

# Povezanost ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika posla s radnom uspješnosti zaposlenika

---

**Prugovečki, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:029243>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-27**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**POVEZANOST AMBIDEKSTERNOSTI ORGANIZACIJSKE  
JEDINICE I KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA POSLA S  
RADNOM USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

**Diplomski rad**

**Valentina Prugovečki**

**Zagreb, lipanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**POVEZANOST AMBIDEKSTERNOSTI ORGANIZACIJSKE  
JEDINICE I KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA POSLA S  
RADNOM USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

**CONNECTION BETWEEN ORGANIZATIONAL  
AMBIDEXTERITY AND COGNITIVE CHARACTERISTICS  
WITH SUCCESS OF THE EMPLOYEE**

**Diplomski rad**

**Valentina Prugovečki, 0067571790**

**Mentor: dr. sc. Nikolina Dragičević**

**Zagreb, lipanj 2024.**

## Sažetak i ključne riječi

U današnjem poslovnom svijetu, ambideksternost postaje ključan pojam za dugoročni uspjeh organizacije. Ona se odnosi na sposobnost organizacije da održava ravnotežu između usklađivanja s postojećim procesima i prilagodbe novim tržišnim prilikama. Ovaj koncept utječe na dizajn poslova zaposlenika, strukturu zadataka i njihove odgovornosti. Kognitivne karakteristike dizajna posla, posebno one povezane s korištenjem znanja, ključne su jer omogućuju zaposlenicima da doprinose organizaciji svojim punim potencijalom. Cilj ovog diplomskog rada jest detaljnije istražiti povezanost ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika posla s radnom uspješnošću zaposlenika.

U empirijskom istraživanju provedene su deskriptivna statistička i kros-tabulacijska analiza te analiza intervjua kako bi se utvrdile veze između ovih varijabli i radne uspješnosti zaposlenika. Rezultati istraživanja sugeriraju da nije moguće utvrditi povezanost između karakteristika znanja i ambideksternosti poslovne jedinice. Ipak, primjetno je da ambideksternost donekle utječe na potrebu za raznolikost vještina i specijalizacijom. Konkretno, poslovne jedinice sa srednjom razinom ambideksternosti sklonije su doživljavati svoje poslove kao specijaliziranije i raznovrsnije u pogledu potrebnih vještina u usporedbi s drugim poslovnim jedinicama. Istraživanje je nadalje pokazalo da postoji ovisnost između karakteristika znanja i radne uspješnosti zaposlenika. Povećanjem kompleksnosti posla, sposobnosti rješavanja problema, raznolikosti vještina i specijalizacije često prati i povećanje radnog učinka. To sugerira da bolje razumijevanje i upravljanje ovim karakteristikama znanja može pozitivno utjecati na operativnu učinkovitost i uspjeh organizacijskih ciljeva.

ključne riječi: ambideksternost organizacijske jedinice, kognitivne karakteristike posla, radna uspješnost zaposlenika

## **Summary and keywords**

In today's business world, ambidexterity is becoming a crucial concept for the long-term success of an organization. It refers to the organization's ability to maintain a balance between aligning with existing processes and adapting to new market opportunities. This concept influences the design of employees' jobs, the structure of tasks, and their responsibilities. The cognitive characteristics of job design, particularly those related to knowledge utilization, are essential as they enable employees to contribute to the organization to their fullest potential. The aim of this thesis is to explore in more detail the relationship between the ambidexterity of organizational units and the cognitive characteristics of jobs with employee job performance.

In the empirical research, descriptive statistical and cross-tabulation analyses were conducted, as well as interview analysis, to determine the relationships between these variables and employee job performance. The research results suggest that it is not possible to claim that there is dependency between knowledge characteristics and the ambidexterity of the business units. However, it is noticeable that ambidexterity mostly affects the need for skill variety and specialization. Specifically, business units with a medium level of ambidexterity are more likely to perceive their jobs as more specialized and varied in terms of required skills compared to other business units. Furthermore, the research showed that there is a dependency between the perception of knowledge characteristics and employee job performance. An increase in job complexity, problem-solving ability, skill variety, and specialization often accompanies an increase in job performance. This suggests that a better understanding and management of these characteristics can enhance employee performance.

keywords: organizational unit ambidexterity, cognitive job characteristics, employee work performance

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i. e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SADRŽAJ RADA

1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. AMBIDEKSTERNOST KAO ORGANIZACIJSKA PRAKSA .....	3
2.1. Definiranje ambideksternosti organizacije.....	3
2.2. Razine ambideksternosti u organizaciji .....	5
2.3. Dimenzije ambideksternosti organizacijske jedinice.....	7
2.4. Važnost ambideksternosti organizacijske jedinice za uspješnost poslovanja .....	9
3. KOGNITIVNE KARAKTERISTIKE DIZAJNA POSLA .....	11
3.1. Teorijsko određenje i dimenzije dizajna posla.....	11
3.2. Pregled kognitivnih karakteristika dizajna posla .....	15
3.3. Povezanost ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika dizajna posla.....	16
3.4. Povezanost kognitivnih karakteristika dizajna posla s radnim ishodima zaposlenika..	19
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI AMBIDEKSTERNOSTI ORGANIZACIJSKE JEDINICE, KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA DIZAJNA POSLA I RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA .....	23
4.1. Metodologija istraživanja.....	23
4.2. Rezultati istraživanja.....	25
4.2.1. Deskriptivna statistička analiza.....	26
4.2.2. Analiza intervjua s menadžerima .....	27
4.2.3. Kros-tabulacijska analiza .....	31

5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....	37
6. ZAKLJUČAK.....	38
POPIS SLIKA.....	45
POPIS TABLICA.....	46
PRILOZI.....	47
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....	51



# **1. Uvod**

## **1.1. Područje i cilj rada**

U današnjem dinamičnom poslovnom svijetu, ambideksternost postaje ključan pojam za dugoročni uspjeh organizacije. Pojam ambideksternosti odnosi se na sposobnost organizacije da održava ravnotežu između usklađivanja s postojećim procesima i prilagodbe novim tržišnim prilikama (Audretsch i Guerrero, 2023.). Organizacijska ambideksternost potiče istraživanje novih inovacija te osigurava stabilnost u postojećim aktivnostima, uz integraciju ključnih znanja.

Ovaj izazov utječe na svaku razinu organizacije, uključujući organizacijske jedinice i dizajn posla zaposlenika koji obuhvaća strukturu zadataka i njihove odgovornosti (Parker, 2014). Naime, kada organizacija teži ambideksternosti, ona stvara radno okruženje koje potiče zaposlenike na inovacije i kreativno razmišljanje, dok istovremeno održava jasne strukture i procese koji osiguravaju efikasnost i produktivnost. Budući da ambideksternost pruža kontekst za dizajniranje poslova, očekujemo da će biti povezana s načinom na koji su dizajnirani poslovi zaposlenika i s razinom radne uspješnosti. Za današnje informacijsko doba posebice je zanimljiv dizajn posla koji se odnosi na aspekte posla koji su usko povezani s korištenjem znanja (Morgeson i Humphrey, 2006.). Ove, kognitivne karakteristike dizajna posla ključne su jer omogućuju zaposlenicima da doprinose organizaciji svojim punim potencijalom.

S obzirom na ograničenu istraženost ove teme, cilj ovog diplomskog rada jest proučiti povezanost između ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika dizajna posla te utvrditi njihovu povezanost s radnom uspješnosti zaposlenika. Istraživanje će se provesti u hrvatskoj organizaciji u automobilskoj industriji anketnim upitnikom i intervjuom.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za teorijski dio ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. U sekundarnim izvorima su korišteni znanstvena i stručna literatura na engleskom i hrvatskom jeziku koja uključuje znanstvene članke, knjige i zbornike radova. U empirijskom dijelu istraživanja korišteni su primarni izvori podataka. Kao instrument istraživanja koristio se online anketni upitnik sa zaposlenicima koji je obuhvatio kognitivne karakteristike dizajna posla (složenost posla, rješavanje problema, raznolikost vještina i specijalizacija) prema Morgeson i Humphrey (2006.) na namjernom prigodnom uzorku od 50 zaposlenika. Također, istraživanje je uključilo intervju s

menadžerima koji su dali procjenu ambideksternosti (na osnovu Gibson i Birkinshaw, 2004.) te radnu uspješnost zaposlenika (prema Liden i suradnici, 1993.). Organizacija ima složenu organizacijsku strukturu s mnogo hijerarhijskih razina što olakšava odabrani dizajn istraživanja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. U prvom poglavlju se nalazi uvodni dio rada gdje se ukratko objašnjava problematika rada kroz sljedeća potpoglavlja: područje i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju, koji je ujedno i prvi dio teorijskog dijela rada, definira se ambideksternost, navode se razine i dimenzije ambideksternosti te se pojašnjava važnost ambideksternosti poslovne jedinice za uspješnost poslovanja. Treće poglavlje se odnosi na drugi dio teorijskog dijela, u kojem se definira dizajn posla, određuju dimenzije dizajna posla te je pojašnjena povezanost između ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika dizajna posla, kao i povezanost kognitivnih karakteristika dizajna posla s radnim ishodima zaposlenika. Četvrto poglavlje opisuje empirijsko istraživanje te prikazuje njegove rezultate (uključujući intervju s menadžerima i upitnik sa zaposlenicima). Peto poglavlje donosi zaključke ovog rada temeljenog na teorijskom i empirijskom istraživanju. Na kraju rada se nalazi popis izvora, popis slika te ostali prilozi.

## **2. AMBIDEKSTERNOST KAO ORGANIZACIJSKA PRAKSA**

### **2.1. Definiranje ambideksternosti organizacije**

Ambideksternost se odnosi na sposobnost organizacije da istovremeno istražuje i eksploatira - da se natječe na tržištima gdje su cijenjena efikasnost, kontrola i postupna poboljšanja, ali i da se natječe na novim tehnologijama i na novim tržištima gdje su potrebna fleksibilnost, autonomija i eksperimentiranje (O'Reilly i Tushman, 2013.). Tradicionalno, u organizacijskoj literaturi, ambideksternost se općenito odnosi na sposobnost organizacije da istovremeno slijedi dva različita cilja, poput postizanja efikasnosti u proizvodnji i fleksibilnosti (Adler i sur., 1999; Carlsson, 1989), diferencijacije i strategijskog pozicioniranja niskih troškova (Porter, 1996), ili globalne integracije i lokalne reaktivnosti (Bartlett i Ghoshal, 1989). Eksploatacija se fokusira na poboljšavanje i iskorištavanje postojećih znanja, resursa i kompetencija organizacije dok se eksploracija usredotočuje na istraživanje novih mogućnosti, tehnologija i tržišta.

Ovaj koncept naglašava potrebu za ravnotežom između ova dva pristupa kako bi organizacija mogla uspješno funkcionirati i prilagođavati se promjenama u okolini. Konkretnije, ambideksterna organizacija postiže usklađenost u svojim trenutačnim operacijama dok se istodobno učinkovito prilagođava promjenama u okolini. Na primjer, Tushman i O'Reilly definirali su ambideksternost kao „sposobnost istovremeno provođenja inkrementalne i diskontinuirane inovacije i promjene“ (1996.). Duncan (1976.) je naglasio potrebu organizacija da razviju dvostruke strukturalne aranžmane za upravljanje inovacijama, dok su March i Simon (1958.) raspravljali o ravnoteži između sukobljenih zahtjeva za eksploatacijom i eksploracijom.

Produbljuvanjem istraživanja o ambideksternosti, identificirana su tri pristupa koja su temeljito proučena: sekvencijalna, strukturalna i kontekstualna ambideksternost. O'Reilly i Tushman (2013.) tvrde da sekvencijalna ambideksternost ističe ideju da organizacije mogu prilagoditi svoje strukture kako bi odražavale promijenjene uvjete u okolini ili strategije. S druge strane, strukturalna ambideksternost predstavlja drugi pristup za postizanje ravnoteže između eksploracije i eksploatacije putem istodobnog obavljanja oba poslovanja, koristeći odvojene jedinice. Dok kontekstualna ambideksternost podrazumijeva kapacitet unutar jedne poslovne jedinice da kombinira eksploraciju i eksploataciju.

Tablica 1. Tri pristupa ambideksternosti

Pristup ambideksternosti	Karakteristike
<b>Sekvencijalna ambideksternost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prilagođavanje organizacijskih struktura prema promjenama u okolini ili strategiji.</li> <li>• Fokus na sekvencijalnom pristupu adaptacije: prvo istraživanje novih mogućnosti, zatim eksploatacija postojećih resursa.</li> </ul>
<b>Strukturalna ambideksternost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postizanje ravnoteže između eksploracije i eksploatacije kroz istovremeno obavljanje oba poslovanja.</li> <li>• Korištenje odvojenih jedinica unutar organizacije za istraživanje i eksploataciju resursa.</li> </ul>
<b>Kontekstualna ambideksternost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombiniranje eksploracije i eksploatacije unutar pojedine poslovne jedinice.</li> <li>• Naglasak na sposobnosti jedinice da istražuje nove mogućnosti i eksploatira postojeće resurse istovremeno.</li> </ul>

Izvor: prilagodba autorice prema O'Reilly, C. A. i Tushman, M. L. (2013.), *Organizational ambidexterity: past, present, and future, Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Gibson i Birkinshaw (2004.) slažu se da je ambideksternost sposobnost organizacije da istovremeno postigne usklađenost i prilagodljivost unutar jedne poslovne jedinice, ali predlažu da se to najbolje postiže ne kroz strukturnu, zadatkovnu ili vremensku separaciju, već izgradnjom konteksta poslovne jedinice koji potiče pojedince da sami procijene kako najbolje podijeliti svoje vrijeme između konkurentskih zahtjeva za usklađenošću i prilagodljivošću. Drugim riječima, kontekstualna ambideksternost može se promatrati kao sposobnost više razina (za usklađenost i prilagodljivost) koja prožima sve funkcije i razine u jednoj jedinici, a ne kao "dvostruka struktura" (Duncan, 1976.) u kojoj su dva zahtjeva odvojena. U biti, kontekstualna ambideksternost je multidimenzionalna, s usklađenošću i prilagodljivošću koje svaka čine zaseban, ali međusobno povezan, nezamjenjiv element. Kada se postigne kontekstualna ambideksternost, svaki pojedinac

u jedinici može pružiti vrijednost postojećim kupcima u svojoj funkcionalnoj oblasti, ali ujedno svaki pojedinac prati promjene u zadatkovnom okruženju i djeluje u skladu s njima. Prema Van Looy (2005.) ambideksternost je težak izazov i potencijalno može smanjiti efikasnost. Iz tog razloga O'Reilly i Tushman (2013.) su predložili da bi organizacija, kako bi bila što bolja u provođenju ambideksternosti, morala definirati uvjerljiv strateški cilj kojim će se opravdati važnost eksploatacije i eksploracije. Definiranjem strateškog cilja povećava se vjerojatnost uspjeha i uspješnost same provedbe ambideksternosti unutar organizacije te je istaknuta važnost jasnog izražavanja zajedničke vizije i vrijednosti koje grade zajednički identitet te rukovodstvo koje tolerira kritike i sposobno je otkloniti napetosti.

