

# Usporedba dizajna posla specijalista i generalista

---

**Perkušić, Veronika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:148:089144>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**USPOREDBA DIZAJNA POSLA SPECIJALISTA I  
GENERALISTA**

**Diplomski rad**

**Veronika Perkušić**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**USPOREDBA DIZAJNA POSLA SPECIJALISTA I  
GENERALISTA**

**COMPARISON OF SPECIALIST AND GENERALIST JOB  
DESIGN**

**Diplomski rad**

**Veronika Perkušić, 00662214564**

**Mentor: prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, rujan 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorska disertacija 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 rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, 21.09.2023.

V. Perlanšić

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
ABSTRACT.....	II
1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. TEMELJNE ODREDNICE I SPECIFIČNOSTI DIZAJNA POSLA .....	4
2.1. Definiranje posla i dizajna posla .....	4
2.2. Karakteristike i modeli dizajna posla .....	7
2.3. Dizajn posla i radna motivacija zaposlenika .....	12
3. SPECIFIČNOSTI USPOREDBE DIZAJNA POSLA SPECIJALISTA I GENERALISTA .....	15
3.1. Podjela rada i specijalizacija kao načelo organiziranja.....	15
3.2. Orijentacija na učenje i dizajn posla specijalista.....	17
3.3. Orijentacija na učenje i dizajn posla generalista .....	18
3.4. Sličnosti i razlike dizajna posla specijalista i generalista na osnovu Mreže zanimanja .....	19
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRAKSE DIZAJNA POSLA SPECIJALISTA I GENERALISTA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA .....	20
4.1. Metodologija istraživanja.....	21
4.2. Rezultati istraživanja .....	22
4.3. Rasprava.....	31
4.4. Ograničenja istraživanja.....	31
5. ZAKLJUČAK.....	36
POPIS IZVORA.....	38
POPIS ILUSTRACIJA .....	41

PRILOZI.....	42
ŽIVOTOPIS.....	50

## SAŽETAK

Rad i istraživanje stavlja naglasak na dizajn posla i njegovu usporedbu obzirom na dvije analizirane kategorije zaposlenika, specijaliste i generaliste. Kako je dobar dizajn posla značajna konkurentna prednost u današnjem organizacijskom poslovanju važno je doći do informacija koje bi služile za unapređenje istog. Ljudski resursi su ovdje glavni, a fokus je stavljen na specijaliste i generaliste, gdje se oni susreću, a gdje razilaze, te da li se preklapaju u poslovnom životu. Upitnik korišten za analizu posla je upitnik sastavljen prema Hackmanu i Oldhamu (1975.) i ima za cilj ispitati temeljne karakteristike posla kao što su: raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija i slično.

Kroz analizu dobivenih rezultata se utvrdilo da postoje itekako sličnosti između specijalista i generalista, čak i više nego razlika te da oboje posjeduju stručno znanje i vještine koje se može nadalje koristiti za unapređivanje.

*Ključne riječi: organizacija, dizajn posla, specijalisti, generalisti*

## ABSTRACT

This work and research emphasizes job design and his comparison with regard to the two analyzed categories of employees, specialists and generalists. Since good job design is a significant competitive advantage in today's organizational business, it is important to obtain information that would serve to improve it. Human resources are the main thing here, and the focus is on specialists and generalists, where they meet and where they diverge and whether they overlap in business life. The questionnaire which is used for job analysis is a questionnaire compiled according to Hackman and Oldham (1975) and aims to examine basic job characteristics such as: variety of skills, task identity, task significance, autonomy and feedback and some more.

Through the analysis of the obtained results, it was determined that there are many similarities between specialists and generalists, even more than differences, and that both possess professional knowledge and skills that can be further used for improvement.

*Keywords: organization, job design, specialists, generalists*



## 1. UVOD

Obzirom na rastuću tržišnu konkurentnost među organizacijama one postaju sve više usmjerene na povećanje produktivnosti i profesionalnog rasta svojih zaposlenika. Zbog toga se stavlja naglasak na dizajn posla kao jednog od glavnih alata upravljanja ljudskim potencijalima te razlikovanje istog obzirom na dvije istaknute kategorije zaposlenika: specijaliste i generaliste.

Specijalisti se definiraju kao oni profesionalci koji su obučeni u jednoj disciplini, zabrinuti su za povećanje i usavršavanje svojih vještina i cijene priznanje od svojih stručnih kolega. Nasuprot tome, generalisti posjeduju makro orijentaciju koju karakterizira više širina znanja nego dubina, lojalniji su svojoj poslodavnoj organizaciji nego profesionalnoj skupini i teže se popeti se na korporativnoj hijerarhiji kakva ona postoji.

Jasno je da ove dvije skupine predstavljaju različite interese, ciljeve i potrebe. Posljedično, nameću ozbiljne zahtjeve organizaciji općenito i njezinom odjelu za ljudske resurse da osiguraju odgovarajući skup programa, zajedno s olakšavajućim okruženjem, kako bi se optimizirala njihova izvedba.

Za organizaciju je od važnosti znati prepoznati koju od navedenih kategorija zaposlenika zahtijevaju radne pozicije koje namjerava popuniti kako bi posao bio učinkovito odrađen i a time uspjeh u poslovanju organizacije što je više moguće zagaraniran. Stoga se u radu stavlja fokus na prikazivanje sličnosti i razlika dizajna posla tih dviju kategorija te se istraživanjem pokušava doći do informacija koje bi prikazale koje su to najvažnije specifičnosti i karakteristike vezane uz dizajn posla specijalista a koje generalista i da li postoje značajnije razlike.

## **1.1. Područje i cilj rada**

U ovome radu govori se o usporedbi dizajna posla specijalista i generalista. Tema je odabrana zbog njene relevantnosti ali i nedovoljne istraženosti, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u svijetu.

Cilj ovoga rada jest prikazati glavne sličnosti i razlike između specijalista i generalista, ukoliko one postoje, kako bi se stvorilo dublje razumijevanje za potrebe zaposlenika jedne i druge skupine na poljima autonomije, motivacije, unapređenja znanja i vještina, socijalne podrške i slično. Saznanja o tome na koji način pomoću kojih resursa i sredstva obavljaju svoj rad, čime su zadovoljni, čime nisu, gdje ima prostora za ulaganje, za promjene i podršku su informacije koje nadalje mogu poslužiti u kreiranju uspješnijeg cjelokupnog poslovanja.

Do navedenih zaključaka o sličnostima i razlikama se nastoji u radu doći prvo kroz prikupljene i sastavljene teorijske sadržaje, a zatim i kroz istraživački dio na način da se na kraju oboje uzme u obzir i poveže.

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

Ovaj diplomski rad uključuje sustavan pregled dostupne literature, kao i vlastito empirijsko istraživanje. Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijska cjelina sastavljena je na osnovi analiziranja stručne i znanstvene literature koja uključuje znanstvene i stručne članke i knjige te razne izvore sa interneta na hrvatskom ali pretežno na engleskom jeziku. Većina informacija dobivena je iz članaka putem elektroničkih baza podataka ResearchGate, Academia i literature pronađene na internetu.

Empirijski dio rada temelji se na statističkim metodama izrade upitnika, prikupljanja podataka, analize i opisa dobivenih rezultata. Podaci su prikupljeni preko online anketnog upitnika koji je napravljen pomoću alata Google Forms. Uzorak ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju odabran je namjerno. Anketni upitnik sastavljen je po uzoru na anketu od Morgesona i Humphreya (2006) pod nazivom „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work“ te je široko prihvaćena za potrebe ovakvih i sličnih radova.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Osim Uvoda i Zaključka, rad je strukturiran u četiri poglavlja. Nakon Uvoda u kojem se čitatelju objašnjava tema rada slijedi prvo poglavlje u kojemu se navode područje i cilj rada, kao i izvori i metode prikupljanja podataka, te sadržaj i struktura rada. Slijedi drugo poglavlje u kojemu se teorijski obrađuje sadržaj vezano temeljne odrednice i specifičnosti dizajna posla, definira se posao i dizajn posla, te se navode najvažnije karakteristike i specifičnosti modela dizajna posla kako bi se olakšalo praćenje i razumijevanje sastavljene ankete te prikupljanja podataka iz iste. Također, u drugom poglavlju govori se o radnoj motivaciji zaposlenika i njegovoj povezanosti za dizajnom posla.

U trećem poglavlju rada pod nazivom Specifičnosti usporedbe dizajna posla specijalista i generalista, govori se o podjeli rada i specijalizaciji kao načelu organiziranja, te o orijentaciji na učenje i dizajnu posla specijalista i generalista, kao i o sličnostima i razlikama dizajna posla između specijalista i generalista.

U četvrtom dijelu rada pod nazivom Empirijsko istraživanje prakse dizajna posla specijalista i generalista u hrvatskim poduzećima, prikazana je metodologija istraživanja, a naglasak se stavlja na rezultate provedenog istraživanja.

U posljednjem poglavlju kojeg čini Zaključak navedene su najvažnije spoznaje do kojih se došlo temeljem teorijskog dijela kao i istraživanja napravljenog za ovaj rad. Na kraju diplomskog rada se nalazi popis korištenih izvora, popis slika i tablica koje su prikazane u radu, prilozi i životopis kandidatkinje.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE I SPECIFIČNOSTI DIZAJNA POSLA

Kako pojedinci veliku većinu svog života provode na radnom mjestu od značajne je važnosti da im njihov posao pruža ispunjavajući osjećaj. Kako bi zaposlenici bili zadovoljni i motivirani, potrebno je oblikovati posao na odgovarajući način. Jedan općeprihvaćenih načina kako nematerijalno motivirati zaposlenike je upravo dizajn posla. Dobro dizajniran posao pozitivno utječe kako na zaposlenike, obzirom da im podiže osjećaj vrijednosti, tako i na organizaciju koja uz motiviranje zaposlenike postiže veću produktivnost i postizanje organizacijskih ciljeva.

### 2.1. Definiranje posla i dizajna posla

Prije nego se navede definicija dizajna posla, potrebno je definirati posao, te radno mjesto uopće. Naime, kao što ističe Sikavica (2011), priroda posla utječe na analizu i oblikovanje posla, a prilikom odgovora na pitanje što je zapravo posao, nailazi se na semantičke poteškoće. Poslovi kao aktivnosti dovode se u vezu s realizacijom zadatka, dok se pod radnim mjestom misli na najnižu organizacijsku jedinicu u sklopu koje se obavljaju različiti poslovi, te se realiziraju i pojedinačni zadaci.

Moguće je prepoznati razlike između stare i nove filozofije posla, pa se tako u nastavku nalazi tablica koja prikazuje te razlike, a koje su prepoznate od strane Hernausa i Sikavice.

