabavu. Za njega/nju je važno raditi stvari koje su mu ugodne.

1 2 3 4 5

## **ORGANIZACIONA STRUKTURA U VAŠOJ ORGANIZACIJI**

Navedena pitanja ispod se odnose na organizacionu strukturu u Vašoj organizaciji. Nakon što pročitate opise molim Vas da zaokružite odgovor koliko se slažete s navedenim.

1 - uopće se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- nisam siguran/sigurna, 4-slažem se, 5-potpuno se slažem

### **CENTRALIZACIJA:**

**29.** U našoj organizaciji se malo toga može poduzeti prije nego se pojavi menadžer koji odobrava odluku.

1 2 3 4 5

**30.** Osoba koja želi sama donositi odluke bude brzo obeshrabrena.

1 2 3 4 5

**31.** Čak i male odluke se moraju uputiti nekome višem do konačne odluke.

1 2 3 4 5

**32.** Članovi jedinice naše organizacije trebaju pitati svog nadređenog prije nego što gotovo sve urade.

1 2 3 4 5

**33.** Većina odluka koje ljudi donose ovdje moraju imati odobrenje nadzornika.

1 2 3 4 5

### **FORMALIZACIJA:**

**34.** Kakva god situacija nastupila, potrebni su pisani postupci za njezino rješavanje.

1 2 3 4 5

**35.** Pravila i procedure zauzimaju središnje mjesto u našoj organizacijskoj jedinici.

1 2 3 4 5

**36.** Pisana evidencija se vodi o radu svih članova organizacije.

1 2 3 4 5

**37.** Za kršenje pravila provjeravaju se gotovo svi zaposlenici u našoj organizacijskoj jedinici.

1 2 3 4 5

**38.** Pisani opisi poslova formulirani su za pozicije na svim razinama u organizacijskoj jedinici.

1 2 3 4 5

## **INOVATIVNE PERFORMANSE**

Navedena pitanja ispod se odnose na Vaše inovativno ponašanje i kreativnost u organizaciji. Nakon što pročitate opise zaokružite odgovor koliko često se ponašate na navedeni način. 1- nikada, 2- rijetko, 3- povremeno, 4 - često, 5- veoma često

### **INOVATIVNO PONAŠANJE**

**39.** Tražim nove tehnologije, procese, tehnike i/ili ideje za proizvode.

1 2 3 4 5

**40.** Generiram kreativne ideje.

1 2 3 4 5

**41.** Promičem i zagovaram ideje drugima.

1 2 3 4 5

**42.** Istražujem i osiguravam sredstva potrebna za realizaciju novih ideja.

1 2 3 4 5

**43.** Razvijam odgovarajuće planove i rasporede za provedbu novih ideja.

1 2 3 4 5

**44.** Ja sam inovativan.

1 2 3 4 5

### **KREATIVNOST ZAPOSLENIKA:**

**45.** Predlažem nove načine za postizanje ciljeva.

1 2 3 4 5

**46.** Dolazim do novih i praktičnih ideja za poboljšanje učinka.

1 2 3 4 5

**47.** Tražim nove tehnologije, procese, tehnike i/ili ideje za proizvode.

1 2 3 4 5

**48.** Predlažem nove načine za povečanje kvalitete.

1 2 3 4 5

**49.** Ja sam dobar izvor kreativnih ideja.

1 2 3 4 5

**50.** Ne bojim se riskirati.

1 2 3 4 5

**51.** Na poslu pokazujem kreativnost kada mi se za to pruži prilika.

1 2 3 4 5

**52.** Često imam nove i inovativne ideje.

1 2 3 4 5

**53.** Smišljam kreativna rješenja problema.

1 2 3 4 5

**54.** Često imam svjež pristup problemima.

1 2 3 4 5

**55.** Predlažem nove načine obavljanja radnih zadataka

1 2 3 4 5