## **2.2. Razine ambideksternosti u organizaciji**

Ambideksternost se može razlikovati na tri razine: ambideksternost na razini organizacije, ambideksternost na razini organizacijske jedinice i ambideksternost na razini pojedinca. Istraživački radovi Duncana (1976.) i Tushman i O'Reilly (1996.) jedni su od prvih koji su predstavili teoriju organizacijske ambideksternosti. Oni sugeriraju da se od ambideksterne organizacije očekuje izvanredna izvedba te opisuju strukturne mehanizme koji omogućuju ambideksteritet. Jedna od dugotrajnih ideja u znanosti o organizaciji jest da dugoročni uspjeh organizacije ovisi o sposobnosti iskorištavanja trenutnih kapaciteta istovremeno s istraživanjem potpuno novih kompetencija (Levinthal i March 1993.). Ranija istraživanja često su smatrala da su kompromisi između ove dvije aktivnosti nepremostivi, no nedavna istraživanja opisuju karakteristike ambideksterne organizacije koje su sposobne istovremeno iskorištavati postojeće kompetencije i istraživati nove mogućnosti. Prema Audretsch i Guerrero (2023.), pojam ambideksternosti odnosi se na sposobnost organizacije da održava ravnotežu između usklađivanja s postojećim procesima i prilagodbe novim tržišnim prilikama. Organizacijska ambideksternost potiče istraživanje novih inovacija te osigurava stabilnost u postojećim aktivnostima, uz integraciju ključnih znanja. Ambideksternost predstavlja ključnu karakteristiku uspješnih organizacija koje žele ostati konkurentne u dinamičnom poslovnom okruženju.

Ambideksternost na razini organizacijske jedinice odnosi se na sposobnost pojedine jedinice, poput odjela ili tima unutar organizacije, da istovremeno provodi inovativne aktivnosti i održava

operativnu učinkovitost (Adler i suradnici, 1999.). Ovo može uključivati razvoj novih proizvoda ili usluga, istraživanje novih tržišta ili primjenu novih tehnologija unutar ograničenog područja unutar organizacije. Gibson i Birkinshaw (2004.) tvrde da se fleksibilnost i troškovna učinkovitost više ne smatraju kontradiktornima. Postizanje oboje može uključivati razdvajanje zadataka unutar jedne poslovne jedinice, gdje jedna grupa usvaja "organsku" strukturu, dok druga preuzima "mehaničku" strukturu. Drugo rješenje je vremenska separacija, gdje se cijela jedinica fokusira na jedan skup zadataka jedan dan, a na drugi skup zadataka sljedeći dan. Ovi pristupi omogućuju zadovoljenje konkurentskih zahtjeva za prilagodljivošću i usklađenošću unutar jedne poslovne jedinice, ali se oslanjaju na strukturalna rješenja koja zahtijevaju od menadžera jedinica da procijene kako najbolje podijeliti radne grupe i/ili vremenske periode.

Ambideksternost na razini pojedinca odnosi se na sposobnost pojedinca da se istovremeno bavi različitim tipovima zadataka i aktivnosti. Primjerice, ambideksterni menadžer može biti sposoban upravljati rutinskim operativnim zadacima, ali istovremeno biti kreativan i inovativan u razvoju novih ideja ili rješavanju problema. Ova sposobnost može biti ključna za uspjeh organizacija koje teže inovacijama i prilagodljivosti. Što čini pojedinca ambideksterim? Mom i kolege (2007.) otkrili su da što je više menadžer dio protoka znanja, horizontalno i vertikalno, to su veće razine istraživanja i eksploatacijskih aktivnosti koje taj menadžer može poduzeti. Neki autori tvrde da ambideksterni menadžeri imaju i kratkoročnu i dugoročnu stratešku orijentaciju (O'Reilly i Tushman, 2004., Probst i Raisch, 2005.). Ta istraživanja naglašavaju da su pojedini menadžeri sposobniji preuzeti kontradiktorne zadatke, no ona ne objašnjavaju zašto su ti menadžeri, za razliku od drugih, sposobni to učiniti. Odgovor na ovo pitanje možemo potražiti u istraživanju osobnih karakteristika menadžera. Smith i Tushman (2005.) primjećuju da sposobnost upuštanja u paradoksalno razmišljanje može biti ključna za učinkovito upravljanje eksploatacijom i eksploracijom.

Organizacijska, grupna i pojedinačna razina mogu biti blisko povezani. Primjerice, organizacijski okviri koji omogućuju menadžerima donošenje odluka vjerojatno će poticati dublje procese donošenja smisla i kognitivne procese na osobnoj razini. S druge strane, sposobnost pojedinaca da djeluju ambidekstrozno imat će kumulativni učinak na ambideksternost organizacije. Međutim, organizacijska ambideksternost razlikuje se od zbroja ambideksternosti njenih članova. Kako su opisali Tushman i O'Reilly (1996), relativno mali broj ambideksterih menadžera može integrirati eksploataativne i eksplorativne rezultate generirane u

različitim dijelovima tvrtke od strane pojedinaca fokusiranih na eksploataciju ili eksploraciju. Stoga je ambideksternost vjerojatno funkcija kombinacije i pojedinačnih i organizacijskih učinaka. Sljedeće opservacije sažimaju navedene argumente. Organizacijska ambideksternost je utjecana, ali nikako nije ograničena na kumulativnu osobnu ambideksternost njenih članova. Drugim riječima, ambideksternost organizacije ne ovisi isključivo o tome koliko su pojedinci unutar organizacije sposobni istovremeno provoditi eksploatacijske i eksploracijske aktivnosti.

Ambideksternost organizacije, prema navedenom, može biti rezultat sinergije između sposobnosti pojedinaca da budu ambideksterni te dodatnih čimbenika ili mehanizama unutar organizacije koji potiču ravnotežu između ove dvije vrste aktivnosti. Drugi faktori koji mogu igrati ulogu u organizacijskoj ambideksternosti uključuju strukturu organizacije, prakse upravljanja, komunikaciju unutar timova, i slično. Dakle, iako je važno da pojedinci unutar organizacije posjeduju ambideksterne vještine, organizacijska ambideksternost proizlazi iz kompleksne dinamike između tih pojedinaca i specifičnih karakteristika same organizacije.

### **2.3. Dimenzije ambideksternosti organizacijske jedinice**

Ambideksternost uključuje ravnotežu između dviju ključnih dimenzija: eksploatacije i eksploracije (Audretsch i Guerrero, 2023., Gibson i Birkinshaw (2004.)). Eksploatacija se odnosi na optimalno iskorištavanje postojećih resursa i procesa kako bi se ostvarile kratkoročne koristi i održala stabilnost u svakodnevnom poslovanju. S druge strane, eksploracija se fokusira na istraživanje novih tržišnih prilika, inovacija, tehnologije i prilagodbu novim trendovima radi dugoročne održivosti organizacije. Eksploatacijska i eksploracijska dimenzija ambideksternosti odnose se na sposobnost organizacije da istovremeno provodi dvije ključne vrste aktivnosti kako bi postigla dugoročan uspjeh. Na taj način stvara se radna kultura koja potiče inovacije, potiče zaposlenike na istraživanje novih ideja i procesa te brzu prilagodbu promjenama u okolini. Takva radna kultura rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika te samim time vodi do veće radne uspješnosti.

U stabilnim okruženjima, organizacije koje se fokusiraju na eksploataciju imaju veće izgleda za dugoročan uspjeh, dok su u turbulentnim vremenima izraženije prednosti organizacija koje potiču eksploraciju.

Tablica 2. Dimenzije ambideksternosti

Eksploatacija	Eksploracija
Iskorištavanje postojećih resursa i procesa, korištenje postojećeg znanja	Istraživanje novih tržišnih prilika, inovacije, tehnologije, stjecanje novog znanja
Ostvarenje kratkoročnog uspjeha	Ostvarenje dugoročnog uspjeha
Rutina, poboljšanje postojećih proizvoda/usluga	Preuzimanje rizika, eksperimentiranje
Učinkovitost, selekcija i implementacija	Pretraga, varijacija, eksperimentiranje i otkriće

Izvor: prilagodba autorice prema Gibson, C. B. i Birkinshaw, J. (2004.), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

March (1991.) je naglasio da je ključni izazov s kojim se suočavaju organizacije potreba istovremenog korištenja postojećih resursa i sposobnosti, uz istodobno osiguravanje istraživanja i stjecanja novih znanja. Cilj je spriječiti da organizacije postanu zastarjele uslijed promjena na tržištima i tehnologiji. Međutim, postizanje ravnoteže između ova dva cilja izazovno je zbog tendencije favoriziranja eksploatacije radi sigurnosti kratkoročnog uspjeha, što dugoročno može učiniti organizaciju ranjivijom (O'Reilly i Tushman, 2013.). Tvrtke su stalno pod pritiskom da ostvare više od zadovoljenja postojećih kupaca, žele nadmašiti njihova očekivanja te se zato moraju usredotočiti na identificiranje i anticipaciju potencijalnih promjena u željama kupaca. To zahtijeva ravnotežu između eksploatacije onoga što se dobro radi i eksploracije novih područja koja mogu generirati profitabilnost u budućnosti (Kang i Snell, 2008.). Eksploracijske aktivnosti odnose se na preuzimanje rizika, eksperimentiranje i inovacije, dok su eksploatacijske aktivnosti povezane s doradom, odabirom i poboljšanjem postojećih proizvoda, usluga, organizacijskih rutina i postupaka (March, 1991.).

Dok je Duncan (1976.) prvi upotrijebio termin organizacijska ambideksternost, Marchov (1991.) članak je probudio širi interes za sami koncept. March tvrdi da su eksploatacija i eksploracija dvije bitno različite aktivnosti učenja na koje tvrtke dijele svoju pažnju i resurse. Dok je iskorištavanje povezano s aktivnostima kao što su „učinkovitost, selekcija i implementacija”, istraživanje se odnosi na pojmove kao što su „pretraga, varijacija, eksperimentiranje i otkriće”. Eksploatacija i eksploracija stoga mogu zahtijevati bitno različite organizacijske strukture, strategije i okvire.



Ranija istraživanja često su tvrdila da je istovremenu implementaciju eksploatacije i eksploracije u praksi nemoguće postići (McGill, Slocum i Lei, 1992.). Dio suvremene teorije menadžmenta pokušao je na neki način prisiliti organizacije da se usredotoče ili na eksploataciju ili eksploraciju (Burns i Stalker, 1961; Denison, Hooijberg i Quinn, 1995;) umjesto simultanog kombiniranja tih dviju dimenzija. Drugi pak stručnjaci tvrde da je moguće ostvariti balans u usklađivanju iskorištavanja postojećih kompetencija i istraživanja novih u organizaciji (Ancona, Goodman, Lawrence i Tushman, 2001; Levinthal i March, 1993.).

U svom članku iz 1991., March tvrdi da organizacije moraju uskladiti te dvije dimenzije. Jednostrani fokus na eksploataciju može poboljšati kratkoročni učinak, ali organizacije možda neće moći odgovoriti na promjenu tehnologije i razvitak snage konkurencije (Ahuja i Lampert, 2001.). Nasuprot tome, previše eksploracije može povećati sposobnost poduzeća da obnovi svoju bazu znanja, ali isto tako može zarobiti organizacije u beskrajnom ciklusu traženja i nenagrađujućih promjena (Volberda i Lewin, 2003.). Levinthal i March (1993.) zaključuju da dugoročni opstanak i uspjeh ovise o sposobnosti organizacije da se „upusti u dovoljno iskorištavanja kako bi osigurala trenutnu održivost organizacije i da se uključi u dovoljno istraživanja da osigura buduću održivost“.

#### **2.4. Važnost ambideksternosti organizacijske jedinice za uspješnost poslovanja**

Tema koja se često pojavljuje u literaturi jest da su uspješne organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju obično dobro usklađene i učinkovite u rješavanju trenutačnih zahtjeva, dok istovremeno pokazuju prilagodljivost za suočavanje s promjenama u okruženju koje će se potencijalno dogoditi u budućnosti (Duncan, 1976; Tushman i O'Reilly, 1996.). Ambideksternost je ključna za održivi razvoj organizacije i dugoročni uspjeh. Ona igra značajnu ulogu u poticanju rasta, stjecanju konkurentne prednosti i stvaranju vrijednosti u različitim okruženjima (Wei i sur., 2014.). Ambideksternost ima vrijednost i za pojedince i za organizacije. Kod pojedinaca, ambideksternost može dovesti do veće angažiranosti i učinkovitosti, te razviti sposobnost navigacije složenim radnim okruženjima (Mom i sur., 2018.). Iz organizacijske perspektive, ambideksternost je povezana s uspjehom poduzeća i konkurentskom prednošću (Raisch, Birkinshaw, Probst i Tushman, 2009.). Ključna je za upravljanje dvostrukim izazovima eksploracije i eksploatacije, što je neophodno za održivi uspjeh. Potičući kulturu koja podržava fleksibilnost, sudjelovanje,

preuzimanje rizika i kreativnost, organizacije mogu poboljšati svoju ambidekstersnost i potaknuti inovacije.