**Tablica 1. Stara i nova filozofija posla**

	Stara filozofija posla	Nova filozofija posla
Dizajn posla i zadataka	<ul style="list-style-type: none"><li>- rigidan</li><li>- uzak</li><li>- rutinski</li><li>- temelji se na materijalima i proizvodnji</li><li>- nezavisan</li><li>- statičan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- fleksibilan</li><li>- širok i raznolik</li><li>- apstraktan i simboličan</li><li>- temelji se na informacijama i uslugama</li><li>- međuzavisan</li><li>- dinamičan</li></ul>

Izvor: izrada prema Sikavica i Hernaus (2011)

Stara filozofija posla istog opisuje kao rigidnog odnosno strogog, a danas je posao fleksibilan. Nekad se posao zasnivao na materijalima i proizvodnji, dok je sada naglasak na informacijama i uslugama. U prošlosti je postojala orijentacija na pojedinca, danas je posao timski orijentiran, te se često potiče grupni rad. Posao je prije slijedio raspored rutinske prirode, bio je predvidiv i ponavljajući.

Do danas su nastale mnogobrojne definicije posla i svaki autor ima različitu definiciju. Pojam posla često se poistovjećuje s pojmom rada. Pojam rada predstavlja širi koncept i u sebi istovremeno sadržava i prirodu aktivnosti koje se obavljaju te implicira sam proces odnosno vremensko trajanje obavljanja aktivnosti (Sikavica i Hernaus, 2011).

Rad je napor usmjeren prema postizanju rezultata kojeg mogu obavljati ljudi, strojevi ili oboje, dok je posao ukupnost zadataka, dužnosti i odgovornosti svrstanih u cjelinu koja čini ukupni posao za zaposlenika. Posao je promjenjive naravi obzirom da se zadaci, dužnosti i odgovornosti s vremenom mogu povećavati, kombinirati ili uklanjati ovisno o tome kako se potrebe organizacije mijenjaju.

U suprotnom ako organizacije nije u stanju prilagoditi se promjenama koje okruženje zahtijeva ona postaje zastarjela ili nekonkurentna (Mathis i Jackson, 2008). Za Russell i Taylor (2019) posao je skup svih zadataka koje obavlja radnik. Štoviše, najjednostavnije se posao može shvatiti kao bilo koja aktivnost koja proizvodi robe ili pruža usluge pritom stvarajući neku vrijednost. Drugim riječima, posao predstavlja aktivnost ili skup aktivnosti za koje su kupci spremni platiti kako bi se te aktivnosti obavile (Hernaus i Sikavica, 2011).

„Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost. Prema tome, stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju već i na cjelokupan život“ (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013).

Kako organizacije vremenom postaju svjesnije ljudskog kapitala kao najvažnijeg faktora, za razliku od nekada dizajnu posla se danas pridaje sve veća pozornost te tako se sve više istražuju i formiraju načini i koncepti kako motivirati zaposlenike. Nova disciplina oblikovanja radnog mjesta ili dizajn posla pojavljuje se 70-ih godina prošlog stoljeća i postaje značajan dio menadžmenta (Buntak, Sesar i Vršić, 2013). Dizajn posla, kako ističu Heizer i Render (2011: 418), određuje zadatke koji čine posao za pojedinca ili grupu.

U dizajn posla uključeno je određivanje sadržaja kao i metoda poslova, a dizajneri posla imaju ulogu da se fokusiraju isključivo na ono što se planira napraviti u poslu, kao i na onoga tko će obavljati posao, kako će se isti obavljati i gdje će se obavljati. Produktivnost i sigurnost, uz kvalitetu radnog vijeka, temeljni su ciljevi dizajna posla.

Oblikovanje posla je postupak kojim se nastoji definirati sadržaj i funkcije posla, te socijalni odnosi na poslu, imajući u vidu ostvarivanje organizacijskih ciljeva s jedne strane i zadovoljavanje individualnih potreba zaposlenika koji obavljaju taj posao s druge strane (Bahtijarević-Šiber, 1999: 669).

Nadalje, isti se objašnjava i kao proces unutar koje je jasno određeno na koji se način posao treba izvršiti i koje zadatke on uključuje za pojedinca. Radno mjesto mora omogućiti zaposleniku da posao izvodi na efikasan način te da ga visoko motivira i da je uz to siguran za izvođenje (Noe i sur., 2011).

Prije nego što se posao dizajnira potrebno je shvatiti što taj posao uključuje za zaposlenika, odnosno kakve zahtjeve mu nameće. Pritom se koriste procesi kao analiza posla i karakteristika posla.

Značajnije od razumijevanja posla može biti razumijevanje zaposlenika jer je svaki od njih zasebna individua koja se potrebama, preferencijama, stupnjem motivacije i željama razlikuje od ostalih. Stoga je važno stvoriti personaliziran pristup dizajnu posla ovisno o ljudima za koje se dizajnira posao. Dobro dizajniranje u praksi se unutar organizacijskog konteksta temelji na smislenom, savjesnom, pažljivom i kritičnom načinu rada na vlastitom zadatku kao i predviđanje posljedica za druge (Lauche, 2005).

Veći utjecaj i kontrolu od organizacijske kulture, strukture, pa čak i tehnologije i ljudi u procesu dizajniranja posla nad svojim podređenima imaju menadžeri (Grant, 2011). Upravo oni donose odluke na koji će način posao biti strukturiran i dizajniran za zaposlenike.

Istiće se i značajnost dizajna posla kao promjenjivog čimbenika s obzirom na to da, za razliku od nepromjenjivih čimbenika organizacijske kulture i strukture, dizajn posla moguće je mijenjati kako bi se postigao porast osobnog i organizacijskog zadovoljstva i uspjeha (Grant, 2011).

## 2.2. Karakteristike i modeli dizajna posla

Suvremene i na uspjeh fokusirane organizacije u potrazi su za zaposlenicima koji imaju sposobnost djelovati u radnom dinamičnom okruženju koje zahtijeva ispunjavanje zadataka više radnih mjesta na dnevnoj bazi.

Karakteristike posla u središte stavljaju zahtjeve i radnje koje izvršilac treba obavljati kako bi se posao odvijao u zadovoljavajućim uvjetima. U teoriji se karakteristike posla prvi put spominju 60-ih godina prošlog stoljeća kao mehanizam kojim se nastoji objasniti priroda posla. Teorija karakteristika posla se kao bihevioralan pristup zasniva na pretpostavci da postoje objektivne karakteristike posla koje zaposlenici doživljavaju i na koje odgovaraju (Sikavica i Hernaus, 2011: 496).

S vremenom su se razvili brojni modeli koji su opisivali karakteristike posla. Kao teorijsko polazište za prikazivanje i objašnjenje karakteristika posla koristi se model radnih zahtjeva i resursa (engl. The Job Demands – Resources Model) (Bakker i Demerouti, 2007) te model karakteristika posla koji su predstavili Hackman i Oldham 1975. godine.

Model karakteristika posla ima jak utjecaj na teoriju dizajniranja posla (Evans, Kiggundu i House 1979). Primarna uloga modela je ustanoviti na koji će način i pod kojim uvjetima kod zaposlenika biti izazvana interna motivacija te kako će i obaviti zadane zadatke u poslu mijenjajući pojedine karakteristike posla.

Nadalje, ideja teorije je da se u posao implementiraju one karakteristike koje bi potaknule porast motivacije, zadovoljstva i uspješnosti (Sikavica i Hernaus, 2011: 496). Pošto je ponašanje i djelovanje svih zaposlenika individualno te se značajno razlikuje od jednog do drugog potrebno je u procesu dizajniranja radnog mjesta imati na umu i karakteristike pojedinca koji će izvršavati određeni posao te karakteristike samog posla koje su prikazane na slici 2 (Hackman i Oldham, 1980 prema Sikavica i Hernaus, 2011)

**Slika 1. Model karakteristika posla**



Izvor: Izrada autora prema Hackman i Oldham (1975.)

Ističe se da se svaki dobro dizajniran posao sastoji od sljedećih karakteristika koje ako su posložene kako treba služe razvijanju poduzetničkih vještina pojedinca. Među te karakteristike spada: raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija te povratna informacija (Hackman i Oldham, 1975).

Ukratko model daje do znanja koliko je vještina potrebno za obavljanje nekog zadatka, pri čemu može biti više zadataka unutar jednog pa je onda potreban set od nekoliko vještina ili može biti da se radi o jednostavnijim zadacima pa je tada raznolikost vještina rijetko tražena. Zatim ovaj model jasno prikazuje cjelokupan proces kojeg zaposlenik samostalno treba izvesti te u kojoj mjeri rješavani zadatak od strane zaposlenika utječe na ostale pojedince unutar organizacije i samu organizaciju. Jasno ističe i koliki je stupanj slobode koju pojedinac posjeduje pri obavljanju svog posla.



I za kraj se kroz karakteristiku povratne informacije odgovara na pitanje u kojoj mjeri zaposlenik dobiva direktnu i jasnu povratnu informaciju za realizirane rezultate i izvedeni posao.

Kombinacija raznolikost vještina, cjelovitost zadatka i značajnost zadatka dovodi do stvaranja doživljaja smislenosti posla, što ima veliki utjecaj na osjećaj vrijednosti svakog pojedinog zaposlenika. Kroz poslove koji uključuju visoki stupanj autonomije zaposlenici dobivaju osjećaj kako su osobno odgovorni za rezultate, a ako posao omogućuje zaposlenicima povratnu informaciju, dobiti će i predodžbu o tome koliko su učinkoviti u svom radu (Robbins i Judge, 2013).

Ako posao obuhvaća što više ovih ključnih karakteristika to će rezultirati većom motivacijom zaposlenika, a zadovoljstvo pojedinca će rasti što će pak pozitivno utjecati na njegov rad (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2011). Svaka od nabrojanih karakteristika ima usku povezanost sa psihološkim stanjem kojeg ona želi postići.

Također valja navesti i faktore poput individualnih razlika koje prilikom postizanja željenog rezultata djeluju stimulirajuće. Rezultati kojima ovaj model teži su: visoka unutarnja radna motivacija, visoka kvaliteta obavljenog posla, visoko zadovoljstvo poslom i postignut nizak stupanj apsentizma i fluktuacije zaposlenih.

Provedbom istraživanja u raznim kulturama ustanovilo se da će ovaj model imati različite učinke u individualističkim i kolektivističkim kulturama, obzirom na to da je ovaj model individualistički i kao takav prikazuje isključivo odnos između pojedinog zaposlenika i njegovog rada.

Bez obzira na to je ovaj model među najpopularnijima kada dođe do definiranja međuovisnosti dizajna posla i motivacije zaposlenika (Sikavica i Hernaus, 2011: 500). Kao glavni nedostatak ovog modela može se navesti to što je jako orijentiran na obogaćivanje radnih zadataka, a gura u pozadinu neke druge bitne čimbenike kao što su kvalitetna komunikacija, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, sustav nagrađivanja i društvene odnose (Parker i Turner, 2002 prema Al-Zoubi, 2008 prema Sikavica i Hernaus, 2011).

Kako su se uočavali nedostaci u prethodno razvijanim modelima za dizajniranje posla, oblikovao se model radnih zahtjeva i resursa koji je psihosocijalne karakteristike posla razvrstao u dvije kategorije – zahtjeve i resurse posla (Bakker i Demerouti, 2014).

Zahtjevi posla obuhvaćaju fizičke, psihološke, društvene i organizacijske elemente posla koji podrazumijevaju stalan fizički ili psihološki napor te su zato povezani s određenim fiziološkim i psihološkim troškovima. Ti elementi mogu: (a) biti ključni za/olakšavati postizanje ciljeva, (b) olakšavati suočavanje s radnim zahtjevima te smanjivati negativne psihičke i fizičke posljedice i (c) stimulirati osobni rast i razvoj (Demerouti i sur., 2001). Zahtjevi posla mogu na primjer predstavljati radni pritisak i emocionalno zahtjevne interakcije s klijentima i kupcima (Bakker i Demerouti, 2017).

Uočljivo je kako su se razvila dva različita psihološka procesa, obzirom da su radni zahtjevi dovedeni u vezu s negativnim ishodima poput mentalne i fizičke iscrpljenosti, dok su radni resursi povezani s pozitivnim rezultatima kao radnom angažiranosti.

Zahtjevi posla se ne moraju nužno okarakterizirati kao negativni, no postoji opcija da se pretvore u prepreke kad ispunjenje tih zahtjeva uvjetuje golemi napor koji od zaposlenika naknadno traži značajan oporavak (Meijman i Mulder, 1998.; cit. u Bakker i Demerouti, 2014).

Kako postoje različiti poslovi tako nastaju i različite kombinacije resursa i zahtjeva posla, što ovisno o tome koliko su kompatibilni za ishod ima različite razine stresa i različito ponašanje (Hernaus, 2018). Kada su poslovni zahtjevi i resursi naglašeni i usklađeni prepoznaje se da zaposlenik ulaže veliki trud te je motivacija istaknuta, a to pak rezultira optimalnom razinom stresa.

Suprotno tome, u slučaju da su ova dva faktora i dalje u skladu, no nisu izražena, rezultat će biti nedostatak motivacije i napora te stresa. U okolnostima nesklada gdje zaposlenik svjedoči prevelikim zahtjevima, a posjeduje premalo resursa, on je slabo motiviran te doživljava velik napor, što sa sobom nosi visoku razinu stresa. S druge strane, ako su zahtjevi u odnosu na resurse koje zaposlenik posjeduje manji, on će biti visoko motiviran i neće biti potrebno da ulaže veliku količinu napora, što znači da će stres izostati.

Nadalje radni zahtjevi su bez obzira na negativne ishode koje nekad sa sobom nose prepoznati kao bitni faktori u motivacijskom procesu, zbog čega su LePine i sur. (2005.) napravili distinkciju zahtjeva posla na radne izazove (engl. challenge job demands) i radne prepreke (engl. hindrance job demands). Za radne prepreke možemo reći da su zahtjevi posla koji zaposleniku oduzimaju energiju, potiču negativna osjećanja, otežavaju postizanje ciljeva i smanjuju dobrobit zaposlenika (Van den Broeck i sur., 2010).

Cavanaugh i sur. (2000.) ističu da su radne prepreke zapravo zahtjevi posla koji ograničavaju pojedinca u njegovoj sposobnosti ostvarivanja zadanih ciljeva.

U radne prepreke ubrajaju se konflikt uloge, preopterećenje uloge i dvosmislenost uloge (Bakker i Demerouti, 2016.). Još jedna vrsta zahtjeva posla mogu biti radni izazovi. Ovdje su uključeni potencijalni dobici, osobni rast i uspjeh zaposlenika, što uvjetuje energiju zaposlenika, ali isto tako ga se potiče na radoznalost, kompetentnost i ustrajnost (Van den Broeck i sur., 2010.; Podsakoff i sur., 2007).

Navedeni radni zahtjevi nazivaju se „dobrim“ stresorima te se predstavljaju kao radna iskustva koja donose nagrade zbog čega ih se smatra vrijednim truda (Bakker i Demerouti, 2016). Odgovornost, radno opterećenje i vremenski pritisak su primjeri takvih radnih iskustva (McCauley i sur., 1994.; cit. u Bakker i Demerouti, 2016).

Neki radni izazovi mogu biti i radne prepreke i obrnuto. To ovisi uglavnom o individualnim percepcijama zaposlenika i o kontekstu (Bakker i Demerouti, 2016.; Lazarus i Folkman, 1984).

Nasuprot zahtjevima posla prikazuju se resursi posla koji obuhvaćaju fizičke, psihološke, društvene ili organizacijske aspekte posla i koji mogu: a) doprinijeti postizanju ciljeva na poslu, b) smanjiti zahtjeve posla i povezane fiziološke i psihološke troškove ili c) potaknuti osobni rast i razvoj (Hernaus, 2018.; Demerouti i sur., 2001).

Resursi mogu ublažiti negativne osjećaje kao stres i izgaranje koje zaposlenik doživljava, a koje nastaju kao posljedica zahtjeva posla (Hernaus, 2018). Resursi posla se sastoje od autonomije, raznolikosti vještina, povratne informacije i prilike za rast (Bakker i Demerouti, 2016).

Bakker, Demerouti i Verbeke (2004) u kasnijoj reviziji modela pored radnih resursa uključuju i osobne resurse koji su ranije bili zanemareni, a koji su također od važnosti za angažman zaposlenika u radu. Kao i radni resursi za osobne se ustanovilo da su od velike pomoći prilikom procesa dostizanja organizacijskih ciljeva te da imaju pozitivan efekt na osobni rast i razvoj (Schaufeli i Taris, 2014).

Pod osobnim resursima shvaćaju se osobine ličnosti i psihološke karakteristike pojedinca, koje su povezane s njihovom percepcijom da imaju kontrolu nad svojom okolinom i da na nju mogu utjecati te je zbog tih osobina veća vjerojatnost da će zaposlenik biti visoko radno angažiran. Iznimno važnim osobnim resursima pokazali su se samoeфикаsnost, optimizam, emocionalna stabilnost, savjesnost, pozitivna afektivnost i proaktivnost.

Ono što se istraživanjima utvrdilo jest, da pojedinci s višom razinom samoeфикаsnosti (uvjerenje da su učinkoviti i sposobni postići zadane ciljeve), optimizma, emocionalne stabilnosti i pozitivne afektivnosti (sklonost doživljavanju pozitivnih emocija) i proaktivnosti imaju generalno pozitivniji pogled na svijet te svoje okruženje doživljavaju prijateljskim. Takvi zaposlenici imaju veliko očekivanje da će ishod biti pozitivan, što je također posljedica njihovog uvjerenja da imaju kontrolu nad životnom okolinom, zbog čega neuspjehe prihvaćaju bez većih poteškoća kao sastavni dio života, a ne kao nedostatak njihove sposobnosti.

Zbog svega navedenog takvi zaposlenici vjeruju u smisao ulaganja truda i energije u svoj posao, jer će njihova vrijednost biti prepoznata (Bakker, Demerouti i Verbeke, 2004).

### **2.3. Dizajn posla i radna motivacija zaposlenika**

Motivacija je neophodan faktor za ostvarivanje ciljeva a može se definirati kao postupak kojim osoba na temelju vanjskih ili unutarnjih poticaja identificira određenu potrebu ili želju, što ju potiče na akciju koja je usmjerena na ostvarivanje zadanog cilja a koji zadovoljava kreiranu potrebu. Kroz motivaciju se utječe na inspiraciju osobe da ustrajno djeluje u određenom pravcu te su glavni čimbenici motivacije stoga potrebe i želje koje se nastoje zadovoljiti.

Današnje organizacijsko poslovanje ističe motivaciju kao jedan od najznačajnijih faktora za uspjeh. Menadžeri su stoga fokusirani istražiti načine koji će biti efikasni u motiviranju njihovih zaposlenika kako bi isti doživljavali što veće zadovoljstvo na poslu i učinkovito obavljali radne zadatke. U vremenu dramatičnih promjena u tehnologiji, načinu rada i sastavu radne snage, važno je znati promjene prepoznati i iskoristiti za unaprjeđenje radnih procesa.

Izazov s kojim se organizacije već duže vrijeme susreću jest pronaći ravnotežu kako bi u isto vrijeme zaposleniku pružile potporu i traženi izazov, a s druge strane znale adekvatno odgovoriti na njegove potrebe. Sve je više suvremenih studija koje ukazuju na dizajn posla kao jedan od glavnih čimbenika u procesu motivacije zaposlenika. Način na koji je posao osmišljen ima veliki utjecaj na zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji, izostanak s posla i fluktuaciju. Pitanje kako pravilno dizajnirati radna mjesta tako da zaposlenici budu produktivniji i zadovoljniji zaokuplja pozornost menadžera i istraživača od početka 20. Stoljeća (Akafo i Boateng, 2015).

Parker et al. (2017) istaknuli su da nejasan opis posla, stresno radno okruženje i suvišni administrativni zadaci potiču stvaranje preopterećenosti kod zaposlenika što dovodi do nezadovoljstva i demotivacije za posao. Ho i Wu (2019) tvrde da dizajn posla može natjerati zaposlenike da percipiraju sadržaj svojih poslova kao smislen, što povećava njihovu motivaciju.

Posao je moguće oblikovati na razne načine te stoga valja spomenuti nekoliko pristupa dizajniranju i dimenzija dizajniranja. Morgeson i Humphrey definiraju četiri dimenzije dizajna posla (Dubrin, 2012): Karakteristike zadataka, karakteristike znanja, socijalne karakteristike i kontekstualne karakteristike.

Kroz već ranije opisan model karakteristika posla razvijen od Hackmana i Oldhama, možemo istaknuti raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomiju i povratnu informaciju kao bitne dimenzije za veću motiviranost na radnom mjestu.

Dakle ukoliko je organizacija uspješna u dizajniranju posla koji zaposlenik obavlja, njegova razina motivacije će biti u porastu, što istovremeno dovodi do toga da će i njegov radni učinak biti bolji (Buble, 2010). Izdvajaju se neki od najpoznatijih pristupa dizajniranju posla, a to su: Pojednostavnjenje posla, proširivanje posla, obogaćivanje posla, rotacija posla, te podjela posla (Sikavica i Hernaus, 2011: 622).

Metodom proširivanja posla se povećava broj zadataka koje osoba treba obaviti što znači povećanje raznolikosti rada. Ova se metoda uspješno primjenjuje kod proizvodnih radnika i radnika zaduženih za servisiranje i održavanje kojima se tako olakšava obavljanje više sličnih poslova umjesto jednoga. Iako povećanje opsega posla umanjuje monotoniju, ne rezultira većom zanimljivošću i izazovnošću posla.

Isto tako je zbog razvoja tehnologije sve manje mogućnosti za dodavanje sličnih poslova, poslova jer su oni većinom automatizirani. Stoga je korisno razmotriti mogućnosti primjene metode obogaćivanja posla koja rezultira povećanjem opsega posla prilikom čega se ne povećava samo raznolikost, već se dodaje i veća odgovornost te se povećava stupanj postignuća. Na taj način posao za zaposlenika kreira veću izazovnost.