Mnogi znanstvenici (npr. Probst i Raisch, 2005.) sugeriraju da dugoročni uspjeh zahtijeva organizacijsku ravnotežu između kontinuiteta i promjene. Uspješne organizacije stoga ne samo da ističu eksploataciju i usklađenost tijekom razdoblja evolucijskih promjena, već također provode radikalnu transformaciju i istraživanje tijekom razdoblja revolucionarnih promjena (Tushman i O'Reilly, 1996.). Međutim, postoji rasprava o tome može li se unutarne napetosti u organizaciji, poput onih između usklađenosti i prilagodljivosti, ikada učinkovito pomiriti (Lewis, 2000.). Porter (1996.) tvrdi da je nepomiriv izbor između niskih troškova i diferenciranih pozicija, te organizacije moraju donositi eksplicitne izbore.. Pristaše ovog stajališta obično tvrde da se organizacije najbolje upravljaju strukturnim razdvajanjem, primjerice "izdvajanjem" razvoja novih poslova u zasebnu jedinicu (Galbraith, 1982.), ili stvaranjem autonomnih poslovnih jedinica (Tushman i O'Reilly, 1996.). Takvo strukturalno razdvajanje osigurava da je svaka organizacijska jedinica konfigurirana prema specifičnim potrebama svoje okoline (Burns i Stalker, 1961.), ali stvara troškove koordinacije.

Druga perspektiva na ambidekstersnost koja se pojavila u literaturi sugerira ideju da organizacije mogu stvoriti strukture i sustave kako bi pomirile prividno proturječne napetosti. Postizanje oba cilja može uključivati podjelu zadataka unutar jedne poslovne jedinice, gdje jedna skupina usvaja "organsku" strukturu, dok druga preuzima "mehaničku" strukturu (Adler, Goldoftas, i Levine, 1999.). Još jedno strukturalno rješenje koje je predloženo je temporalna separacija, sustav u kojem se cijela jedinica fokusira na jedan skup zadataka jednog dana, a zatim na drugi skup zadataka sljedećeg dana (Adler i sur., 1999.). Oba ova pristupa omogućuju zadovoljenje konkurentnih zahtjeva za prilagodljivošću i usklađenošću unutar jedne poslovne jedinice (što uklanja mnoge od troškova koordinacije navedenih ranije), ali i dalje se oslanjaju na strukturalna rješenja koja zahtijevaju od upravitelja jedinice da procijene kako najbolje podijeliti radne skupine i/ili periode vremena kako bi zadovoljili te različite potrebe (Gibson i Birkinshaw, 2004.).

Zaključno, možemo reći da je ambidekstersnost od velike važnosti za dugoročan uspjeh svake organizacije radi uspostavljanja ravnoteže i optimizacije unutar same organizacije, te kontinuirane sposobnosti inoviranja kako bi se postigao balans između eksploracije i eksploatacije. Pritom, literatura navodi različite pristupe kojim se taj balans može postići.

### **3. KOGNITIVNE KARAKTERISTIKE DIZAJNA POSLA**

#### **3.1. Teorijsko određenje i dimenzije dizajna posla**

Na svojoj najosnovnijoj razini, dizajn posla odnosi se na stvarnu strukturu poslova koje zaposlenici obavljaju. Dakle, dizajn posla usredotočuje se izravno na sam rad – na zadatke ili aktivnosti koje zaposlenici svakodnevno obavljaju za svoje organizacije (Oldham i Fried, 2016.).

Najraniji radovi na temu dizajna posla mogu se pratiti u djelima Babbagea (1832.) i Smitha (1850.), koji su tvrdili da bi, ako bi se poslovi specijalizirali i pojednostavili koliko god je moguće, zaposlenici mogli usavršiti svoje vještine vezane uz posao i posvetiti svoju punu pažnju vrlo malom broju zadataka. Očekivalo se da će ove poboljšane vještine i usmjerena pažnja doprinijeti povećanoj učinkovitosti zaposlenika na radnom mjestu.

U Taylorovoj perspektivi (1911.), ključni aspekti postizanja učinkovitosti na radnom mjestu obuhvaćali su pravilan dizajn poslova, korištenje odgovarajućih alata, poticanje visoke radne učinkovitosti radne snage te jasnu podjelu odgovornosti između upravljanja i radne snage. Taylor je predložio redizajniranje radnih mjesta primjenom "znanstvenih" metoda, omogućujući kvantificiranje količine obavljenog posla u jedinici vremena. Radni zadaci su razbijani na manje, lako mjerljive elemente, čime se definirao najučinkovitiji pristup. Ovi aspekti teorije čine temeljne pretpostavke za suvremene metode upravljanja u industrijskom inženjeringu (Smith i Sainfort, 1989.).

Herzbergova (1966.) teorija motivacije i higijene tvrdi da bi radi poboljšanja učinkovitosti zaposlenika i zadovoljstva poslom, poslovi trebali biti obogaćeni umjesto pojednostavljeni. Drugim riječima, rad bi trebao biti dizajniran tako da uključuje "motivatore" koji bi poticali odgovornost zaposlenika, postignuća, rast kompetencija, priznanje i napredovanje.

Herzbergove ideje smatrane su revolucionarnima u to vrijeme i potaknule su mnoga istraživanja te veliki broj uspješnih projekata obogaćivanja poslova (Paul, Robertson i Herzberg, 1969.). Kako je Herzberg očekivao, mnogi od tih projekata pokazali su da poboljšanje statusa posla po pitanju motivatora obično dovodi do korisnih ishoda poput povećanja učinkovitosti rada zaposlenika i zadovoljstva poslom.

Nažalost, unatoč svojim prednostima, postojali su određeni problemi s Herzbergovim pristupom. Primjerice, njegov pristup pružao je malo smjernica o konkretnim svojstvima koja bi se mogla

uvesti tijekom obogaćivanja poslova i nije pružao tehnologiju za mjerenje prisutnosti tih svojstava poslova. Također, slično kao kod znanstvenog menadžmenta, promjene u poslu nametale su se odozgo prema dolje od strane menadžmenta, ne pružajući zaposlenicima prilike da predlože promjene u samom radu (Paul i sur., 1969.). Konačno, Herzberg nije uzimao u obzir mogućnost da postoje razlike u odazivu zaposlenika na obogaćivanje poslova, unatoč rezultatima ranijih istraživanja koja su pokazala da neki ljudi mogu reagirati pozitivnije od drugih na obogaćeni rad (Davis i Taylor, 1972.).

Istraživanja krajem 1960-ih i tijekom 1970-ih pokušala su riješiti te probleme. Ključno istraživanje tog razdoblja proveli su Turner i Lawrence (1965.), istražujući šest "Bitnih atributa zadatka" koji su oblikovali reakcije zaposlenika. Njihova sažeta mjera (indeks RTA) kombinirala je ove attribute, a rezultati su pokazali da su zaposlenici s različitim subkulturnim pozadinama reagirali različito na poslove s visokim RTA, a kasnija istraživanja Blooda i Hulina (1967.) podržala su te zaključke.

Hackman i Lawler (1971.) proširili su rad Turnera i Lawrencea, fokusirajući se na četiri ključne karakteristike posla - autonomija, raznolikost, identitet zadatka i povratna informacija - te njihovu povezanost s unutarnjom motivacijom zaposlenika. Sugerirali su da razlike u reakcijama na poslove među subkulturnim grupama mogu biti objašnjene potrebama zaposlenika za rastom i razvojem na radnom mjestu. Rezultati njihovog istraživanja podržali su većinu ovih predviđanja, prikazujući da su zaposlenici na poslovima visoko ocijenjenim po tim karakteristikama bili više unutarnje motivirani, zadovoljniji i produktivniji. Također, zaposlenici s visokim stupnjem potrebe za rastom pokazali su pozitivnije reakcije na te karakteristike u usporedbi s onima s nižim stupnjem potrebe za rastom.

Hackman i Lawler (1971.) studija potaknula je brojna istraživanja i postavila temelje Teoriji karakteristika posla (Job Characteristics Theory – JCT, Hackman, 1980.), koja je postala najviše istraživani pristup dizajnu poslova od kraja 1970-ih do danas. JCT se proširio na pet dimenzija dizajna posla koje se očekivalo da doprinose unutarnjoj radnoj motivaciji zaposlenika: raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratne informacije temeljene na poslu. Očekivalo se da će svaka karakteristika posla doprinijeti ishodima putem učinaka na zaposlenička psihološka stanja. Zaposlenici s relevantnim znanjem i vještinama za posao te zadovoljni radnim kontekstom trebali su najpozitivnije reagirati na poslove s visokim karakteristikama, usklađujući se s Herzbergovim stajalištem o ulozi konteksta i higijenskih faktora u obogaćivanju posla.

Jedan od najvažnijih teorijskih okvira za razumijevanje dizajna posla te fokus ovog diplomskog rada dolazi od Morgesona i Humphreyja (2006.), koji su razvili sveobuhvatan model s četiri ključne dimenzije dizajna posla.

Dizajn posla predstavlja ključan aspekt organizacijskog ponašanja i menadžmenta, fokusirajući se na strukturu, sadržaj i konfiguraciju radnih zadataka kako bi se postigla optimalna učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Dizajn posla, bavi se time tko obavlja posao, što se radi na poslu, međusobnim odnosima različitih elemenata posla te interakcijom između izvršenja posla i uloge sa širim kontekstom zadatka, socijalnog, fizičkog i organizacijskog okruženja. Jedna od najpoznatijih i općeprihvaćenijih podjela dimenzija dizajna posla dolazi od Morgesona i Humphreyja (2006.), koji identificiraju četiri osnovne dimenzije posla: karakteristike zadataka, karakteristike znanja ili kognitivne karakteristike dizajna posla, socijalne (društvene) karakteristike i kontekstualne karakteristike. Ovaj rad slijedi navedenu podjelu te se fokusira na kognitivne karakteristike posla.

Sljedeća tablica prikazuje četiri dimenzije dizajna posla, prilagođena je prema zajedničkim spoznajama i istraživanjima Morgesona i Humphreyja (2006.).

Tablica 3. Četiri dimenzije dizajna posla

Karakteristike zadataka	Karakteristike znanja ili kognitivne karakteristike dizajna posla	Socijalne (društvene) karakteristike	Kontekstualne karakteristike
Obuhvaća vrstu zadataka koje zaposlenici obavljaju, kao što su rutinski ili kreativni zadaci, težina ili složenost zadatka, potreba za različitim	Odnosi se na razinu znanja, vještina i intelektualnih zahtjeva koje posao zahtijeva, uključujući primjerice analitičke ili kreativne sposobnosti	Obuhvaća interakcije s drugim ljudima na radnom mjestu, uključujući komunikaciju, suradnju, podršku kolega i nadređenih, kao	Uključuje šire kontekstualne faktore koji utječu na posao, kao što su organizacijska kultura, struktura i politike, radno okruženje,

vještinama i sposobnostima.		i socijalne veze i timski rad.	resursi, tehnologija i vanjski utjecaji poput ekonomske situacije ili društvenih trendova.
-----------------------------	--	--------------------------------	--

Izvor: prilagodba autorice prema Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

**Karakteristike zadataka** sastoje se od karakteristika posla poput raznolikosti zadataka, odnosno koliko su zadaci različiti ili monotoni. Veća raznolikost zadataka može povećati motivaciju radnika. Nadalje, važnost zadataka, odnosno osjećaj važnosti i doprinosa organizaciji koji motiviraju radnika da se angažira. Informacije o rezultatima ili povratni odgovor o izvedbi zadataka također je jedan od karakteristika posla koji povećava motivaciju zaposlenika.

**Karakteristike znanja** ili kognitivne karakteristike dizajna posla sastoje se od karakteristika posla poput kompleksnosti zadatka, odnosno mjera u kojoj zadatak zahtijeva donošenje odluke, razmišljanje i rješavanje problema. Također, potreba za razmišljanjem (zahtjevi za analitičkim razmišljanjem, planiranjem i kritičkim razmišljanjem) te kreativnost i inovativnost (koliko zadatak zahtijeva kreativan način rješavanja problema ili potrebu za inovacijom).

**Socijalne (društvene) karakteristike** sastoje se od karakteristika posla poput timskog rada, komunikacije te interakcije s drugim ljudima (razina interakcije s kolegama, podređenima, nadređenima, klijentima)

**Kontekstualne karakteristike** sastoje se od karakteristika posla poput organizacijske kulture, odnosno vrijednosti i običaja koji definiraju način ponašanja unutar organizacije, zatim radno okruženje (fizičko okruženje u kojem se obavlja rad), radno vrijeme i fleksibilnost odnosno prilagodljivost radnog vremena i fleksibilnost u obavljanju zadataka.

### 3.2. Pregled kognitivnih karakteristika dizajna posla

Kognitivne karakteristike dizajna posla odnose se na aspekte posla koji utječu na kognitivne procese zaposlenika, poput obrade informacija, specijalizacija, učenja i rješavanje problema. Te karakteristike mogu biti ključne za obavljanje posla na učinkovit i zadovoljavajući način (Campion i McClelland, 1993.).

Karakteristike znanja odražavaju vrste znanja, vještina i sposobnosti koje se stavljaju pred pojedinca kao posljedica svakodnevnih zadataka na poslu (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2007.; Morgeson i Humphrey, 2006.). Razlika između zadatka i karakteristika znanja priznaje činjenicu da se poslovi mogu dizajnirati ili preoblikovati kako bi se povećali zahtjevi zadatka, zahtjevi za znanjem ili oboje (Campion i McClelland, 1993.). Karakteristike znanja se mogu podijeliti u nekoliko kategorija kao što su složenost posla, obrada informacija, rješavanje problema, raznolikost vještina, i specijalizacija.

**Složenost posla** odnosi se na mjeru u kojoj su zadaci na poslu složeni i teški za izvršavanje (Campion, 1988.). Iako je prvotno koncipirana kao aspekt mehaničkog dizajna posla, Edwards i suradnici (2000.) otkrili su da je složenost zaseban faktor. Budući da rad koji uključuje složene zadatke zahtijeva upotrebu brojnih vještina visoke razine i mentalno je zahtjevniji i izazovniji, vjerojatno će imati pozitivne motivacijske rezultate. Većina autora fokusira se na "pozitivni" aspekt složenosti, koncipirajući je kao izazovnu i poticajnu, umjesto negativne strane prekomjerno složenog i mentalno iscrpljujućeg rada (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni i Fraccaroli, 2012.).