Obogaćivanjem posla zaposlenici dobivaju priliku da budu više samostalni što se tiče dizajniranja značajki radnoga okruženja, odabira metode, načina i dinamike rada te povezivanja s kolegama kako bi mogli sagledati širu sliku procesa i svoju ulogu u njemu.

Ova metoda se može primijeniti uvođenjem delegiranja prilikom kojega se zaposlenicima dodjeljuju menadžerske ovlasti te on dobiva mogućnost donošenja odluka. Primjena ove metode ograničena je s obzirom na to da neki zaposlenici ne žele viši stupanj odgovornosti, već preferiraju sigurnost posla i plaće dok se drugima pak poslovi ne mogu u većoj mjeri obogatiti jer već podrazumijevaju značajnu raznolikost. To je na primjer slučaj kod raznih stručnjaka, odnosno inženjera, profesora, liječnika i slično ( Kinicki, Williams, Scott-Ladd & Perry, 2011).

### **3. SPECIFIČNOSTI USPOREDBE DIZAJNA POSLA SPECIJALISTA I GENERALISTA**

#### **3.1. Podjela rada i specijalizacija kao načelo organiziranja**

Smisao postojanja organizacija valja tražiti u njihovu obavljanju složenih zadataka i mogućnosti ostvarenja postavljenih ciljeva. Dakle, organizacije predstavljaju sustave međusobno povezanih ponašanja ljudi (radnika) koji izvršavaju dodijeljene im zadatke (Hickson i sur., 1971).

Budući da organizacije nastoje realizirati određeni zadatak, a koji je pretežito složen u tolikoj mjeri da je upitno bi li ga samo jedan pojedinac mogao pojmiti i/ili obaviti, dolazi se do neminovne podjele rada. Podjela rada shvaća se kao temeljno načelo organizacije, ona je osnova svake organizacije bez koje organizacija niti ne postoji. O organizaciji je moguće govoriti u kontekstu povezivanja i koordiniranja podijeljenih radova, obzirom da je ona potrebna tek kada se rad dijeli između dvoje ili više ljudi kako bi se povezali i koordinirali podijeljeni radovi. (Sikavica, Vokić i Šiber, 2008).

Znanstveni menadžment predložio je niz ideja koje su utjecale na dizajn poslova u narednim godinama među kojima je glavna bila minimizirati gubitak vremena identificiranjem najučinkovitije metode za obavljanje posla. Koristeći studije vremena i kretanja, menadžment bi mogao odrediti koliko će vremena zahtijevati svaki zadatak i planirati zadatke tako da se posao može obaviti što učinkovitije. Stoga su standardizirane metode obavljanja posla bile važan element tehnika znanstvenog upravljanja. Svaki posao bio bi unaprijed detaljno isplaniran, a zaposlenici bi bili plaćeni za obavljanje zadataka na način kako to odredi menadžment (Campion i Thayer, 1987).

Podjelom rada dolazi se do raščlanjivanja ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti te se tim aktivnostima utvrđuje što konkretno koji zaposlenik obavlja u organizaciji. Upravo ta sposobnost, podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane dijelove očituje se kao glavna korist za organizaciju (Sikavica, 2011).

Smisao podjele rada jest da se pojedinci specijaliziraju na izvršavanje određenog dijela posla umjesto obavljanja cijelog posla. Kao dobar primjer može poslužiti podjela rada u automobilskoj proizvodnoj liniji gdje pojedine dijelove automobila sastavljaju različiti

zaposlenici umjesto da jedna osoba sastavlja cijeli automobil (Certo i Certo, 2009). Ovo je moćan model dizajna posla koji se upotrebljava u velikoj većini masovne proizvodnje i u nekim masovnim uslugama kao brza hrana (Slack, Jones i Johnston, 2013).

Neke od utvrđenih prednosti podjele rada su brže učenje, jednostavnija automatizacija, ušteda vremena, smanjenje troškova, proizvodnja velikih razmjera (Slack, Chambers i Johnston, 2010). S druge strane pre intenzivna podjela rada tendira stvoriti dosadne, ponavljajuće radnje te u okviru takvog posla nedostaje mogućnosti za napredovanje, a može i dovesti do ponavljajućeg stresa (Stevenson, 2015).

Argumenti protiv ekstremne podjele rada tvrde da je usmjerena samo na učinkovitost i ekonomsku korist, a izostavlja ljudsku komponentu u organizacijama (Certo i Certo, 2009).

Nedostaci visoko podijeljenih poslova su monotonija, fizička ozljeda, niska fleksibilnost, otpornost na manja odstupanja (Slack, Chambers i Johnston, 2010).

Nastavno na podjelu rada javlja se specijalizacija kao posljedica. Kod sveučilišnih profesora podjela rada će omogućiti njihovu daljnju specijalizaciju unutar samo jednog predmeta ili područja, kroz što oni postižu još veću stručnost i znanja koja će moći kvalitetnije prenijeti studentima. Dok u proizvodnom pogonu pretjeranu podjelu rada valja izbjegavati, pošto se ne radi o složenim i intelektualno zahtjevnim zadacima (Hernaus i Sikavica, 2011).

Specijalizacija opisuje poslove koji imaju vrlo uski opseg. Glavni razlog za specijalizaciju je sposobnost da se napori zaposlenika koncentriraju i tako postanu stručni za tu vrstu posla.

Visoko specijalizirani poslovi za posljedicu imaju visoku produktivnost i relativno niske troškove i može se reći da je upravo ona u velikoj mjeri odgovorna za današnji visoki životni standard u industrijskim zemljama svijeta.

Kao prednosti specijalizacije ističu se: mogućnosti povećanja proizvodnosti, mogućnost nadgledavanja većeg broja zaposlenih od strane menadžera, skraćivanje vremena za osposobljavanje zaposlenika, veća kvaliteta proizvoda i usluga, mogućnost realizacije složenih projekata koji inače ne bi bili ostvarivi. Najveći nedostatak specijalizacije je stvaranje monotonije i umora kod zaposlenika jer se događa generiranje suviše jednostavnih poslova (Sikavica, Šiber, Vokić, 2008).

Ne navodi se da poslovi koji su dizajnirani isključivo na osnovi podjele rada mogu otuđiti zaposlenike jedne od drugih ih izvode, što s druge strane može loše utjecati na neke psihološke



aspekte kao osjećaj pripadnosti i privrženosti. Stoga treba uzeti u obzir želje i zahtjeve pojedinaca kako bi oni bili u mogućnosti ispuniti svoje potrebe za samopoštovanjem i osobnim razvojem (Slack, Jones i Johnston, 2013).

### **3.2. Orijentacija na učenje i dizajn posla specijalista**

Organizacijsko učenje se definira kao proces stjecanja, distribucije, integriranja i stvaranje informacija i znanja među članovima organizacije (Dixon, 1992.; Huber, 1991). Procesi usmjeravanja učenja uključuju komponente koje podupiru znanstveno-produktivne procese koji uključuju traženje informacija, asimilaciju, razvoj i stvaranje nova znanja o proizvodima, procesima i uslugama (Verdonschot, 2005).

U kontekstu organizacijskog učenja odnosno orijentacije na učenje i dizajna posla, važno je napraviti razliku kada je riječ o specijalistima i generalistima. Naime, Kang i Shell (2009: 68-69) navode da je središnje pitanje s kojima se tvrtke suočavaju vrijednost stručnjaka spram generalističkog ljudskog kapitala.

Znanje koje je specifično za domenu, a utjelovljeno unutar specijalističkog ljudskog kapitala, pokazalo se učinkovitim za stjecanje i usvajanje novog, dubinskog znanja unutar uskog raspona parametara (Brown i Duguid, 1991). Stoga je postepena inovacija povezana s posjedovanjem zaposlenika koji posjeduju specijalizirano produbljeno znanje i vještine (Kang i Snell, 2009.; Subramaniam i Youndt, 2004). U isto vrijeme, ova vrsta ljudskog kapitala možda neće posjedovati volju ili sposobnost razmjene i kombiniranja novih znanja izvan svojih specijaliziranih područja (Bunderson i Sutcliffe, 2002.; Dougherty, 1992.; Kang, Morris i Snell, 2007).

Prethodno je ustanovljeno i u jednom istraživanju provedenom na specijalistima i generalistima u farmaceutskim firmama u Irskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu koje navodi da su stručnjaci imali dubinsko znanje o visoko specijaliziranim područjima i koristili te vještine za rješavanje problema koji su se pojavili u određenom aspektu procesa proizvodnje. Također se pokazalo da je specijalizacija rezultirala učinkovitostima, ali i problemima za pojedinca i za organizaciju. Poteškoće je predstavljalo to što pojedinci koji su postajali sve više specijalizirani, bili sve manje sposobni dijeliti usvojeno znanje s drugima (Kelly i sur., 2011).

Organizacije koje su usredotočene na razvoj stručnjaka vjerojatno će koristiti razvoj koji se zasniva na poslu ili funkciji i koji uključuje intenzivnu obuku koja unapređuje postojeće vještine povezane s poslom, kao i uske dizajne poslova, fokusirani razvoj karijere i zapošljavanje/odabir na temelju toga koliko se nadopunjuju radnik i radno mjesto (Kang i Snell, 2009). Specijalistički ljudski kapital će se obično i vjerojatno usredotočiti na eksploatacijski proces učenja za stjecanje i asimilaciju novog, dubinskog znanja, jer je u tom slučaju potrebno dublje znanje koje pojedinci već posjeduju (Chang, 2016). U okviru eksploativnog učenja, Lichtenthaler (2009) ocrtava dvije faze.

Prva faza se odnosi na pretvorbu znanja, koja je ključni aspekt za preživljavanje organizacije (Marsh i Stock, 2006). Druga faza eksploativnog učenja odnosi se na stvarnu primjenu novostečenog znanja. Ovo je važno jer su organizacije koje su u mogućnosti primijeniti pretvoreno, novo znanje u boljoj poziciji da postignu vrhunske inovacije, proizvodnje, procese i outpute (tj. proizvodi i usluge) (Zahra i George, 2002.)

Kada je riječ o specijalistima, može se spomenuti primjer stručnjaka za ljudske resurse. Dakle, radi se o osobi koja je osposobljena za rad u određenom području ljudskih resursa. Takvi pojedinci prolaze obuku kao generalni stručnjaci – specijalisti za ljudske resurse i prije nego se odluče specijalizirati za određeno područje ljudskih resursa.

### **3.3. Orijentacija na učenje i dizajn posla generalista**

Smatra se da su generalisti važan mehanizam u otkrivanju novih mogućnosti koje odstupaju od postojećeg znanja. Generalistički ljudski kapital pruža raznolikost znanja koja dolazi do izražaja kod različitih vrsta zadataka, a imaju i sposobnost da se prilagode, otkrivaju, razumiju, kombiniraju i primjenjuju novo znanje u budućnosti. Ustanovljeno je kako generalisti tvrtkama pružaju veću prilagodljivost koja je neophodna za organizacijsko učenje (Wright i Snell, 1998).

Pojedinci koji su više otvoreni za nova iskustva i rizike pokazalo se da više pridonose razvoju radikalne ideje, te karakteristike kao što su motivacija, obrazovni profil, profesionalna pozadina i vještine mogu utjecati na stvaranje i provedbu ideja koje vode i ka postepenim i ka radikalnim inovacijama (Intan-Soraya i Chew, 2010). Budući da generalistički ljudski kapital ima tendenciju biti manje ukorijenjen, a može se potencijalno adaptirati na otkrivanje,

razumijevanje, kombiniranje i primjenu novog znanja u budućnosti (Taylor i Greve, 2006.; Shane, 2000), zaključuje se kako je skloniji istraživačkom učenju (Kang i Snell, 2009).

Istraživačko učenje odnosi se na sposobnost prepoznavanja informacija (npr. Skeniranjem okruženja za nove tehnologije, tržišne trendove i informacije o industriji) i asimilacije informacija unutar organizacije (Lichtenthaler, 2009.; March, 1991). Uobičajeni pojmovi unutar literature koja se odnosi na eksplorativno učenje uključuju pretragu, varijacije, preuzimanje rizika, eksperimentiranje, igru, fleksibilnost, otkriće i inovaciju (March, 1991: 71). Ovi pojmovi su relevantni jer ističu spremnost organizacije da bude proaktivna u učenju.

Primjećuje se također da istraživanje i sposobnost inoviranja omogućava organizacijama da izgrade sposobnost prilagođavanja i fleksibilnost te svijest o okruženju koje se mijenja (Danneels, 2002). Dok je ključni aspekt istraživačkog učenja organizacije u skeniranju vanjskog okruženja, drugi aspekt se odnosi na sposobnost organizacije da integrira nove informacije u postojeću bazu znanja za buduću upotrebu (Lichtenthaler, 2009).

Zatim, navedeno je kako postoje dokazi da su generalisti po potrebi uključeni u vrstu razmjene preko granica znanja koja je također povezana s pojmom generalističkog ponašanja (Kang i Snell, 2009). To se pokazalo kroz njihovu uključenost u međudisciplinarnе projektne timove i upravljanje njima. Njihove generalističke vještine bile su ugrađene u upravljanje projektima ili šire programe obuke i razvoja upravljanja koje su poduzeli jer su im dali ljude i sposobnosti upravljanja projektima potrebne za rad u "alternativnim situacijama" koje su identificirali (Kang i Snell, 2009).

Zaključno generalisti su pokazali da posjeduju interpersonalna znanja i vještine za blisku suradnju s drugim članovima tima i koriste se menadžerskim znanjem i vještinama za planiranje, kontrolu i vođenje projektnih timova (Kelly i sur., 2011).

### **3.4. Sličnosti i razlike dizajna posla specijalista i generalista na osnovu Mreže zanimanja**

Generalistički je kapital nasuprot ovom specijalističkom, šire pozicioniran i stoga je predisponiran za istraživačko učenje. Generalisti se cijene zbog širine njihovog znanja i poduzetničkog ponašanja koje organizaciji osigurava sposobnost istraživanja novih sposobnosti

i prilagodbe (Kang i Snell, 2009). Znanje specifično za domenu unutar specijalističkog ljudskog kapitala pokazuje se učinkovitijim za stjecanje i usvajanje novog, dubinskog znanja unutar uskog raspona parametara (Brown i Duguid, 1991).

Dok specijalisti imaju dubinsko znanje povezano s određenom domenom znanja ili funkcijom što ih čini stručnjacima u nekom konkretnom području, odnosno, oni zauzimaju uže područje definiranih poslova, generalisti obično imaju međudisciplinarno znanje koje se može primijeniti na različite domene i stoga zauzimaju heterogene poslove (pokrivaju granice) koji zahtijevaju raznolik skup vještina (Kang i Snell, 2009).

Može se reći da su i jedni i drugi experti na visokom nivou sa značajnom količinom znanja i vještina, te s obzirom na to da jedna organizacija koja je fokusirana na uspješno poslovanje u suvremenom, dinamičnom okruženju treba i jedne i druge za procese obavljanja organizacijskih funkcija i poslova, bilo bi poželjno omogućiti i jednima i drugima kontinuirano učenje na poslu.

S obzirom na nedostatak fleksibilnosti koji se očituje kroz nepostojanje volje ili sposobnosti razmjene i kombiniranja novih znanja izvan svojih specijaliziranih područja kod specijalista i nedostatak vrlo detaljnog znanja generalista potrebno je obje kategorije ljudskog kapitala usmjeravati ka nadopunjavanju postojećih vještina i znanja (Kang, Morris i Snell, 2007).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRAKSE DIZAJNA POSLA SPECIJALISTA I GENERALISTA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

U prethodnim poglavljima je prikazan teorijski aspekt važnosti dizajniranja posla te uspoređivanje specijalista i generalista kao dvije kategorije zaposlenika.

U ovome poglavlju će se opisati provedeno istraživanje o sličnostima i razlikama u karakteristikama posla između navedenim dviju kategorija. U teorijskom dijelu se razmatra povezanost dizajna posla sa specijalistima i generalistima, odnosno kako je posao koji oni obavljaju dizajniran, kakva je njihova orijentacija na učenje te s kakvim predispozicijama dolaze.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje polazi od pretpostavke da postoje razlike u dizajnu posla zaposlenika koji rade kao specijalisti i onih koji rade kao generalisti pa je stoga predmet istraživanja utvrđivanje tih razlika pomoću procjene razlike među karakteristikama posla (autonomija, identitet zadatka, povratna informacija, socijalna podrška i sl.) tih dvaju skupina.

Koristila se kvantitativna metoda istraživanja, što znači da je osmišljen anketni upitnik koji je proveden na uzorku od 50 ispitanika u Republici Hrvatskoj u srpnju 2023. godine online putem.

Anketni upitnik započinje sa socio-demografskim osobinama ispitanika, a nastavlja se dalje s prvom skupinom pitanja koja se sastoje od 62 tvrdnji koje se ocjenjuju prema Likertovoj ljestvici (1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem ) a odnose se na karakteristike posla. U posljednjem djelu anketnog upitnika se na Likertovoj skali (1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem ) navodi druga skupina pitanja sastavljena od 6 tvrdnji koja se odnosi na razlike između specijalista i generalista.

Anketa je preuzeta od Morgesona i Humphreya (2006) koji su je koristili u „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work“.

Za analiziranje podataka dobivenih anketom odabrao se koristiti program Statistica koji se danas najčešće koristi u ove svrhe s obzirom na to da je pogodan za izradu raznih statističkih testova i obradu velikog broja podataka.

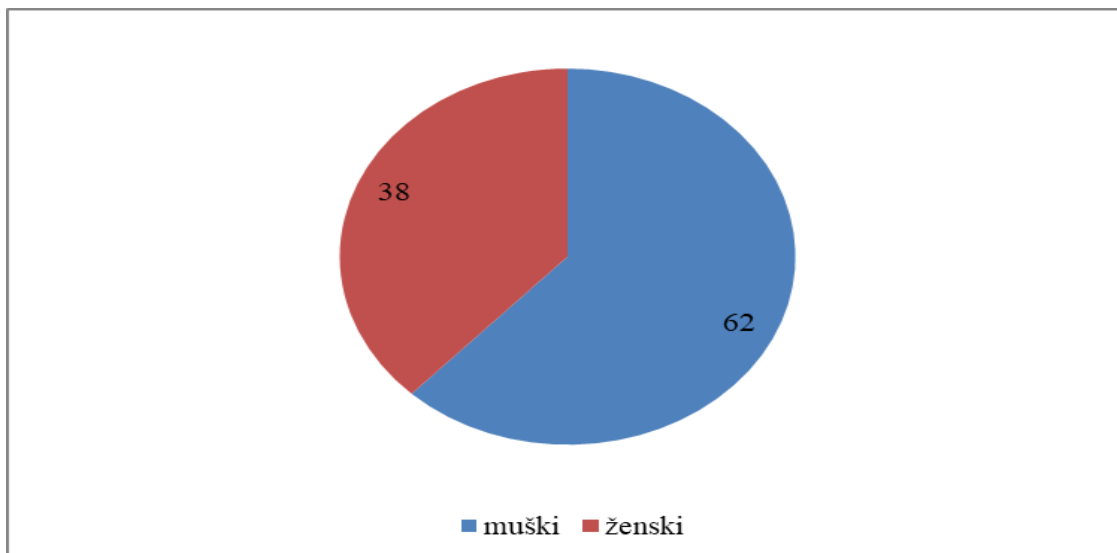
Za potrebe istraživanja koristio se Cronbachov alpha koeficijent koji je bio potreban kako bi se identificirala pouzdanost kao unutrašnja konzistentnost testa, odnosno vrijednost u kojoj sve varijable jedne skale ( u ovom slučaju tvrdnje iz ankete istraživanja) međusobno kovariraju.

Nakon što je utvrđena pouzdanost varijabli koristio se Spearmanov koeficijent korelacije da bi se ustanovila visina povezanosti među različitim dimenzijama posla.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku će se prikazati podaci o uzorku te rezultati istraživanja o različitostima u karakteristikama posla između specijalista i generalista. U nastavku se prikazuju sociodemografske karakteristike ispitanika. Istraživanje je provedeno na zaposlenim osobama na području Republike Hrvatske. Uzorak se sastojao od ukupno 50 ispitanika, a struktura ispitanika prema spolu je prikazana u grafikonu 1.

**Grafikon 1. Grafički prikaz strukture ispitanika prema spolu**



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Od ukupno 50 ispitanika 62 % bilo je muškog spola, odnosno 31 ispitanika, a 38 % ženskog spola, to jest njih 19.