Količina obrade informacija potrebna na poslu odražava mjeru u kojoj posao zahtijeva obraćanje pažnje na obradu podataka ili drugih informacija. Neki poslovi zahtijevaju više razine praćenja i aktivne obrade informacija od drugih (Martin i Wall, 1989.; Wall i Jackson, 1995.). Visoki kognitivni zahtjevi karakteristični su za motivacijski pristup zbog složenosti obogaćenog rada (Campion, 1989.).

**Rješavanje problema** odražava mjeru u kojoj posao zahtijeva jedinstvene ideje ili rješenja i odražava aktivne kognitivne zahtjeve posla (Jackson, Wall, Martin i Davids, 1993.). Rješavanje problema uključuje generiranje jedinstvenih ili inovativnih ideja ili rješenja, dijagnosticiranje i rješavanje neobičnih problema te sprječavanje ili oporavak od pogrešaka (Wall, Corbett, Clegg, Jackson i Martin, 1990.). Kao takvo, konceptualno je povezano s kreativnim zahtjevima rada i prirodno je proširenje na zahtjeve informacija posla (Shalley, Gilson i Blum, 2000.).

Ove tri karakteristike povezujemo zajedno u cjelinu jer ovisno o poslu, mogu zahtijevati različite razine intelektualnih sposobnosti. Također, mogu omogućiti diferencirano primjenu stečenih sposobnosti i vještina.

**Raznolikost vještina** odražava mjeru u kojoj posao zahtijeva od pojedinca korištenje različitih vještina kako bi obavio rad (Hackman, 1980.). Važno je razlikovati raznolikost vještina od raznolikosti zadataka jer je korištenje različitih vještina različito od obavljanja različitih zadataka. Upotreba više vještina često je izazovna i stoga angažirajuća za izvođenje. Raznolikost vještina bi trebala rezultirati većim zadovoljstvom i angažiranošću starijih radnika.

**Specijalizacija** odražava mjeru u kojoj posao uključuje izvođenje specijaliziranih zadataka ili posjedovanje specijaliziranog znanja i vještina. Ovaj pojam specijalizacije prvi je identificirao Champion (1988.), a kasnije su ga pojasnili Edwards i suradnici (1999.). Za razliku od širine aktivnosti i vještina inherentnih u raznolikosti zadatka i vještina, specijalizacija odražava dubinu znanja i vještina u određenom području. Specijalizacija bi trebala rezultirati većim zadovoljstvom poslom, angažiranošću i boljim performansama starijih radnika (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni i Fraccaroli, 2012.).

### **3.3. Povezanost ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika dizajna posla**

Organizacijski kontekst, uključujući razinu poslovne razine ambideksternosti utječe na karakteristike poslova. Istraživanje Gibsona i Birkinshawa (2004.) potvrđuje takav argument naglašavajući da ambideksternost posreduje odnos između kontekstualnih značajki i učinka te pokazujući da sposobnost balansiranja između istraživanja i iskorištavanja izravno utječe na individualnu radnu uspješnost. Nadalje, Parker (2014.) sugerira važnost uključivanja ambideksternosti u dizajn poslova kako bi se poboljšala ukupna organizacijska učinkovitost.

Ambideksternost pruža kontekst za dizajniranje poslova, te stoga očekujemo da će biti povezana s načinom na koji su dizajnirani poslovi zaposlenika i s razinom njihove radne uspješnosti. Kao što su Demerouti i Bakker (2023.) istaknuli, usklađenost između zahtjeva posla i resursa vjerojatno je pod utjecajem šireg organizacijskog okruženja. U ambideksternoj organizaciji, uloge zaposlenika su osmišljene tako da omogućavaju adaptaciju na promjenjive uvjete (eksploataciju dok učinkovito



izvršavaju trenutne zadatke (eksploataciju). Ovaj dvostruki fokus osigurava da organizacija ostane konkurentna i agilna u dinamičnim tržištima.

Jansen i suradnici (2012.) raspravljaju kako ambideksternost na razini jedinice pozitivno utječe na kasniju učinkovitost te jedinice. Nadalje, prema Jansenu i suradnicima (2012.), važno je istaknuti kako ambideksterne jedinice koje uspješno kombiniraju eksploraciju (razvoj novih proizvoda) i eksploataciju (optimizacija postojećih proizvoda) povećavaju svoju učinkovitost i tržišni udio, što rezultira poboljšanom izvedbom. Ovakve jedinice zahtijevaju od zaposlenika visoku razinu kognitivne fleksibilnosti i autonomije, omogućujući im da balansiraju između rutinskih i nerutinskih aktivnosti. Ambideksterne organizacijske jedinice posreduju odnos između kontekstualnih značajki i radne uspješnosti pojedinaca, naglašavajući važnost dizajna posla koji podržava obje vrste aktivnosti.

U ambideksternom okruženju, organizacije su suočene s potrebom da istovremeno razvijaju nove ideje, proizvode i usluge ( eksploracija ) te istovremeno poboljšavaju postojeće procese i proizvode (eksploatacija). Ova dvostruka orijentacija zahtijeva prilagodbu dizajna poslova kako bi se osiguralo da zaposlenici imaju potrebne resurse i poticaje za oba aspekta rada.

Kroz prilagodbu dizajna poslova, organizacije mogu osigurati da zaposlenici budu potaknuti na fleksibilnost i kreativnost, dok istovremeno imaju pristup resursima koji su im potrebni za učinkovito nositi se s izazovima ambideksternog okruženja. Prema Cheng, Shiu i Daviesu (2017.), postoji nekoliko načina kako se to može postići:

1. **Kombinacija kognitivnih zahtjeva:** Dizajn posla trebao bi uključivati različite razine kognitivnih zahtjeva kako bi potaknuo raznolikost razmišljanja i pristupa. Ovo može uključivati složene probleme koji zahtijevaju kreativnost i inovativno razmišljanje, ali i rutinske zadatke koji zahtijevaju preciznost i učinkovitost.
2. **Resursi za poticanje učinkovitosti:** Zaposlenicima treba osigurati resurse kao što su pristup informacijama, tehnološki alati i podrška kolega kako bi mogli učinkovito obavljati svoje zadatke. Ovo će osigurati da se postojeći procesi mogu poboljšati i optimizirati.
3. **Resursi za poticanje inovacija:** Zaposlenicima treba omogućiti pristup resursima kao što su vrijeme za istraživanje i eksperimentiranje, podrška za razvoj novih ideja i prilike za

suradnju i dijeljenje znanja. Ovo će potaknuti stvaranje novih rješenja i inovacija u organizaciji.

4. **Fleksibilnost u radu:** Dizajn posla trebao bi omogućiti zaposlenicima određenu razinu autonomije i slobode u organizaciji svog rada kako bi mogli prilagoditi svoje aktivnosti prema potrebama eksploracije i eksploatacije.

Kroz ovaj pristup, organizacije mogu stvoriti dinamično okruženje koje potiče inovacije i učinkovitost te omogućuje zaposlenicima da se uspješno prilagode promjenjivim zahtjevima ambideksternog poslovnog okruženja.

Gibson i Birkinshaw (2004.) tvrde da organizacijska ambideksternost ima ključnu ulogu u oblikovanju poslovnih rezultata organizacije. Identificirani su antecedenti koji prethode razvoju ambideksternosti, kao što su struktura organizacije, upravljačke prakse i organizacijska kultura. Ove komponente mogu utjecati na dizajn poslova unutar organizacije potičući aktivnosti koje podržavaju istraživanje novih mogućnosti i eksploataciju postojećih resursa. Dizajn poslova unutar tih organizacija vjerojatno potiče aktivnosti koje podržavaju obje vrste aktivnosti, poput fleksibilnosti u radnim zadacima i poticanja kreativnosti. Nadalje, istraživanje sugerira da organizacijska ambideksternost može djelovati kao posrednik između različitih čimbenika i poslovnih rezultata, implicirajući da dizajn poslova unutar ambideksternih organizacija može posredovati u povezanosti između strukturalnih, kulturnih i upravljačkih faktora te njihovog utjecaja na poslovne ishode.

Kada organizacija teži ambideksternosti, to znači da nastoji istovremeno biti sposobna za istraživanje novih ideja, procesa i proizvoda, dok održava i poboljšava postojeće strukture i procese koji osiguravaju efikasnost i produktivnost. Ovo stvara radno okruženje koje potiče zaposlenike na inovacije i kreativno razmišljanje, ali istovremeno osigurava da su njihovi svakodnevni zadaci i odgovornosti jasno definirani i usmjereni na ostvarivanje konkretnih ciljeva.

Dizajn posla unutar takvih organizacija mora odražavati ovu dvostruku prirodu. Zaposlenike treba poticati na učenje i razvoj novih vještina, ali istovremeno osiguravati da su njihove svakodnevne zadatke jasno definirane i usmjerene na postizanje ciljeva organizacije. Ovakav pristup stvara radno okruženje u kojem zaposlenici mogu cvjetati. Očekuje se da budu fleksibilni i inovativni, ali i da ostanu fokusirani i produktivni. Kroz takav pristup, organizacija ne samo da potiče osobni razvoj zaposlenika već i direktno doprinosi općoj uspješnosti organizacije.

Naglasak na ambideksternosti u dizajnu posla pridonosi većoj prilagodljivosti, inovativnosti i učinkovitosti organizacije. Omogućava organizaciji da se brzo prilagodi promjenama u okruženju, da razvija nove ideje i proizvode te da istovremeno održava visoku razinu produktivnosti i efikasnosti u postojećim operacijama. To na kraju dovodi do povećanja konkurentnosti i dugoročnog uspjeha organizacije na tržištu.

### **3.4. Povezanost kognitivnih karakteristika dizajna posla s radnim ishodima zaposlenika**

Karakteristike znanja direktno su povezane s radnim ishodima zaposlenika. S obzirom na intelektualnu prirodu radnika, obogaćene karakteristike posla vezane uz znanje trebale bi biti pozitivno povezane s percepcijom korištenja vještina (Morrison i suradnici, 2005.) i važne su za postizanje prilagodbe osobe poslu (Kristof-Brown i suradnici, 2005.). Ako su obogaćene, karakteristike posla vezane uz znanje mogu stvoriti izazovne skupine zadataka i pružiti radnicima prilike za rješavanje problema, obradu kompleksnih informacija i primjenu dubokih i širokih vještina (Morgeson i Campion, 2002.; Morgeson i Humphrey, 2006.).

Radnici s obogaćenim motivacijskim i socijalnim karakteristikama posla mogu osjećati zahvalnost prema organizaciji što im pruža poželjne poslove (Slattery i suradnici, 2010.). Prema Grantu (2012.), njihovi temeljni motivi mogu biti zadovoljeni obogaćenim dizajnom posla koji pruža smisao, povezanost te osjećaj pripadnosti zajednici, kao i mogućnosti učenja i razvoja. Konačno, takvi pozitivni, motivirajući i izazovni podražaji trebali bi rezultirati boljim radnim performansama općenito, iako bi se na različitim dimenzijama performansi mogle primijetiti određeni specifični učinci (Hernaus i Mikulić, 2014.).

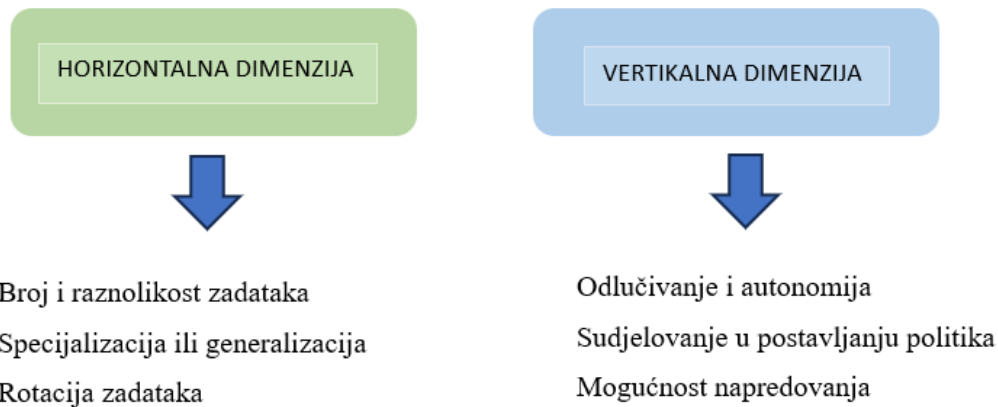
Karakteristike znanja trebale bi rezultirati višim razinama zadovoljstva, angažiranosti i performansi kako kod starijih tako i kod mlađih radnika. Primjerice, određene vrste obrade informacija zahtijevaju radnu memoriju, apstraktno razmišljanje i pažnju (tj. fluidnu inteligenciju). Ovi zahtjevi za fluidnim intelektualnim sposobnostima mogu imati negativan utjecaj na zadovoljstvo poslom, angažiranost i performanse starijih radnika. SOC teorija (selection, optimization, and compensation- SOC) (Baltes i Baltes, 1990.) sugerira da stariji radnici manje vjerojatno biraju karakteristike posla povezane s visokim zahtjevima za fluidnom inteligencijom jer im ne bi omogućile optimizaciju njihovih performansi. Nadalje, ako stariji radnici nisu u mogućnosti raditi jednako dobro kao mlađi radnici u poslovima koji zahtijevaju značajnu količinu

obrade informacija, prepoznavanje ovog smanjenog učinka može dovesti do stresa (Griffiths, 2000.) i smanjene samouvjerenosti u vlastite sposobnosti. Ovo bi vjerojatno rezultiralo smanjenjem zadovoljstva poslom i angažiranosti, jer bi stariji radnici mogli osjećati da nisu sposobni sudjelovati u svojim radnim aktivnostima na optimalnoj razini (Truxillo i sur., 2012.). U suvremenim pristupima dizajnu poslova, korijeni sežu još do Industrijske revolucije, gdje su koncepti poput podjele rada, promovirani od strane Adama Smitha (1776.) i Charlesa Babbagea (1832.), imali velik utjecaj. Isticali su prednosti razbijanja kompleksnih poslova na jednostavnije, što je rezultiralo poboljšanjem performansi radnika. Tijekom 20. stoljeća, Frederick Taylor i Henry Ford su dodatno razvili ove ideje kroz koncepte znanstvenog upravljanja i primjenu pokretnih montažnih traka.

Ove prekretnice omogućile su razvoj bogatijeg dizajna poslova u današnjem modernom svijetu. Psihološka literatura o motivaciji zaposlenika često ističe da promjene u dizajnu posla mogu poboljšati radnu uspješnost zaposlenika. Lawler (1969.) dodatno ističe da je sadržaj ili dizajn posla ključan faktor koji određuje vjerovanja zaposlenika o tome hoće li će dobra izvedba na poslu rezultirati osjećajem postignuća, rasta i samopoštovanja, te hoće li posao biti intrinzično motivirajući.

Ova povezanost između kognitivnih karakteristika dizajna posla i radnih ishoda zaposlenika naglašava važnost pažljivog oblikovanja poslova kako bi se potaknula motivacija i poboljšala uspješnost zaposlenika. Promjene u sadržaju posla mogu snažno utjecati na motivaciju zaposlenika jer oblikuju percepciju o tome kako će dobra izvedba rezultirati osjećajima postignuća i rasta. Stoga je važno razumjeti kako kognitivne karakteristike dizajna posla utječu na radne ishode zaposlenika kako bi se osiguralo efikasno upravljanje ljudskim resursima i postizanje ciljeva organizacije. Također, poslovi se mogu proširiti i na horizontalnoj i na vertikalnoj razini.

Slika 1. Horizontalna i vertikalna dimenzija poslova



Izvor: prilagodba autorice prema Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Horizontalna dimenzija odnosi se na broj i raznolikost operacija koje pojedinac obavlja na poslu. Vertikalna dimenzija odnosi se na stupanj kontrole koju osoba ima nad planiranjem i izvođenjem svog posla te sudjelovanje u postavljanju organizacijskih politika. "Pomoćnik" na montažnoj liniji ima posao koji je proširen horizontalno, ali ne i vertikalno, dok radnik kojeg Argyris i Guest (1965.) predlažu da može sudjelovati u donošenju odluka o svom poslu dok i dalje radi na montažnoj liniji. Klasična psihološka teorija Edwarda Thorndikea i drugih behaviorističkih proučavatelja izvedbe tvrdila je da je izvedba bilo koje vrste uglavnom ovisna o učenju. Budući da podaci pokazuju da je sav složeni proces učenja predviđen općom kognitivnom sposobnošću (koju su nazivali inteligencijom), izvedba u svim složenim zadacima bit će blisko predviđena općom kognitivnom sposobnošću. S druge strane, teorija behaviorista koja uključuje Watsona, Skinnera, Thorndikea te Spencea, tvrdi da kognitivne sposobnosti ne mogu korelirati s radnom izvedbom.

Hunter (1986.) objašnjava da je učenje nužan, ali ne i dostatan uvjet za izvedbu. Izvedba može zahtijevati da radnik ide dalje od poznavanja posla. Razmotrimo policajca odgovornog za kontrolu gomile. Policajac može savladati priznate principe kontrole gomile, ali bilo koja stvarna situacija bit će samo približno slična situaciji opisanoj prilikom davanja pravila, stoga policajac mora biti inovativan.

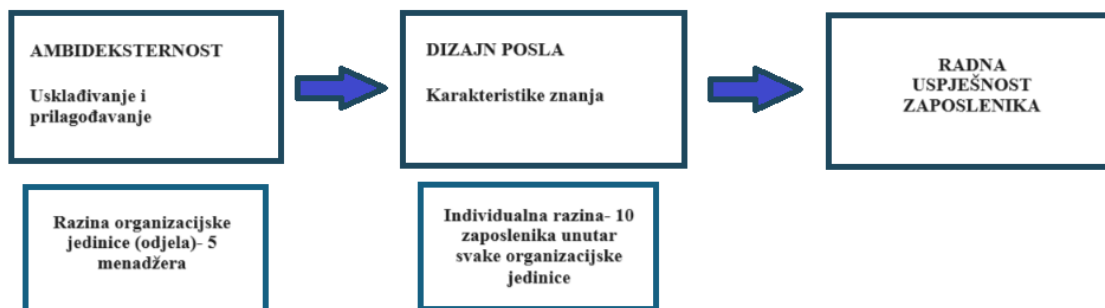
Zaključno, povezanost kognitivnih karakteristika dizajna posla s radnim ishodima zaposlenika zavisi od teorije koju proučavamo. Klasična teorija učenja ne vidi granice između kognitivnog učenja i učenja na poslu, dok s druge strane behavioristi vjeruju da su kognitivni procesi irelevantni za ispravno ponašanje i stoga radnu izvedbu (Hunter, 1986.).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI AMBIDEKSTERNOSTI ORGANIZACIJSKE JEDINICE, KOGNITIVNIH KARAKTERISTIKA DIZAJNA POSLA I RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

### 4.1. Metodologija istraživanja

Ovaj rad istražuje kako je ambideksternost na razini organizacijskih jedinica povezana s dizajnom posla i kako to utječe na radnu uspješnost pojedinaca. Istraživanje se provelo u hrvatskoj organizaciji u automobilskej industriji. U svrhu provedbe istraživanja kreiran je visokostrukturirani anketni upitnik koji je upućen zaposlenicima te se proveo intervju s menadžerima. Anketni upitnik sa zaposlenicima obuhvaćao je kognitivne karakteristike dizajna posla (složenost posla, rješavanje problema, raznolikost vještina i specijalizacija) prema Morgeson i Humphrey (2006.) na namjernom prigodnom uzorku od 50 zaposlenika. Također, uključuje razgovore s menadžerima koji daju procjenu ambideksternosti (Gibson i Birkinshaw, 2004.) te osvrt na radnu uspješnost zaposlenika (Liden i suradnici, 1993.). Organizacija ima složenu organizacijsku strukturu s mnogo hijerarhijskih razina što olakšava odabrani dizajn istraživanja.

Slika 2. Proces istraživanja



Izvor: vlastiti rad autorice

Prva metoda istraživanja bila je kvalitativna metoda, odnosno intervju. Intervjui su se provodili u prostorijama ispitane organizacije i ispitanici su ispitivani pojedinačno da se zadrži anonimnost pojedinca i odgovora. Prvi dio obuhvaća tri pitanja vezana uz usklađenost, drugi dio obuhvaća tri pitanja vezana uz prilagodljivost.

Ispitanici su se u skladu sa svojim mogućnostima potrudili da na svako pitanje odgovore što detaljnije. Ispitanike se na početku intervjua informiralo o njihovoj anonimnosti u objavi rezultata istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo pet menadžera (tri ženskog i dvoje muškog spola), svi imaju fakultetsko obrazovanje (vidi Tablicu 4. i 5.).

Tablica 4. Obilježja ispitanika- menadžera

Ispitanik	Spol	Dob	Stručna sprema	Pozicija
A	M	29	VSS	Voditelj proizvodnje
B	Ž	53	VSS	Menadžerica objektima/postrojenjem
C	M	28	VSS	Koordinator/voditelj montaže baterija
D	Ž	35	VSS	Voditeljica računovodstva
E	Ž	49	VSS	Menadžerica indirektna nabave

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Tablica 5. Deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli menadžera

	Dob	Spol	Obrazovanje	Stož u organizaciji	Stož na poslu
<b>Prosječna vrijednost</b>	38.8	1.4	3	4	14.8
<b>Standardna devijacija</b>	11.541	0.49	0	2.5	10.686
<b>Minimum</b>	28	1	3	2	5
<b>Maksimum</b>	53	2	3	8	29

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Menadžeri imaju različitu dob i radno iskustvo, dok su spol (1-žene, 2-muškarci) i obrazovanje (3-VSS) ravnomjerno raspoređeni. Prosječna dob menadžera je 38.8 godina uz standardnu devijaciju od 11.541, što ukazuje na značajnu razliku u dobi. Spol je gotovo ravnomjerno raspoređen s prosječnom vrijednošću 1.4 i standardnom devijacijom od 0.49. Prosječan staž u organizaciji iznosi 4 godine, s rasponom od 2 do 8 godina i standardnom devijacijom od 2.5, što ukazuje na umjerenu varijabilnost. Staž na poslu prosječno iznosi 14.8 godina, s rasponom od 5 do 29 godina i standardnom devijacijom od 10.686, što pokazuje veliku razliku u radnom iskustvu među menadžerima. Staž u organizaciji varira, ali je značajno kraći od ukupnog staža na poslu, što



sugerira da menadžeri imaju značajno radno iskustvo, ali su relativno novi u trenutnim organizacijama.

Druga metoda prikupljanja podataka bio je anketni upitnik koji je kreiran i distribuiran pomoću Google obrasca. Na početku se pojasnila svrha prikupljanja podataka za ovaj diplomski rad te očekivano vrijeme ispunjavanja. Svoje su stavove ispitanici izražavali prema pet-stupanjskoj Likertovoj skali (5=potpuno se slažem, 4=slažem se, 3=ni se slažem ni se ne slažem, 2=ne slažem se, 1=potpuno se ne slažem) kao stupanj slaganja ili neslaganja s navedenom izjavom. Primjer upitnika nalazi se u Prilogu 1. ovoga rada. Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju, te su bili upoznati s anonimnosti istraživanja.

Tablica 6. Deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli zaposlenika

	<b>Dob</b>	<b>Spol</b>	<b>Obrazovanje</b>	<b>Stož u organizaciji</b>	<b>Stož na poslu</b>
<b>Prosječna vrijednost</b>	28.68	1.5	2.44	2.66	7.64
<b>Standardna devijacija</b>	5	0.505	0.501	1.745	4.606
<b>Minimum</b>	20	1	2	1	1
<b>Maksimum</b>	42	2	3	7	19

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Tablica 6. pokazuje da je prosječna dob zaposlenih ispitanika 28.68 godina, s rasponom od 20 do 42 godine. Spol je ravnomjerno raspoređen s prosječnom vrijednošću 1.5 (1-žene, 2-muškarci), a obrazovanje ima prosječnu ocjenu 2.44, što ukazuje na sličnu razinu obrazovanja među zaposlenicima (2-SSS, 3-VSS). Prosječan staž u organizaciji iznosi 2.66 godina, dok prosječan staž na poslu iznosi 7.64 godina, što sugerira da zaposlenici imaju značajno radno iskustvo, ali su relativno novi u trenutnoj organizaciji. Standardne devijacije pokazuju umjerenu varijabilnost u dobi i stažu.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Nakon prikupljanja podataka pomoću anketnog upitnika i intervjua, provedene su analize kako bi se dobili rezultati istraživanja o povezanosti ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika posla s radnom uspješnosti zaposlenika. Provedene su deskriptivna statistika i kros-tabulacijska analiza, te analiza intervjua.

#### 4.2.1. Deskriptivna statistička analiza

Deskriptivna analiza pruža osnovne informacije o uzorku i distribuciji ključnih varijabli, omogućujući uvid u osnovne karakteristike prikupljenih podataka. U nastavku su prikazane tablice deskriptivne statistike koje obuhvaćaju prosječne vrijednosti, standardne devijacije, minimum i maksimum, pružajući detaljan pregled istraživanih parametara. Ovi rezultati predstavljaju temelj za daljnju analizu i interpretaciju odnosa između ambideksternosti, kognitivnih karakteristika posla i radne uspješnosti zaposlenika.

Tablica 7. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli vezanih za menadžere

	<b>Usklađenost</b>	<b>Prilagodljivost</b>	<b>Ambideksternost</b>
<b>Prosječna vrijednost</b>	2.867	3.133	3
<b>Standardna devijacija</b>	0.691	0.38	0.514
<b>Minimum</b>	2	2.667	2.5
<b>Maksimum</b>	3.667	3.667	3.67

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Tijekom intervjua, menadžeri su dali svoju procjenu ambideksternosti organizacijske jedinice. Kao što je vidljivo iz Tablice 7., prosječna ocjena za usklađenost je 2.867, s rasponom od 2 do 3.667 i standardnom devijacijom 0.691, što ukazuje na umjerenu varijabilnost. Prilagodljivost ima prosječnu ocjenu 3.133, s rasponom od 2.667 do 3.667 i standardnom devijacijom 0.38, što sugerira manju varijabilnost među menadžerima nego za usklađenost. Ambideksternost ima prosječnu ocjenu 3, s rasponom od 2.5 do 3.67 i standardnom devijacijom 0.514, što također ukazuje na umjerenu varijabilnost. Zaključno, dok su usklađenost i ambideksternost nešto varijabilniji, prilagodljivost je relativno ujednačena među menadžerima.

Tablica 8. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli vezanih za zaposlenike

	Složenost posla	Rješavanje problema	Raznolikost vještina	Specijalizacija	Radni učinak
<b>Prosječna vrijednost</b>	3.26	3.655	3.775	3.68	4.155
<b>Standardna devijacija</b>	0.842	0.742	0.77	0.706	0.418
<b>Minimum</b>	1.75	2.25	1.75	2	3
<b>Maksimum</b>	5	5	5	5	4.875

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Istraživanje prikazuje prosječnu ocjenu za složenost posla koja iznosi 3.26, što sugerira da su poslovi uglavnom srednje složeni, uz značajne razlike među zaposlenicima (najniža ocjena 1.75, najviša 5). Rješavanje problema je ocijenjeno s prosječnih 3.655, što ukazuje na učestale izazove koje zaposlenici rješavaju (najniža ocjena 2.25, najviša 5). Vještine su najviše ocijenjene s prosjekom 3.775, što ukazuje na visok nivo potrebnih vještina (najniža ocjena 1.75, najviša 5). Specijalizacija također ima visoku prosječnu ocjenu od 3.68, s najmanjom varijabilnošću među ocjenama (najniža ocjena 2, najviša 5). Podaci pokazuju da se od zaposlenika očekuju visoke vještine i specijalizaciju, a rješavanje problema je ključan aspekt njihovog rada, dok složenost posla varira među poslovnim jedinicama.

#### 4.2.2. Analiza intervjua s menadžerima

Prilikom intervjua, menadžeri su dali svoju procjenu ambideksternosti, nakon čega je uslijedilo njihovo obrazloženje mišljenja.