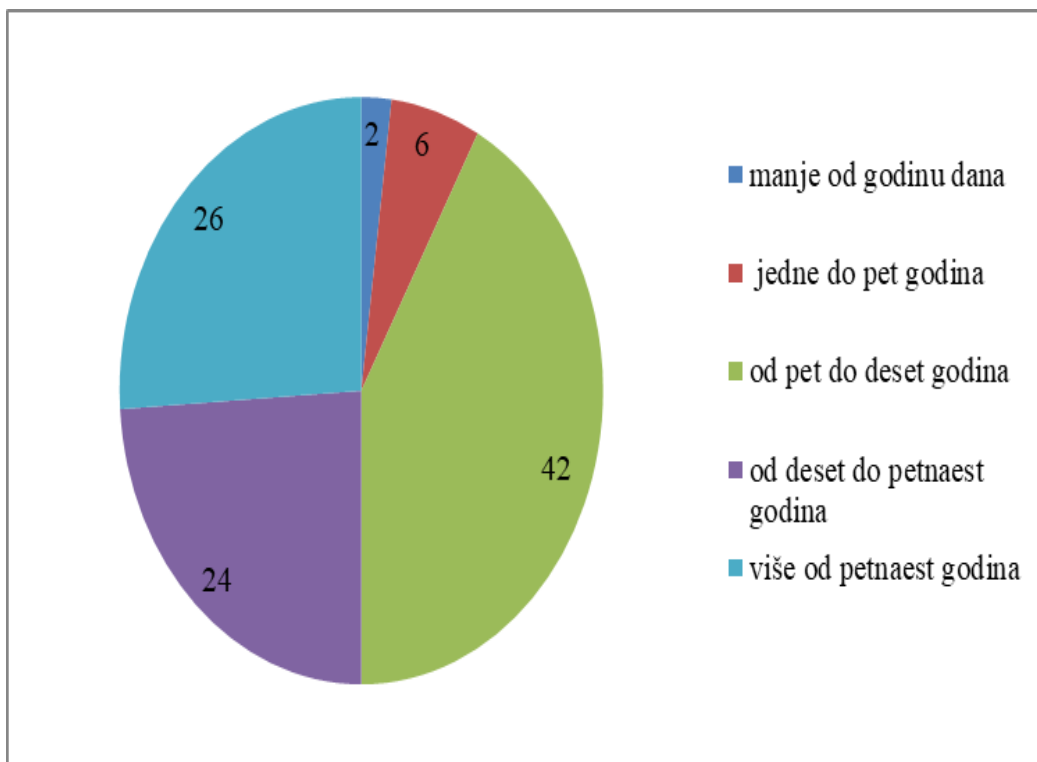
**Tablica 2. Struktura ispitanika prema dobnoj skupini**

	N	%
18-28 godina	2	4
29-39 godina	11	22
39-49 godina	28	56
50 i više godina	9	18
	50	100

Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Na temelju tablice koja prikazuje strukturu ispitanika prema dobnoj skupini čiji raspon se kreće od 18 godina do 50 i više godina, primjećuje se da je u istraživanju više od polovice ispitanika pripadalo dobnoj skupini 39-49 godina, odnosno 28 ispitanika, ili njih 56 %. Potom slijede ispitanici u dobnoj skupini od 29-39 godina, kojih je bilo 11 ili 22 %. Zadnja dobna skupina koja obuhvaća 50 i više godina je imala 9 ispitanika ili 18 %, a prva dobna skupina koja obuhvaća od 18-28 godina je imala 4 ispitanika, odnosno 2 % njih.

**Grafikon 2. Grafički prikaz strukture ispitanika prema duljini radnog staža**



Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Na temelju grafičkog prikaza na kojem se vidi struktura ispitanika prema duljini radnog staža, primjećuje se da je u istraživanju sudjelovalo najviše ispitanika koji imaju radni staž između 5 do 10 godina, njih 21 ili 42 %. Zatim slijede ispitanici s duljinom radnog staža od više od 15 godina, njih je 13, odnosno 26 %. Sljedeći najveći broj ispitanika je 12 ili 24 % koji imaju radni staž duljine od 10 do 15 godina. I na kraju 3 ispitanika, to jest 6 %, zastupaju kategoriju radnog staža od 1 do 5 godina, a potom slijedi ona gdje je duljina staža manja od godinu dana te nju čini samo 1 ispitanik, to jest 2 %.

**Tablica 3. Prikaz prosječne ocjene i Cronbachovog alfa koeficijenta mjerenih varijabli**

Ispitane varijable karakteristika posla	prosječna ocjena	Cronbachov alfa koeficijent



AUTONOMIJA	3,67	0,9665
RAZNOLIKOST ZADATKA	3,91	0,9357
ZNAČAJ ZADATKA	2,69	0,8905
IDENTITET ZADATKA	3,99	0,9686
POVRATNA INFORMACIJA	3,59	0,9636
SLOŽENOST ZADATKA	2,75	0,8124
PRAĆENJE INFORMACIJA	3,97	0,9637
RJEŠAVANJE PROBLEMA	3,73	0,9325
RAZNOLIKOST VJEŠTINA	3,73	0,9874
SPECIJALIZACIJA	4,02	0,9485
SOCIJALNA PODRŠKA	3,09	0,6988
INTERAKCIJA VANJSKE ORGANIZACIJE	3,59	0,9659
POVRATNA INFORMACIJA OD DRUGIH	3,89	0,96
ZADOVOLJSTVO POSLOM	3,77	0,9711

Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

U nastavku slijedi interpretacija tablice.

Vidljivo je da kod tvrdnji koje opisuju socijalnu podršku, složenost zadatka kao i njegov značaj većina ispitanika ima neutralno stajalište, što znači da su i specijalisti i generalisti izrazili da se niti slažu niti se ne slažu sa izjavama da imaju snažnu podršku i bliskost s nadređenima i kolegama kao niti sa tvrdnjama da su im zadaci jako složeni i da utječu značajno na širu okolinu. Sve ostale ispitane varijable ocijenjene su u rangu 3.50 – 4.20 te time ulaze u pozitivnu kategoriju odgovora „slažem se“.

Naročito visoke ocjene dodijeljene su tvrdnjama koje navode da se posao može odraditi od početka do kraja, da posao zahtijeva praćenje većeg broja informacija te da su zadaci koje zaposlenici obavljaju na poslu specijalizirani.

Kako bi se dokazalo da su izjave iz upitnika relevantne i pouzdane, odnosno da se izrađenim upitnikom može mjeriti ono što se stvarno i želi mjeriti za svaku varijablu izračunao se Cronbachov alfa koeficijent.

U prikazanoj tablici vidljivo da isti iznosi iznad 0,6 kod svake mjerne jedinice, što je iznos koji označava granicu za postojanje unutarnje pouzdanosti skale, a kod većine iznad 0,9 pa se stoga se može zaključiti da mjerne ljestvice posjeduju izvrsnu razinu interne dosljednosti.

**Tablica 4. Prikaz korelacije ostalih varijabli sa varijablom generalist**

Karakteristike posla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Autonomija na poslu	-														
2. Raznolikost zadataka	0,094	-													
3. Značaj zadatka	0,049	0,209	-												
4. Identitet zadatka	0,184	0,247	0,136	-											
5. Povratna informacija	-0,016	0,134	0,168	0,029	-										
6. Složenost zadatka	-0,068	-0,141	-0,313*	-0,313*	-0,07	-									
7. Praćenje informacija	0,066	0,167	0,283*	0,349*	0,013	-0,824**	-								
8. Rješavanje problema	0,033	0,097	0,283*	0,164	-0,196	-0,560**	0,677**	-							
9. Raznolikost vještina	-0,005	0,077	0,013	0,184	-0,207	-0,459**	0,640**	0,777**	-						
10. Specijalizacija	0,03	0,279	0,018	0,284*	-0,219	-0,417**	0,570**	0,702**	0,774**	-					
11. Društvena podrška	0,121	0,007	0,227	0,017	-0,045	-0,072	0,035	-0,207	-0,077	-0,149	-				
12. Interakcija izvan org.	-0,053	0,134	-0,04	0,196	-0,209	-0,046	-0,079	-0,088	0,03	0,126	0,063	-			
13. Povratna inf. od drugih	0,26	0,048	0,124	0,052	-0,106	-0,232	0,047	-0,086	-0,112	-0,13	0,658**	0,06	-		
14. Zadovoljstvo poslom	0,569**	0,074	-0,016	0,1	-0,131	-0,066	0,004	-0,035	-0,092	-0,059	0,385**	-0,05	0,563**	-	
15. Generalist	0,023	0,121	0,139	0,078	-0,089	-0,410**	,607**	,742**	,906**	,740**	-0,003	-0,02	-0,1	-0,08	-
16. Specijalist	-0,06	-	.301*	0,103	0,164	-0,20	-.32*	.45**	.53**	.63**	.8**	-0,02	-0,02	0,2	

Izvor: Izračun autorice u SPSS programu

Kroz prikaz navedene korelacijske matrice može se vidjeti kako postoji značajna pozitivna veza između varijabli raznolikost vještina, specijalizacija, rješavanje problema te praćenje informacija s varijablom generalist.

Kao što je vidljivo najveći koeficijent korelacije postoji na relaciji generalist – raznolikost vještina, što znači da su naveli posjedovanje raznih i složenih vještina koje su potrebne za njihov posao.

Sljedeću najveću povezanost varijabla generalist posjeduje sa varijablom rješavanje problema gdje Spearmanov koeficijent korelacije iznosi 0,742. Kroz ovu spoznaju može se zaključiti kako su generalisti ocijenili svoje radne zadatke kao zadatke koji zahtijevaju rješavanje jedinstvenih i čak neočekivanih problema sa kojima se susreću po prvi put te koji isto tako zahtijevaju od njih kreativnost.

Zatim izražajna je također povezanost na relaciji varijabli generalist – specijalizacija. Ovdje Spearmanov koeficijent korelacije iznosi 0,740 što se može interpretirati na način da generalisti doživljavaju svoje zadatke i aktivnosti na poslu kao specijalizirane u smislu njihove svrhe te da je za izvršavanje tih zadataka potrebno specijalizirano znanje i vještine kao i širina znanja i stručnosti.

Varijabla praćenje informacija korelira sa varijablom generalist sa koeficijentom od 0,607 što je također značajna povezanost koja pokazuje kako zadaci generalista uključuju vođenje računa o većem broju informacija što zahtjeva posjedovanje dobrih analitičkih sposobnosti.

Utvrđena je najveća negativna korelacija između tvrdnji koje se odnose na varijable generalist i složenost zadatka kroz negativan koeficijent koji iznosi – 0,410. Ova negativna korelacija naglašava kako se generalistu nisu mogli povezati sa tvrdnjama da su njihovi zadaci na poslu jednostavni i da izvode samo jednu aktivnost u isto vrijeme.

Također izjave koje potvrđuju da zaposlenici dobivaju povratnu informaciju od samog posla i drugih ljudi na poslu te postojanje zadovoljstva poslom i komunikacije s vanjskom okolinom su u negativnoj korelaciji sa generalistima.

Ovi pokazatelji o slabim ocjenama za tvrdnje o zadovoljstvu poslom bi se mogli protumačiti na način da, pošto se da pretpostaviti da je generalistima kao što je i općenito zaposlenicima povratna informacija vrlo važna smjernica za daljnji razvoj i uspjeh te pronalaženje smisla u

obavljanju svakodnevnih aktivnosti na poslu, i ako ona izostaje ili je nedovoljna može se izraziti kao nezadovoljstvo kod zaposlenika.

Zatim ovo ovdje prikazano nezadovoljstvo može se povezati i sa slabom ili u očima zaposlenika nedovoljnom komunikacijom s okruženjem ukoliko se radi o ljudima koji su rado uključeni u razmjenu informacija sa drugim ljudima te koje bi vanjski poslovni kontakt na širim područjima motivirao. Takvi se, u ovom slučaju, ako su na radnom mjestu koje ovu vrstu komunikacije ne uključuje osjećaju nezadovoljno.

Na tvrdnje vezane za autonomiju na poslu generalisti su odgovorili uglavnom pozitivno stoga postoji pozitivna povezanost od 0,023. Prema tome može se zaključiti da generalisti imaju slobodu koja se odnosi na raspored, redosljed i planiranje poslovnih zadataka.

Pozitivna povezanost sa varijablom generalist imaju i varijable raznolikost zadatka, značaj zadatka te identitet zadatka što govori da su se generalisti složili sa izjavama da posao uključuje veliki broj različitih zadataka, da rezultati značajno utječu na ljude izvan organizacije te da se posao sastoji od zadataka koji se mogu izvršavati od početka do kraja.