Tablica 9. Pokazatelji razine usklađenosti, prilagođavanja i ambideksternosti

POSLOVNA JEDINICA	USKLAĐIVANJE	PRILAGODAVANJE	AMBIDEKSTERNOST
<b>1</b>	Nisko (2.333)	Srednje (2.667)	Srednja (2.50)
<b>2</b>	Srednje (3.000)	Srednje (3.000)	Srednja (3.00)
<b>3</b>	Visoko (3.667)	Visoko (3.667)	Visoka (3.67)
<b>4</b>	Srednje (3.333)	Srednje (3.333)	Srednja (3.33)
<b>5</b>	Nisko (2.000)	Srednje (3.000)	Srednja (2.50)

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Iz rezultata Tablice 9. možemo zaključiti da većina poslovnih jedinica ima srednje razine usklađivanja, prilagođavanja i ambideksternosti. Samo poslovna jedinica 3 pokazuje visoke razine u svim karakteristikama, dok poslovna jedinica 5 ima nisku razinu usklađivanja. Ovi podaci sugeriraju da je većini poslovnih jedinica potrebno poboljšanje kako bi se postigla veća usklađenost i prilagodljivost, te postigla viša razina ambideksternosti.

Tablica 9. prikazuje odgovore menadžera na pitanja vezana za usklađivanje te odgovore na pitanja vezana za prilagođavanje. Ispitanici su odgovarali na pitanja istim redoslijedom te su na taj način odgovori i prikazani u tablici. Pitanja na koja su odgovarali bila su otvorena te su ispitanici obrazložili svoj odgovor. U tablici su citirani odgovori ispitanika. Anketna pitanja nalaze se u Prilogu 2. ovoga rada.

Tablica 10. Intervju s menadžerima

<b>Ispitanik</b>	<b>Usklađivanje</b>	<b>Prilagodavanje</b>
<b>A</b>	<i>„Smatram da se djeluje u najboljem interesu za ciljeve ove organizacije.“</i>	<i>„Smatram da je sustav upravljanja sve samo ne zastario.“</i>
	<i>„Smatram da sustav upravljanja vrši dobar posao kontroliranja potrošnje resursa na neproduktivne aktivnosti.“</i>	<i>„Smatram da imamo fleksibilan upravljački sustav i da se dobro nosimo s promjenama na tržištu.“</i>
	<i>„Smatram da kolege unutar organizacije imaju sukobljene ciljeve radi kontradiktornih uputa od strane višeg menadžmenta.“</i>	<i>„Smatram da se dobro prilagođavaju promjenama i poslovnim prioritetima.“</i>
<b>B</b>	<i>„Smatram da se može poboljšati situacija i da trenutno stanje ne podržava ciljeve ove organizacije.“</i>	<i>„Sustav upravljanja potiče ljude da izazovu zastarjele tradicije i moralne vertikale jer ova kompanija ide u korak sa modernim društvom i modernim sustavima upravljanja koji odbacuju zastarjele tipove rukovođenja.“</i>

	<p>„Smatram da sustavi upravljanja uzrokuju trošenje resursa na neproduktivne aktivnosti te se nadam u budućnosti da će se taj dio moći bolje kontrolirati.“</p>	<p>„Smatram da upravljački sustav nije dovoljno fleksibilan i da se teško nosimo s promjenama na tržištu.“</p>
	<p>„Smatram da su poslovni ciljevi sukobljeni.“</p>	<p>„Trenutno se upravljački sustavi brzo razvijaju i prilagođavaju, no bojim se da će se to u skorijoj budućnosti mijenjati</p>
C	<p>„Menadžmentu nedostaje iskustva i svijesti o problemima unutar organizacije.“</p>	<p>„Postoji dobar stupanj slobode u pristupu problemima.“</p>
	<p>„Smatram da sustav upravljanja uzrokuje trošenje resursa na neproduktivne aktivnosti zbog neiskustva i nedostatka primijene pristupa "lekcija naučena".</p>	<p>„Još uvijek smo dovoljno mali da se možemo prilagoditi prema potrebama tržišta bez velikog napora, a menadžment čini se pažljivo prati trendove.“</p>
	<p>„Granice između odgovornosti nisu detaljno razrađene.“</p>	<p>„Na temelju sastanaka sa svim zaposlenicima, konstantno se vrše korekcije poslovnog modela.“</p>
D	<p>„Svakim rastom naše kompanije imali smo odličnu radnu i upravljačku organizaciju koja je vodila ljude ka postizanju njihovih, a time i ciljeva kompanije“</p>	<p>„Budući da uvijek nastojimo biti produktivniji, uvijek pronalazimo načine za obavljanje zadataka učinkovito i za automatizaciju naših procesa kako bi bilo manje administracije.“</p>
	<p>„Svjesni smo brzog tempa naše kompanije i nemamo vremena za gubljenje. Zbog toga su naši ciljevi dobro poznati i ne troše vrijeme ni resurse“</p>	<p>„Uvijek nastojimo biti izazovniji kao kompanija, a kako bismo postigli visok nivo, svi odjeli moraju brzo razmišljati i brzo reagirati kako bi mogli upravljati potrebama tržišta, što učinkovito i rade.“</p>

	<i>„Mi znamo naše prioritete i kada imamo više od jednog prioriteta, sjednemo zajedno kako bismo raspravili glavne prioritete koji se prvo moraju riješiti.“</i>	<i>„Budući da smo brzorastuća tvrtka, konstantno imamo nove prioritete koje treba upravljati, i kako bismo bili korak ispred njih, mijenjamo naše procese kako bismo ih mogli postići.“</i>
<b>E</b>	<i>„Menadžment djeluje koherentno kako bi se podržali ciljevi ove organizacije.“</i>	<i>„Upravljački sustav je fleksibilan i otvoren za promjene u skladu s tržišnim trendovima i potrebama.“</i>
	<i>„Sustav upravljanja usmjeren je na balansiranje i korištenje resursa temeljenih na najboljim praksama i zadanim poslovnim ciljevima.“</i>	<i>„Menadžment je fleksibilan te s obzirom na izazove s kakvim se svakodnevno suočavamo, odlično se nosimo s promjenama i prilagođavamo se.“</i>
	<i>„Zadani poslovni ciljevi su realni i ostvarivi, ne sukobljavaju se.“</i>	<i>„Upravljački sustavi su spremni na brze odgovore te se prilagođavaju promjenama i prioritetima.“</i>

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Povezivanje rezultata iz Tablice 9. i Tablice 10. pruža dublji uvid u razlike u percepciji i stvarnoj praksi unutar poslovnih jedinica. Na primjer, menadžer iz poslovne jedinice 3. ocijenio je visoku razinu ambideksternosti što može biti potkrijepljeno njegovim odgovorima vidljivima iz Tablice 10. Naime taj menadžer je istaknuo visoku usklađenost s ciljevima organizacije i fleksibilnost u upravljačkim praksama za prilagodbu promjenama (*„Još uvijek smo dovoljno mali da se možemo prilagoditi prema potrebama tržišta bez velikog napora, a menadžment čini se pažljivo prati trendove.“*). Ovakav odgovor sugerira da poslovna jedinica 3. uspješno integrira sposobnost prilagodbe s jasnim usklađivanjem s organizacijskim ciljevima, što rezultira visokom ambideksternošću.

S druge strane, menadžeri poslovnih jedinica poput 1. i 5. koje su ocijenjene niskim razinama usklađivanja pokazuju zabrinutost zbog nedostatka usklađenosti s ciljevima organizacije i nedovoljne fleksibilnosti u upravljačkim sustavima (*„Smatram da kolege unutar organizacije imaju sukobljene ciljeve radi kontradiktornih uputa od strane višeg menadžmenta.“*). Na primjer, menadžeri iz poslovne jedinice 2. i 5. istaknuli su izazove u usklađivanju s ciljevima ili nedostatak

fleksibilnosti u prilagodbi promjenama na tržištu, što može objasniti njihovu nisku ocjenu u Tablici 9.

Zaključno, usklađenost između ocjena ambideksternosti u Tablici 9. i opisnih odgovora u Tablici 10. pruža sliku o tome kako percepcija i stvarna praksa utječu na operativnu izvrsnost poslovnih jedinica. Analiza opisnih odgovora menadžera pomaže u identifikaciji ključnih područja za poboljšanje, kao što su bolje usklađivanje s organizacijskim ciljevima i povećana fleksibilnost, što može doprinijeti dugoročnoj konkurentnosti i uspjehu organizacije.

#### 4.2.3. Kros-tabulacijska analiza

Kros-tabulacijska analiza koristi se za ispitivanje odnosa između dviju ili više varijabli, omogućujući detaljniji uvid u međusobne povezanosti. U nastavku su prikazane tablice kros-tabulacijske analize koje pružaju informacije o učestalostima i proporcijama različitih kombinacija vrijednosti istraživanih varijabli. Ovi rezultati predstavljaju temelj za daljnju analizu i interpretaciju odnosa između ambideksternosti, kognitivnih karakteristika posla i radne uspješnosti zaposlenika.

Tablica 11. Razlike u percepcijama karakteristika znanja u odnosu na ambideksternost pojedine jedinice

	Poslovna jedinica/ Ambideksternost	Vrlo visoko	Visoko	Srednje	Nisko	Ukupno
Kompleksnost posla	Jed. 1/ Nisko-srednje	0 (0%)	1 (2%)	9 (18%)	0 (0%)	10
	Jed. 2/ Srednje-srednje	0 (0%)	3 (6%)	6 (12%)	1 (2%)	10
	Jed. 3/ Visoko-visoko	1 (2%)	2 (4%)	5 (10%)	2 (4%)	10
	Jed. 4/ Srednje-srednje	2 (4%)	5 (10%)	1 (2%)	2 (4%)	10
	Jed. 5/ Nisko-srednje	2 (4%)	4 (8%)	1 (2%)	3 (6%)	10
<b>UKUPNO</b>		<b>5 (10%)</b>	<b>15 (30%)</b>	<b>22 (44%)</b>	<b>8 (16%)</b>	
Rješavanje problema	Jed. 1/ Nisko-srednje	1 (2%)	6 (12%)	2 (4%)	1 (2%)	10
	Jed. 2/ Srednje-srednje	2 (4%)	4 (8%)	4 (8%)	0 (0%)	10

	<b>Jed. 3/ Visoko-visoko</b>	2 (4%)	4 (8%)	3 (6%)	1 (2%)	10
	<b>Jed. 4/ Srednje-srednje</b>	3 (6%)	4 (8%)	2 (4%)	1 (2%)	10
	<b>Jed. 5/ Nisko-srednje</b>	2 (4%)	5 (10%)	2 (4%)	1 (2%)	10
<b>UKUPNO</b>		<b>10 (20%)</b>	<b>23 (46%)</b>	<b>13 (26%)</b>	<b>3 (8%)</b>	
<b>Raznolikost vještina</b>	<b>Jed. 1/ Nisko-srednje</b>	1 (2%)	4 (8%)	5 (10%)	0 (0%)	10
	<b>Jed. 2/ Srednje-srednje</b>	3 (6%)	6 (12%)	1 (2%)	0 (0%)	10
	<b>Jed. 3/ Visoko-visoko</b>	1 (2%)	6 (12%)	2 (4%)	1 (2%)	10
	<b>Jed. 4/ Srednje-srednje</b>	3 (6%)	5 (10%)	1 (2%)	1 (2%)	10
	<b>Jed. 5/ Nisko-srednje</b>	1 (2%)	8 (16%)	1 (2%)	0 (0%)	10
<b>UKUPNO</b>		<b>9 (18%)</b>	<b>29 (58%)</b>	<b>10 (20%)</b>	<b>2 (4%)</b>	
<b>Specijalizacija</b>	<b>Jed. 1/ Nisko-srednje</b>	0 (0%)	6 (12%)	3 (6%)	1 (2%)	10
	<b>Jed. 2/ Srednje-srednje</b>	3 (6%)	5 (10%)	2 (4%)	0 (0%)	10
	<b>Jed. 3/ Visoko-visoko</b>	0 (0%)	5 (10%)	5 (10%)	0 (0%)	10
	<b>Jed. 4/ Srednje-srednje</b>	3 (6%)	5 (10%)	1 (2%)	1 (2%)	10
	<b>Jed. 5/ Nisko-srednje</b>	1 (2%)	5 (10%)	4 (8%)	0 (0%)	10
<b>UKUPNO</b>		<b>7 (14%)</b>	<b>26 (52%)</b>	<b>15 (30%)</b>	<b>2 (4%)</b>	
<b>Ukupno</b>		<b>31</b>	<b>93</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	10

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Tablica 11. prikazuje percipirane ocjene zaposlenika vezane za kognitivne karakteristike posla: kompleksnost posla, rješavanje problema, raznolikost vještina i specijalizaciju. Istraživanje je obuhvatilo ukupno pet poslovnih jedinica, u svakoj jedinici na upitnik je odgovorilo 10 zaposlenika (ukupno 50 zaposlenika).

**Kompleksnost posla:** Rezultati pokazuju varijabilnost u percepciji zaposlenika iz različitih poslovnih jedinica vezanu za kompleksnost njihova posla, s većinom njih koji su ocijenili tu



karakteristiku znanja srednjom ocjenom (22 (44%)), što ukazuje na potrebu za srednje širokim spektrom vještina među članovima timova kako bi se uspješno nosili s izazovima koje kompleksni poslovi donose. Ovu karakteristiku posla najviše je zaposlenika ocijenilo i s niskom ocjenom u odnosu na druge jedinice (8, (16%)).

**Rješavanje problema:** Analiza percepcije zaposlenika vezana za rješavanja problema pokazuje da većina zaposlenika smatra da njihovi poslovi traže visoku i vrlo visoku razinu rješavanja problema (10 (20%) i 23 (46%)). To implicira da postoji prostor za unaprjeđenje u sposobnosti jedinica da učinkovito identificiraju i rješavaju probleme u svojem radnom okruženju.

**Raznolikost vještina:** Istraživanje je otkrilo različite razine raznolikosti vještina među članovima poslovnih jedinica, međutim, ova kognitivna karakteristika posla ocijenjena je najvišim ocjenama među ostalim karakteristikama posla (9 (18%) i 29 (58%)). Neki odjeli imaju visoku raznolikost, što može biti korisno za fleksibilnost i prilagodbu promjenama, dok drugi imaju manje izraženu raznolikost.

**Specijalizacija:** Poslovne jedinice se razlikuju i po razini specijalizacije među svojim članovima, s najvišom visokom i vrlo visokom procjenom (7 (14%) i 26 (52%)). Ovi rezultati pokazuju kako se vještine unutar timova raspoređuju i mogu utjecati na njihovu sposobnost da učinkovito obavljaju specifične zadatke.

Usporedba ukupnih ocjena među karakteristikama znanja otkriva da je potreba zaposlenika za raznolikosti vještina najviše izražena, dok je kompleksnost posla najmanje izražena.

Analiza veze između razine ambideksternosti organizacijske jedinice i percepcije karakteristika znanja pokazuje nekoliko zanimljivih obrazaca. Možemo primijetiti, percepcija karakteristika znanja varira u odnosu na ambideksternost poslovnih jedinica samo kod pojedinih karakteristika znanja. Primjerice, zaposlenici iz jedinice sa srednjom procjenom ambideksternosti (Jedinice 2 i 4) pokazuju visoku i vrlo visoku potrebu za specijalizacijom i raznolikosti vještina. S druge strane, jedinice s niskom ambideksternošću (Jedinica 1 i Jedinica 5) imaju nižu percepciju ovih karakteristika. Za druge karakteristike posla ne možemo primijetiti takav obrazac. Kada uspoređujemo različite karakteristike znanja unutar iste jedinice, vidimo da zaposlenici iz Jedinice 3 (s najvećom procjenom ambideksternosti) tendiraju prema visokoj i srednjoj procjeni razine rješavanja problema, raznolikosti vještina i specijalizacije u odnosu na tendenciju prema srednjoj i niskoj kompleksnosti posla. Ovo sugerira da jedinice s visokom ambideksternošću percipiraju

poslove kao umjereno zahtjevne kada je riječ o rješavanju problema, s umjerenom potrebom za lepezom vještina i specijalizacijom, dok je percepcija kompleksnosti poslova nešto niža. To je pomalo neočekivan rezultat jer bi se očekivalo da zaposlenici u jedinicama s većom ambideksternošću doživljavaju svoje poslove složenijima, s raznovrsnijim vještinama.

Rezultati istraživanja sugeriraju da ne možemo tvrditi da o ambideksternosti poslovne jedinice ovisi razina potrebe karakteristika znanja. Međutim, možemo primijetiti da najveći utjecaj ambideksternosti primjećujemo na percepciju raznolikosti vještina i specijalizacije. Točnije, organizacijske jedinice sa srednjom ambideksternošću imaju tendenciju da vide svoje poslove kao specijaliziranije i raznolikije u pogledu potrebnih vještina u odnosu na druge poslovne jedinice, dok kod rješavanja problema i složenosti posla nema značajnije razlike među jedinicama.

Tablica 12. Povezanost ambideksternosti organizacijske jedinice i radnog učinka

	<b>Poslovna jedinica</b>	<b>Vrlo visoko</b>	<b>Visoko</b>	<b>Srednje</b>
<b>RADNI UČINAK</b>	Jed. 1/ Nisko-srednje	5	4	1
	Jed. 2/ Srednje-srednje	4	6	0
	Jed. 3/ Visoko-visoko	2	8	0
	Jed. 4/ Srednje-srednje	0	10	0
	Jed. 5/ Nisko-srednje	4	6	0
<b>UKUPNO</b>		<b>15</b>	<b>34</b>	<b>1</b>

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Tablica 12. prikazuje rezultate kros-tabulacijske analize koji pokazuju vezu između radnog učinka poslovnih jedinica u odnosu na ambideksternost poslovnih jedinica. Možemo zaključiti da je radni učinak većinom ocijenjen visoko i vrlo visoko. Također, tablica pokazuje da nema značajnije razlike u radnom učinku među različitim jedinicama.

Tablica 13. Povezanost karakteristika znanja i radne uspješnosti zaposlenika

	Radni učinak	Vrlo visoko	Visoko	Srednje	Ukupno
<b>Kompleksnost posla</b>	<b>Vrlo visoko</b>	1 (2%)	4 (8%)	0 (0%)	<b>5 (10%)</b>
	<b>Visoko</b>	4 (8%)	11 (22%)	0 (0%)	<b>15 (30%)</b>
	<b>Srednje</b>	8 (16%)	13 (26%)	1 (2%)	<b>22 (44%)</b>
	<b>Nisko</b>	2 (4%)	6 (12%)	0 (0%)	<b>8 (16%)</b>
<b>UKUPNO</b>		<b>15 (30%)</b>	<b>34 (68%)</b>	<b>1 (2%)</b>	
<b>Rješavanje problema</b>	<b>Vrlo visoko</b>	1 (2%)	8 (16%)	1 (2%)	<b>10 (20%)</b>
	<b>Visoko</b>	8 (16%)	15 (30%)	0 (0%)	<b>23 (46%)</b>
	<b>Srednje</b>	4 (8%)	9 (18%)	0 (0%)	<b>13 (26%)</b>
	<b>Nisko</b>	2 (4%)	2 (4%)	0 (0%)	<b>4 (8%)</b>
<b>UKUPNO</b>		<b>15 (30%)</b>	<b>34 (68%)</b>	<b>1 (2%)</b>	
<b>Raznolikost vještina</b>	<b>Vrlo visoko</b>	2 (4%)	6 (12%)	1 (2%)	<b>9 (18%)</b>
	<b>Visoko</b>	9 (18%)	20 (40%)	0 (0%)	<b>29 (58%)</b>
	<b>Srednje</b>	4 (8%)	6 (12%)	0 (0%)	<b>10 (20%)</b>
	<b>Nisko</b>	0 (0%)	2 (4%)	0 (0%)	<b>2 (4%)</b>
<b>UKUPNO</b>		<b>15 (30%)</b>	<b>34 (68%)</b>	<b>1 (2%)</b>	
<b>Specijalizacija</b>	<b>Vrlo visoko</b>	2 (4%)	5 (10%)	0 (0%)	<b>7 (14%)</b>
	<b>Visoko</b>	6 (12%)	19 (38%)	1 (2%)	<b>26 (52%)</b>
	<b>Srednje</b>	7 (14%)	8 (16%)	0 (0%)	<b>15 (30%)</b>
	<b>Nisko</b>	0 (0%)	2 (4%)	0 (0%)	<b>2 (4%)</b>
<b>UKUPNO</b>		<b>15 (30%)</b>	<b>34 (68%)</b>	<b>1 (2%)</b>	
<b>Ukupno</b>		<b>60</b>	<b>136</b>	<b>4</b>	<b>200</b>

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Tablica 13. i 14. pojašnjavaju vezu između percipiranja razine karakteristike znanja i radnog učinka zaposlenika. Rezultati križanja tablica pružaju vrijedne informacije o stupnju potpune usklađenosti, tj. postotku ispitanika čija su percepcija razine karakteristika znanja i radnog učinka ili srednja i srednja ili visoka i visoka. Stupanj potpune usklađenosti za četiri varijable prikazan je u Tablici 14. Iz te tablice može se vidjeti da vrijednosti potpune usklađenosti između radnog učinka i karakteristika znanja variraju od 26% do 44% za četiri varijable. Ovi rezultati ukazuju da s porastom procjene razine karakteristika znanja raste i razina radnog učinka, te da je ta razina ovisnosti naročito primjetna kod raznolikosti vještina i specijalizacije (44% i 42%). Kod svih

varijabli najveća usklađenost postoji između visoke procjene karakteristike znanja i visoke razine radnog učinka. Primjerice, zaposlenici koje doživljavaju visoku razinu raznolikosti vještina, imaju i veću razinu radnog učinka (20 (40%)). Slično tome, osobe koje su rangirale specijalizaciju kao visoku također su visoko ocijenjene radnim učinkom (19, (38%)). Stoga, postoji velika ovisnost između karakteristika znanja i radnog učinka, te povećanje u jednom vjerojatno vodi do povećanja u drugom.

Tablica 14. Veza između percipiranja razine karakteristike znanja i radnog učinka zaposlenika

<b>Kompleksnost posla</b>	$2\%+22\%+2\%=26\%$
<b>Rješavanje problema</b>	$2\%+30\%+0\%=32\%$
<b>Raznolikost vještina</b>	$4\%+40\%+0\%=44\%$
<b>Specijalizacija</b>	$4\%+38\%+0\%=42\%$

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Ovisnost između percepcije karakteristika znanja i radne uspješnosti zaposlenika je evidentna iz ovih rezultata. Povećanje percepcije kompleksnosti posla, sposobnosti rješavanja problema, raznolikosti vještina i specijalizacije često prati i povećanje radnog učinka. To sugerira da bolje razumijevanje i upravljanje ovim karakteristikama znanja može pozitivno utjecati na operativnu učinkovitost i uspjeh organizacijskih ciljeva.

U konačnici, ovi nalazi naglašavaju važnost veza između percipiranja razine karakteristike znanja i radnog učinka zaposlenika u kontekstu poboljšanja radnog učinka zaposlenika te pružaju smjernice za razvoj strategija koje potiču optimalnu upotrebu vještina i resursa unutar organizacije.

## 5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Nakon prikupljanja podataka putem anketnog upitnika i intervjua, istraživanje je identificiralo nekoliko ključnih ograničenja. Prvo, uzorak ispitanika bio je relativno mali u odnosu na širu populaciju zaposlenika u istraživanim organizacijama. Sveukupno je sudjelovalo 55 ispitanika, od čega 5 menadžera i po 10 zaposlenika pod svakim menadžerom, što može ograničiti općenitost zaključaka na sve menadžere i njihove podređene u organizacijama sličnog profila. Osim toga, u istraživanju su sudjelovali zaposlenici s različitim stupnjevima obrazovanja, uključujući i one sa SSS i VSS stupnjem, ali nismo dobili uvid u perspektive zaposlenika s nižim obrazovnim stupnjevima. Zbog toga nije moguće generalizirati zaključke istraživanja koji se odnose na zaposlenike sa svim stupnjevima obrazovanja.

Drugo, iako je uzorak pokazao umjerenu varijabilnost u dobi i stažu, postoji značajna razlika između menadžera i ostalih zaposlenika. Menadžeri imaju značajno više godina radnog iskustva, dok su zaposlenici u organizaciji relativno novi, s kratkim stažem. Ovo ograničenje može utjecati na generalizaciju rezultata istraživanja na širu populaciju radnika. Treće, spolna distribucija ispitanika među menadžerima nije bila podjednaka, s većim brojem ženskih ispitanika. Iako je među 50 zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju bila podjednaka spolna distribucija, razlike u spolu među menadžerima mogu utjecati na interpretaciju rezultata koji se odnose na razlike u stavovima i percepcijama između spolova unutar organizacija. Isto tako, intervjuiranje se provodilo samo unutar jedne organizacije, što može ograničiti općenitost nalaza na druge organizacijske kontekste. Konačno, iako su korištene deskriptivna statistika i kros-tabulacijska analiza za obradu podataka, nedostatak dodatnih kvantitativnih metoda može ograničiti dublje razumijevanje povezanosti između ambideksternosti organizacijske jedinice, kognitivnih karakteristika posla i radne uspješnosti zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Primarni cilj ovog istraživanja bio je istražiti povezanost ambideksternosti organizacijske jedinice i kognitivnih karakteristika posla s radnom uspješnošću zaposlenika. Sekundarni cilj bio je utvrditi kako različite razine ambideksternosti utječu na specifične aspekte posla, poput raznolikosti vještina, specijalizacije, rješavanja problema i složenosti zadataka.

Rezultati istraživanja pokazali su da ambideksternost poslovne jedinice ima značajan utjecaj na potrebu za raznolikošću vještina i specijalizacijom, dok nema značajan utjecaj na rješavanje problema i složenost posla. Konkretno, poslovne jedinice sa srednjom razinom ambideksternosti percipiraju svoje poslove kao specijaliziranije i raznovrsnije u pogledu potrebnih vještina. S druge strane, nije utvrđena značajna povezanost između razine potrebe za karakteristikama znanja i ambideksternosti poslovne jedinice.

Daljnja analiza pokazala je da postoji pozitivna korelacija između percepcije karakteristika znanja i radne uspješnosti zaposlenika. Povećanje kompleksnosti posla, sposobnosti rješavanja problema, raznolikosti vještina i specijalizacije često prati i povećanje radnog učinka zaposlenika. Ovo sugerira da bolje razumijevanje i upravljanje ovim karakteristikama može značajno poboljšati radnu uspješnost.

Istraživanje ukazuje na to da je za optimalnu radnu uspješnost zaposlenika važno ne samo postići ravnotežu između postojećih procesa i prilagodbe novim tržišnim prilikama, već i pažljivo upravljati kognitivnim karakteristikama posla. Organizacije bi trebale posvetiti pažnju dizajnu poslova koji omogućuju razvoj raznolikih vještina i specijalizaciju, kako bi potaknule veći radni učinak i zadovoljstvo zaposlenika.

Zaključno, ovo istraživanje otvara vrata za daljnja istraživanja koja bi mogla detaljnije istražiti kako različite razine ambideksternosti i kognitivne karakteristike posla mogu utjecati na dugoročnu uspješnost organizacija. Prikupljanje podataka iz više izvora i kontinuirano praćenje ovih varijabli može pružiti dublji uvid i pomoći organizacijama u stvaranju učinkovitijih i zadovoljnijih radnih sredina.