Ono što je jako uočljivo kroz prikaze koeficijenata korelacije jest to da specijalisti jednako kao generalisti imaju vrlo značajan Spearmanov koeficijent sa varijablama raznolikost vještina, specijalizacija, rješavanje problema te praćenje informacija.

Specijalisti kao generalisti smatraju da obavljaju zadatke koji zahtijevaju rješavanje jedinstvenih i neočekivanih problema sa kojima se susreću po prvi put te da posao zahtijeva praćenje velikog broja informacija i da se koriste različitim i složenim vještinama u obavljanju zadataka.

Generalisti imaju minimalno veću povezanost sa svakom od ovih varijabli osim sa varijablom specijalizacija. Ovdje ipak varijabla specijalisti više korelira što se vidi kroz Spearmanov koeficijent od 0,8 pa možemo zaključiti da specijalisti u velikoj mjeri obavljaju specijalizirane zadatke za koje su potrebna i stručna i šira znanja i vještine. Može se reći da je ovo bilo za očekivati obzirom da se specijaliste i priprema da budu stručnjaci u nekom određenom području, što sa sobom nosi obavljanje specijaliziranih zadataka i značajnu stručnost.

Nešto nižu od navedenih ali također izražajnu povezanost sa koeficijentom od 0,301 specijalisti posjeduju sa varijablom raznolikost zadatka, što znači da su složni sa izjavama da obavljaju veliki broj različitih zadataka.

Isto tako još pozitivnih korelacija specijalisti imaju sa varijablom značaj zadatka kao i sa varijablama identitet zadatka, povratna informacija od drugih te zadovoljstvo poslom.

Korelacija sa varijablom značaj zadatka iznosi 0,103 što nam daje do znanja da su specijalisti uvjereni kako njihov posao ima značajan utjecaj na ljude izvan njihove organizacije.

Sa varijablom identitet zadatka specijalisti koreliraju sa koeficijentom u iznosu od 0,164 pa možemo zaključiti kako se njihov posao sastoji od zadataka koji se mogu obaviti od početka do kraja. Isto tako specijalisti su naveli kako dobivaju povratnu informaciju od drugih o njihovoj radnoj uspješnosti što je prikazano kroz Spearmanov koeficijent od 0,2. Na tvrdnje o zadovoljstvu poslom također su odgovorili pozitivno pa koeficijent iznosi 0,03. Sa tvrdnjama da su zadaci jednostavni te da izvode samo jedan zadatak istovremeno specijalisti se nisu složili. To nam pokazuje izražajna negativna korelacija na relaciji specijalisti – složenost zadatka od – 0,32. Možemo reći da se ovo moglo pretpostaviti obzirom da su specijalisti i educirani za obavljanje zadataka koji su u jednu ruku specifični i zahtjevaju određenu stručnost te samim time ne spadaju ne jednostavne zadatke.

Blaža negativna povezanost postoji sa varijablama socijalna podrška, integracija vanjske okoline, autonomija te povratna informacija. Specijalisti navode da se sa tvrdnjama kao što su „Posao mi omogućuje da donosim vlastite odluke o tome kako rasporediti svoj posao“, „Radne aktivnosti same po sebi osiguravaju neposredne i posredne informacije o efektivnosti (npr. kvaliteti i kvantiteti) moje radne uspješnosti“, „U svom poslu imam priliku razviti bliska prijateljstva“ te „Posao zahtijeva da provodim puno vremena s ljudima izvan organizacije“, uglavnom ne slažu.

Iz dobivenih rezultata u tablici mogu se prepoznati pojedine sličnosti i razlike između specijalista i generalista. I jedni i drugi su se izrazili kako se ne slažu sa tvrdnjom da im posao sam po sebi daje informaciju o njihovoj radnoj uspješnosti kao i sa tvrdnjama da na poslu mogu razviti bliska prijateljstva i da provode puno vremena sa ljudima izvan njihove organizacije.

Vezano za autonomiju na poslu generalisti smatraju da je posjeduju te da mogu dovoljno odluka donositi sami i tako planirati svoje zadatke i njihov redosljed, dok su specijalisti naveli da se s time ne slažu, odnosno da nemaju dovoljnu autonomiju na poslu. Unatoč tome na tvrdnje vezane za zadovoljstvo na poslu specijalisti su odgovorili s pozitivnom ocjenom dok generalisti pretežno sa negativnom.

Zatim na tvrdnje o povratnoj informaciji od drugih ljudi na poslu generalisti su odgovorili uglavnom sa negativnom ocjenom, a specijalisti sa pozitivnom.

Dakle, u ovom slučaju, iako se autonomija na poslu generalno smatra vrlo bitnim faktorom za zadovoljstvo zaposlenika, generalisti koji je posjeduju svejedno su negativno ocijenili zadovoljstvo poslom, dok su specijalisti koji su naveli da ne posjeduju autonomiju u dovoljnoj mjeri su naveli da su sveukupno zadovoljni svojim poslom.

S druge strane moguće je da je prevagnula činjenica da generalisti smatraju kako ne dobivaju povratnu informaciju u dovoljnoj količini od drugih na radnom mjestu pa to utječe značajno na njihovo ukupno zadovoljstvo.

Zatim vrlo su slično jedni i drugi ocijenili varijablu složenost zadatka, što daje do znanja da ova dva različita profila zaposlenika smatraju da izvršavaju komplicirane zadatke i čak više njih u isto vrijeme. Isto tako vrlo značajnu korelaciju oboje pokazuju sa varijablama praćenje informacija, rješavanje problema, raznolikost vještina te specijalizacija.

### **4.3. Rasprava**

Kako bi se moglo doći do relevantnih spoznaja o tzv. obrascu ključnih razlika između dizajniranja posla specijalista i generalista, sugerira se usporediti ovo istraživanje sa istim ili sličnim istraživanjem.

Međutim, znanstvena i stručna literatura nedovoljno se bave identificiranjem ključnih osobina, te stručnog znanja potrebnog za obavljanje poslova koje određuju različite orijentacije prema učenju, stoga je teško naći isto istraživanje za usporedbu koja bi se mogla provesti na svim varijablama koje su ispitane za ovaj rad pa je usporedba urađena na sličnom istraživanju.

Kad se uzme u obzir istraživanje provedeno za ovaj diplomski rad i istraživanje za usporedbu sa Sveučilišta Dublin City u Irskoj i Sveučilišta Kingston u Velikoj Britaniji može se prepoznati kako postoje određene razlike u rezultatima do kojih se došlo ispitivanjem različitih varijabli te kako postoje i varijable koje u jednom istraživanju nisu bile ispitivane dok u drugom jesu.

Istraživanje sa Sveučilišta Dublin City u Irskoj i Sveučilišta Kingston u Velikoj Britaniji iz 2016. godine ispitalo je strategije i prakse o vještinama i širim ishodima zaposlenika u farmaceutskim sektorima u šest farmaceutskih kompanija.

Prilikom istraživanja koristio se kvalitativni pristup prikupljanja i analiziranja podataka. Podaci su prikupljeni kroz 64 polustrukturirana dubinska intervjua koji su se obavili sa 55 zaposlenika koji su radili na znanstvenom, tehničkom i menadžerskom području. Ovi intervjui koristili su 25 pitanja za istraživanje područja obrazovanja, osposobljavanja i razvoja, dizajna posla, dijeljenje i prijenos znanja, iskustvo u praksi upravljanja te zadovoljstvo i napredak u karijeri. Također je urađena podjela na specijaliste i generaliste.

Kroz ovo se istraživanje došlo se do zaključka kako su specijalisti posjedovali dubinsko znanje visoko specijaliziranih područja te su koristili te vještine za rješavanje problema koji su se pojavili u određenom aspektu procesa proizvodnje.

Ustanovilo se da je fokus na specijalizaciju problematičan na individualnoj razini jer je stvorio prepreku dugoročnom napredovanju unutar organizacije pošto se ispostavilo da većina ispitanih specijalista ne posjeduje dovoljno širok raspon sposobnosti te im je teže vidjeti širu sliku. Ipak neki specijalisti koji nisu ograničeni samo na određeni sektor već rade u različitim dijelovima organizacije imaju mogućnost razmjene znanja na širem području.

Specijalisti su naveli kako ne sudjeluju u upravljanju graničnim organizacijskim projektima, ali dijele savjete o takvim projektima. Oni su znanje stekli na različite načine, kao što je obuka koju je osigurala tvrtka ili kroz izlaganje vanjskim konferencijama i seminarima, kao i samostalno učenje na poslu.

Kod generalista je uočljivo da im je dodavanje novih disciplina u njihov skup vještina omogućio da sudjeluju u razmjeni informacija u nizu disciplina, čime se poboljšava protok znanja i preko granica jednog sektora.

Generalisti za razliku od specijalista su uključeni u uloge upravljanja projektima, što znači da posjeduju veću autonomiju. Njihova znanja i vještine bolje služe donošenju važnih odluka i vodstvu. Oni su lako mogli preuzimati nove uloge unutar njihovog poslovnog okruženja. To im je bilo omogućeno kroz obuke koje je pružala organizacija u oblicima tečajeva s tim da je veći dio njih imao obrazovanje stečeno za specijalizirano područje na početku kada su se zaposlili u firmi.

Prilike za obuku i razvoj ponuđene su ovoj skupini zaposlenika i kroz sustav upravljanja učinkom, a programi razvoja menadžmenta su im potom pružili potrebne vještine za upravljanjem velikog broja osoblja.



Ti su pojedinci također bili uključeni u učenje izvan organizacije. Razgovori s ljudskim resursima i osobljem za obuku i razvoj otkrili su različite načine na koje su se razvile generalističke uloge. Prvo, potencijal za takve uloge mogao se uočiti kroz program zapošljavanja diplomiranih studenata i mogućnosti koje se nude za pristup obrazovanju, obuci i programima razvoja. Drugo, kroz procese planiranja nasljeđivanja i upravljanja radnim učinkom, pojedinci mogu su mogli biti ciljano izabrani za promicanje.

Rezultati istraživanja provedenog za ovaj rad kao i rezultati prethodno navedenog istraživanja ukazuju na pozitivnu korelaciju između generalista i raznolikosti vještina, rješavanja problema, specijalizaciju te autonomiju zaposlenika na poslu.

Generalisti iz oba istraživanja izjavili su da posjeduju raznolike vještine širokog spektra potrebne za obavljanje njihovog posla.

Generalisti koji su sudjelovali u istraživanju sa Sveučilišta Dublin City i Sveučilišta Kingston naveli su kako preuzimaju i nove uloge u poslovnom životu što se može povezati sa izjavom generalista ovog istraživanja da se njihovi radni zadaci sastoje od rješavanja problema koji su jedinstveni i neočekivani i sa kojima se nisu susreli ranije, što znači da također ulaze u nove uloge tijekom obavljanja svog posla. Spearmanov koeficijent korelacije između generalista i rješavanja problema u ovom istraživanju iznosi 0,742 dok kod specijalista iznosi 0,53 što je isto mnogo ali opet manje nego kod generalista.