## POPIS IZVORA

1. Adler, P. S., Goldoftas, B. i Levine, D. I. (1999.), Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
2. Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S. i Tushman, M. L. (2001.), Time: A New Research Lens, *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.5393903>
3. Audretsch, D. B. i Guerrero, M. (2023.), Is ambidexterity the missing link between entrepreneurship, management, and innovation?, *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1891–1918. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10037-7>
4. Babbage, C., Bate, J. i Locke, L. L. (1832.), On the economy of machinery and manufactures. London: Knight.
5. Bakker, A. B. i Albrecht, S. (2018.), Work engagement: current trends, *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
6. Bakker, A. B., Demerouti, E., i Sanz-Vergel, A. (2023.), Job demands–resources theory: Ten years later, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
7. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R. i De Vries, J. D. (2020.), Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days, *Journal of Vocational Behavior*, 122(1), 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
8. Bakker, A. B., i Demerouti, E. (2007.), The Job Demands-Resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
9. Baltes, P. B. i Baltes, M. M. (1990.), Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation, In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 1-34). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511665684.003>
10. Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (1989.), Managing across borders: The transnational solution, Boston, MA: Harvard Business School Press

11. Bot, S. D. (2012.), Process ambidexterity for entrepreneurial firms, *Technology Innovation Management Review*, 2(4), 21-27.  
<https://doi.org/10.22215/timreview/547>
12. Burns, T. i Stalker, G. M. (1961.), The management of innovation, *The Economic Journal*, 79(314), 403-405. <https://doi.org/10.2307/2230196>
13. Campion, M. A. (1988.), Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions, *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
14. Campion, M. A. i McClelland, C. L. (1993.), Test of a theory of job design: Relationships among core characteristics and job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 287-292.
15. Carlsson, B. (1989.), The evolution of manufacturing technology and its impact on industrial structure: An international study. *Small Business Economics*, 1(1), 21–37. <https://doi.org/10.1007/bf00389914>
16. Cheng, J. L. C., Shiu, E. C. i Davies, A. (2017.), Crafting jobs for exploration and exploitation: A framework for balancing innovation capabilities, *European Management Journal*, 35(5), 698–707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.004>
17. Davis, K. i Taylor, J. (1972.), The Davis-Taylor Profile of Time Management, *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 460-462.
18. Denison, D. R., Hooijberg, R. i Quinn, R. E. (1995.), Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
19. Duncan, R. B. (1976.), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Kilman, R. H., Pondy, L. R. i Slevin, D. P. (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*, New York, NY: North Holland, pp. 167-189
20. Galbraith, J. R. (1982.), *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
21. Gibson, C. B. i Birkinshaw, J. (2004.), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>



22. Guest, R. H. i Argyris, C. (1965.), Integrating the individual and the organization, *American Sociological Review*, 30(1), 143. <https://doi.org/10.2307/2091786>
23. Hackman, J. R. (1980.), Work redesign and motivation, *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
24. Hackman, J. R. i Lawler, E. E. (1971.), Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
25. Hernaus, T., i Mikulić, J. (2014.), Work characteristics and work performance of knowledge workers, *Euromed Journal of Business*, 9(3), 268–292. <https://doi.org/10.1108/emjb-11-2013-0054>
26. Herzberg, F. (1966.), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World Publishing Company.
27. Hunter, J. E. (1986.), Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance, *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340–362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
28. Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. i Davids, K. (1993.), New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753–762. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.753>
29. Jansen, J. J., Simsek, Z., i Cao, Q. (2012.), Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286–1303. <https://doi.org/10.1002/smj.1977>
30. Kang, S. i Snell, S. A. (2008.), Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: a framework for Human resource management, *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
31. Lawler, E. E. (1969.), Job design and employee motivation, *Personnel Psychology*, 22(4), 426–435. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb00343.x>
32. Levinthal, D. A., i March, J. G. (1993.), The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
33. Liden, R. C., Wayne, S. J. i Stilwell, D. (1993.), A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>

34. March, J. G. (1991.), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
35. March, J.G. i Simon, H.A., 1958. Organizations. New York: Wiley.
36. Mom, T. J., Van den Bosch, F. A. J., i Volberda, H. W. (2007.), "Investigating Manager's Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows.", *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
37. Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WDQ):Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and thenature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
38. Morris, M. i Venkatesh, V. (2010.), Job characteristics and Job satisfaction: Understanding the role of enterprise Resource Planning system implementation,*Management Information Systems Quarterly*, 34(1), 143-161. <https://doi.org/10.2307/20721418>
39. O'Reilly, C. A. i Tushman, M. L. (2008.), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
40. O'Reilly, C. A. i Tushman, M. L. (2013.), Organizational ambidexterity: past, present, and future, *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
41. Oldham, G. R. i Fried, Y. (2016.), Job design research and theory: Past, present andfuture, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
42. Oldham, G. R. i Hackman, J. R. (2010.), Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
43. Parker, S. K. (2014.), Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more, *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>

44. Parker, S. K., Wall, T. D. i Cordery, J. (2001.), Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413–440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
45. Paul, J. P., Robertson, K. B. i Herzberg, F. (1969.), Job enrichment pays off, *Harvard Business Review*, 47(2), 61–78 <https://psycnet.apa.org/record/1971-25884-001>
46. Porter, M. (1996.), What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>
47. Probst, G. i Raisch, S. (2005.), Organizational Crisis: The Logic of Failure, *Academy of Management Perspectives*, 19, 90-105. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841958>
48. Probst, G. i Raisch, S. (2005.), Organizational Learning: Knowing in Action, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
49. Raisch, S. i Birkinshaw, J. (2008.), Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
50. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. i Tushman M.L. (2009.), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
51. Shalley, C. E., Gilson, L. L. i Blum, T. C. (2000.), Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave, *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223. <https://doi.org/10.2307/1556378>
52. Smith, A. (1776.), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
53. Smith, A. (1850.), *The Wealth of Nations*.
54. Smith, M. J. i Sainfort, P. C. (1989.), A balance theory of job design for stress reduction, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4(1), 67-79. [https://doi.org/10.1016/0169-8141\(89\)90051-6](https://doi.org/10.1016/0169-8141(89)90051-6)
55. Smith, M. J. i Sainfort, P. C. (1989.), A balance theory of job design for stress reduction, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4(1), 67–79. [https://doi.org/10.1016/0169-8141\(89\)90051-6](https://doi.org/10.1016/0169-8141(89)90051-6)
56. Smith, W. K. i Tushman, M. L. (2005.), Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

57. Taylor, F. W. (1911.), *The Principles of Scientific Management*.
58. Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S. i Fraccaroli, F. (2012.), A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance, *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
59. Turner, A.N. i Lawrence, P.R. (1965.), *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*, Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Division of Research.
60. Tushman, M.L. i O'Reilly, C.A. (1996.), The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, 38, 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
61. Van Looy, B., Debackere, K. i Andries, P. (2005.), *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-Based Firms*, New York, NY: Wiley
62. Volberda, H. W. i Lewin, A. Y. (2003.), Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution, *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>
63. Wall, T.D. i Jackson, P.R., (1995.), New ways of assessing job attitudes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, pp. 283-318.
64. Wei, Z., Zhao, J. i Zhang, C. (2014.), Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134–153. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>

**POPIS SLIKA**

Slika 1. Horizontalna i vertikalna dimenzija poslova ..... 21

Slika 2. Proces istraživanja ..... 23

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Tri pristupa ambideksternosti .....	4
Tablica 2. Dimenzije ambideksternosti .....	8
Tablica 3. Četiri dimenzije dizajna posla .....	13
Tablica 4. Obilježja ispitanika- menadžera .....	24
Tablica 5. Deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli menadžera .....	24
Tablica 6. Deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli zaposlenika .....	25
Tablica 7. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli vezanih za menadžere .....	26
Tablica 8. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli vezanih za zaposlenike .....	27
Tablica 9. Pokazatelji razine usklađenosti, prilagođavanja i ambideksternosti .....	27
Tablica 10. Intervju s menadžerima .....	28
Tablica 11. Razlike u percepcijama karakteristika znanja u odnosu na ambideksternost pojedine jedinice .....	31
Tablica 12. Ambidekternost-radni učinak .....	34
Tablica 13. Povezanost percepcije karakteristika znanja i radne uspješnosti zaposlenika .....	35
Tablica 14. Veza između percipiranja razine karakteristike znanja i radnog učinka zaposlenika .....	36

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik- zaposlenici (karakteristike znanja)

Kategorija	Anketno pitanje
Rješavanje problema	Posao uključuje rješavanje problema koji nemaju očiti točan odgovor.
	Posao zahtijeva od mene kreativnost.
	Posao često uključuje suočavanje s problemima koje nisam sreo/srela prije.
	Posao zahtijeva jedinstvene ideje ili rješenja problema.
Kompleksnost posla	Posao od mene zahtijeva da obavljam samo jedan zadatak ili aktivnost u jednom trenutku (R).
	Zadaci na poslu su jednostavni, tj. nisu složeni (R).
	Posao se sastoji od zadataka koji nisu pretjerano složeni (R).
	Posao uključuje obavljanje relativno jednostavnih zadataka (R).
Specijalizacija	Posao je visoko specijaliziran po namjeni, zadacima, odnosno aktivnostima.
	Alati, procedure i materijali korišteni na poslu su visoko specijalizirani.
	Posao zahtijeva vrlo specijalizirana znanja i vještine.
	Posao zahtijeva dubinu znanja i stručnost.
Raznolikost vještina	Posao zahtijeva različite vještine.
	Posao od mene zahtijeva korištenje niza različitih vještina kako bi se posao dovršio.
	Posao zahtijeva od mene korištenje niza složenih ili vještine visoke razine.
	Posao zahtijeva korištenje niza vještina.

Izvor: Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>





**Prilog 2. Anketni upitnik- menadžeri (ambideksternost)**

Kategorija	Anketno pitanje
Usklađivanje	Upravljački sustavi organizacije dosljedno podržavaju sveukupne ciljeve naše organizacijske jedinice.
	Sustavi upravljanja u ovoj organizaciji potiču zaposlenike naše organizacijske jedinice da troše resurse na neproduktivne aktivnosti.
	Ljudi u našoj organizacijskoj jedinici često na kraju rade oprečne stvari jer upravljački sustavi postavljaju suprotstavljene ciljeve.
Prilagođavanje	Sustavi upravljanja u ovoj organizaciji potiču zaposlenike naše organizacijske jedinice na preispitivanje tradicije, zastarjelih praksi i “svetih krava“.
	Sustavi upravljanja u ovoj organizaciji dovoljno su fleksibilni da zaposlenicima naše organizacijske jedinice omoguće brzu reakciju na tržišne promjene.
	Sustavi upravljanja u ovoj organizaciji brzo se razvijaju kao odgovor na promjene u poslovnim prioritetima naše organizacijske jedinice.

Izvor: Gibson, C. B. i Birkinshaw, J. (2004.), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

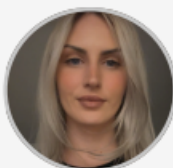
<https://doi.org/10.2307/20159573>

### Prilog 3. Anketni upitnik -menadžeri (radna uspješnost zaposlenika)

Kategorija	Anketno pitanje
Radna uspješnost zaposlenika	Ovaj zaposlenik je bolji od drugih zaposlenika koje sam prije nadgledao/nadgledala.
	Ovaj zaposlenik spremno odvaja dio svojeg vremena kako bi pomogao/pomogla kolegama pri rješavanju njihovih radnih problema.
	Ukupna radna uspješnost ovog zaposlenika je iznadprosječna.
	Ovaj zaposlenik mijenja svoj radni raspored kako bi se prilagodio potrebama kolega za slobodnim vremenom.
	Moj osobni dojam o ovom zaposleniku je da je on/ona izrazito učinkovit/učinkovita.
	Ovaj zaposlenik odvaja dio svojeg radnog vremena kako bi pomogao/pomogla kolegama koji imaju problema na poslu ili izvan posla.
	Sveukupno gledajući, smatram da ovaj zaposlenik učinkovito izvršava svoje uloge i

Izvor: Liden, R. C., Wayne, S. J. i Stilwell, D. (1993.), A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662- 674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>

# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE



## Valentina Prugovečki

**Datum rođenja:** 13/02/1999 | **Spol:** Žensko | **Telefonski broj:**

| **E-adresa:**

[Valentina.prugovecki11@gmail.com](mailto:Valentina.prugovecki11@gmail.com) |

### ● O MENI

Ambiciozna, prilagodljiva i fleksibilna osoba koja se iznimno dobro snalazi u dinamičnoj i izazovnoj okolini.

### ● RADNO ISKUSTVO

15/04/2024 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska  
**NABAVA BUGATTI-RIMAC**

- kreiranje narudžbenica
- odnosi s dobavljačima
- pregovaranje
- analiza financijskih podataka

14/11/2022 – 08/04/2024 Zagreb, Hrvatska  
**NABAVA RIMAC TECHNOLOGY**

- kreiranje narudžbenica
- gradnja odnosa s dobavljačima i partnerima
- sklapanje NDA ugovora s partnerima
- pregovaranje
- analiza financijskih podataka

18/09/2021 – 08/08/2022 Zagreb, Hrvatska  
**ASISTENT U RAČUNOVODSTVU I ADMINISTRACIJI TOKIĆ**

- unos računa u sustav
- urudžbiranje računa
- priprema računa za knjiženje

01/12/2020 – 15/09/2021 Zagreb, Hrvatska  
**DJELATNICA SLUŽBE ZA KORISNIKE CALZEDONIA**

- rješavanje problema
- odnosi s klijentima
- savjetovanje klijenata
- analiza podataka

30/06/2020 – 31/07/2020 Zagreb, Hrvatska  
**ADMINISTRATIVNI ASISTENT AGENCIJA ZA LIJEKOVE HALMED**

Ispomoć u administrativnim poslovima i u pisarnici. Rad u arhivi i sa poštom.

31/10/2019 – 31/01/2020 Zagreb, Hrvatska  
**DJELATNICA SLUŽBE ZA KORISNIKE LELO ADRIA D.O.O.**

Rad u kontakt centru i rad s logistikom.

30/04/2019 – 19/05/2019 Zagreb, Hrvatska  
**SLUŽBENICA ZA UNOS PODATAKA FINACIJSKA AGENCIJA**

---

Unos podataka u kompjuter.

01/11/2018 – 09/01/2019 Zagreb, Hrvatska  
**SKLADIŠNA RADNICA INSAKO**

---

Rad u skladištu; deklariranje, slaganje paketa na palete itd.

### ● **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

31/08/2013 – 19/05/2017 Ivanić-Grad, Hrvatska  
**SSS Srednja škola Ivan Švear, Gimnazija**

---

**Adresa** Školska ulica 12, 10310, Ivanić-Grad, Hrvatska | **Internetske stranice** <http://ss-isvear-ivanic-grad.skole.hr/>

30/09/2017 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska  
**VSS Ekonomski fakultet Zagreb, Poslovna ekonomija**

---

**Adresa** Kennedyjev trg 6, 10000, Zagreb, Hrvatska | **Internetske stranice** <https://www.efzg.unizg.hr/>

### ● **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	C1	C1	C1	C1
<b>NJEMAČKI</b>	B1	B1	B1	B1	B1

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

### ● **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

Word | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Jira sustav | Infor ERP | SAP (financije) | Poznavanje rada u prodajnim sustavima (Salesforce) | Zendesk

### ● **HOBIJI I INTERESI**

---

**Interesi**

---

Čitanje knjiga, članaka, zdrava prehrana, sport, automobili