Zatim izražajna je sličnost u izjavama što se tiče specijaliziranog znanja kod generalista iz oba istraživanja. Kod prvih je ustanovljeno da su obrazovanjem stekli znanja za neko specijalizirano područje na koje su nastavili nadograđivati buduća potrebna znanja, a kod drugih da im je za obavljanje zadataka potrebno specijalizirano znanje i vještine kao i širina znanja, te da aktivnosti na poslu doživljavaju kao specijalizirane što i pokazuje visoki koeficijent korelacije od 0,740 na relaciji generalist – specijalizacija.

Kao važna i značajna sličnost ističe se i na području autonomije kod obiju grupa generalista. Prema rezultatu ovog istraživanja koji je vidljiv kroz koeficijent povezanosti od 0,023 između autonomije i generalista ustanovilo se da su zaposlenici u dovoljnoj mjeri neovisni i slobodni što se tiče donošenja odluka o rasporedu, planiranju te načinu obavljanja poslovnih zadataka.

Prema izjavama generalista usporednog istraživanja također se zaključilo kako oni posjeduju autonomiju na poslu koja se izražava kroz vlastito donošenje odluka i aktivnosti samostalnog upravljanja i vodstva.

Osvrnut ćemo se na specijaliste ovog i usporednog istraživanja.

Zaposlenici koji rade kao specijalisti a sudjelovali su u istraživanju sa Sveučilišta Dublin City i Sveučilišta Kingston izjavili su, da su stekli dubinsko znanje i vještine iz visoko specijaliziranih područja koje koriste u obavljanju svojih radnih zadataka. Ova se informacija podudara sa podacima koji su dobiveni iz ovog istraživanja u kojem varijable specijalisti i specijalizacija koreliraju sa koeficijentom od 0,8, što znači, da i ova skupina specijalista smatra kako posjeduje značajno specijalizirano znanje i stručnost za svoj posao.

Isto tako zaključno je kako su specijalisti iz oba istraživanja naveli da uspješno rješavaju probleme u aspektima njihovog radnog područja, a u našem se istraživanju to očituje kroz Spearmanov koeficijent od 0,53 na relaciji specijalisti – rješavanje problema.

Još jedna sličnost koja se pokazala jest činjenica da specijalisti u odnosu na generaliste doživljavaju posjedovanje manje količine autonomije u svom poslu, što je potvrđeno izjavama dobivenih iz istraživanja sa Sveučilišta Dublin City i Sveučilišta Kingston, a koje navode da je generalistima dato pravo za upravljanjem projekata i vođenje procesa za razliku od specijalista kojima su dodjeljena isključivo prava savjetovanja.

U našem istraživanju ovo je također potvrđeno obzirom da koeficijent korelacije između stavke specijalisti i stavke autonomija iznosi – 0,06.

Ono što se pokazalo značajnim su rezultati na području raznolikosti vještina i sposobnosti, gdje u našem istraživanju postoji pozitivna povezanost sa izjavama koje govore kako specijalisti za dovršavanje svojih poslova koriste niz različitih vještina. Spearmanov koeficijent ovdje iznosi 0,63 dok kod specijalista u usporednom istraživanju velika većina zaposlenika navodi kako specijalistima nedostaje širok raspon sposobnosti, što je ujedno i razlog zbog kojeg navode da nisu u mogućnosti vidjeti širu sliku.

Ova se činjenica međutim može povezati i sa dobivenim rezultatom da samo pojedini specijalisti iz navedenog istraživanja dobivaju prilike za razmjenu znanja izvan svog područja djelovanja na poslu, što znači da nemaju ili samo minimalno imaju interakciju sa drugim sektorima ili ljudima izvan organizacije.

Isto je i sa našim istraživanjem koje pokazuje da specijalisti rijetko ili samo iznimno razmjenjuju informacije i znanja sa ljudima izvan organizacije za koju rade. Ovdje je navedena

slaba povezanost prikazana sa koeficijentom od  $-0,02$  na području varijabli specijalisti i interakcija vanjske okoline.

Što se tiče specijalista i zaključka iz istraživanja sa Sveučilišta Dublin City i Sveučilišta Kingston koji navodi da je fokus na specijalizaciju problematičan za pojedinca, jer ga može spriječiti u dugoročnom napredovanju, što potvrđuju tvrdnjama o nedostatku posjedovanja šire slike i raznolikog spektra sposobnosti specijalista, mislim da se može gledati i sa drugog stajališta koje specijalistima u takvom slučaju omogućuje stjecanje potrebnog znanja kroz adekvatne programe dodatnog obrazovanja ili usavršavanja na pojedinom području.

Obzirom da u poslovnoj praksi današnjeg vremena postoji dovoljan broj različitih mogućnosti za takve izvedbe od kojih su neke tečajevi, seminari, obuke te učenje i praksa unutar organizacije, vjerujem da je itekako realno za očekivati da zaposlenici koji su specijalizirani za uža područja mogu usavršiti svoje sposobnosti da bi napredovali kroz proces zajedno sa organizacijom i njezinim rastom i napretkom.

Svaki od njih ima određeno stečeno bazno znanje na koje je moguće nadograđivati dodatna znanja ukoliko je zaposlenik dovoljno motiviran, ispravno vođen i podržan od zaduženih unutar organizacije te ukoliko i sam ima dovoljno jaku želju i jasnu viziju koja mu služi kao cilj za postizanje.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Ne može se reći da su tijekom ovog istraživanja postojala značajna ograničenja, budući da se prilikom odabira uzorka i odaziva ispitanika nije naišlo na poteškoće.

Ono što se može istaknuti kao ograničenje prilikom istraživanja jest da je veličina uzorka relativno mala da bi dobiveni rezultati sadržavali neku značajnu težinu za daljnje korištenje.

Isto tako, iako je istraživanje provedeno anonimno postoji vjerojatnost da ispitanici nisu davali potpuno iskrene odgovore ili se nisu potrudili kako bi iznijeli svoje autentične zamisli i stavove.

U budućnosti preporuka za ovakvo ili slično istraživanje bi moglo biti povećanje broja ispitanika kako bi podaci bili više vjerodostojni i konkretni te time nešto adekvatniji za daljnju uporabu.

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada jest stavljanje naglaska na specijaliste kako i na generaliste te njihove razlike ali i sličnosti u pojedinim segmentima koji su važni za dizajniranje posla.

Kako je dobro dizajniran posao bitan čimbenik za radnika i za organizaciju u kojoj je zaposlen, važno je doći do informacija koje bi obavljanje poslovnih funkcija učinile što produktivnijim i lakšim za izvođenje te tako zaposlenike motivirale za daljnji rad koji donosi uspjeh njima i organizaciji.

Obzirom da ove dvije kategorije zaposlenika dolaze u organizaciju uglavnom sa različitim stečenim znanjem, ciljevima i potrebama tako je ozbiljan zadatak za kadrovski sektor da iste prepozna i pojedincima osigura odgovarajući dizajn posla.

Zaposlenike se stoga ispitivalo anonimnim anketnim obrascem u području karakteristika posla koje su podjeljene u 14 varijabli.

Analizom dobivenih rezultata može se zaključno istaknuti kako postoji sličnost u visokim korelacijama kod specijalista i generalista sa varijablama raznolikost vještina, praćenje informacija, rješavanje problema i specijalizacija s tim da specijalisti imaju u nešto većem broju specijalizirano znanje nego generalisti. Ovo se smatra očekivanim obzirom da su i prošli obuku koja je više specijalizirana na njihovo određeno područje.

Jednaka se sličnost pokazala sa izrazito niskom korelacijom sa varijablom složenost zadataka pošto jedni i druge tvrde kako zadaci na poslu nisu jednostavni, već uglavnom komplicirani te ih izvode više istovremeno.

Zatim vezano za povratnu informaciju koju dobivaju od samog posla, socijalnu podršku i kontakt sa vanjskom okolinom također su jedni i drugi pokazali slabu povezanost. Ovo ne mora biti pravilo, već je moguće da je u ovom istraživanju ispao takav rezultat i da bi zaposlenici općenito na ovim poljima voljeli vidjeti poboljšanje.

Razlika koja je uočena jest da su generalisti naveli kako imaju znatnu količinu autonomije u obavljanju poslovnih zadataka dok specijalisti nemaju, što se moglo i pretpostaviti obzirom da ih se smatra boljim vođama zbog posjedovanja šire poslovne slike.

Kao posljednje valja istaknuti kako se na kraju ipak nezadovoljstvo poslom bilježi kod generalista, iako je su rezultati slični sa rezultatima od specijalista te uz to generalisti imaju veću slobodu na poslu pa nije bilo za očekivati. Iako moguće je da veća autonomija nosi sa sobom veću odgovornost, a to pak stavlja veći pritisak na pojedinca.

Za dalje istraživanja na ovakvom području valjalo bi provoditi što više kako bi se za svaki posao izabrao pravi zaposlenik koji je istovremeno produktivan i zadovoljan na svom radnom mjestu.

Organizacija i sektori u njoj bi se trebali voditi time da svakome zaposleniku osiguraju adekvatno radno okruženje i potiču ga na nadograđivanje znanja i vještina u smjeru u kojem bi to služilo njemu i cjelokupnom poslovanju.

Naravno važno je znati prepoznati kakvoj radnoj poziciji bi više odgovarao generalist a kojoj specijalist, ali isto tako oboje sa sobom nose mnogo kvalifikacija i znanja pa u koliko postoji kapacitet, motivacija i podrška organizacija itekako od specijalista može dobiti generalista na kraju i obrnuto. Sve je proces a ljudski faktor je glavna konkurentna prednost i stoga treba maksimalno ulagati u generaliste i u specijaliste.

## POPIS IZVORA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1996.), Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije, 1, str. 231-235
2. Brown, J. i Duguid, P. (1991.), Organizational learning and communities-of- practice: Toward a unified theory of working. learning, and innovation. Organization Science, 2 (1), str. 40-57
3. Burke, W. W. (1994.), Diagnostic Models for Organization Development, u: Howard, A. i sur., Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models, The Guilford Press, New York
4. Goodhue, D. L. i Thompson, R. L. (1995.), Task-Technology Fit and Individual Performance, MIS Quarterly, 19(2), str. 213-236
5. Heizer, J. i Render, B. (2011.), Operations management, 10. izd., New Jersey: Pearson
6. Hickson, D. J. i suradnici (1971.), A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, Administrative Science Quarterly, 16(2), str. 216-229
7. Kang, S. i Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. Journal of Management Studies, 46 (1), str. 65-92
8. Robbins, S. P. (1996.), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb: Mate
9. Shane, S. (2000.), Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. Organization Science, 11(4), str. 448-469
10. Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Zagreb: Školska knjiga
11. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, Zagreb: Novi informator
12. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), Dizajniranje organizacije, Zagreb: Novi informator
13. Salopek, K. i Katavić, I. (2019.), Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Obrazovanje za poduzetništvo, 9(2), str. 119-139
14. Wright, P. i Snell, S. (1998.), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management Review, 23(4), str. 756-772
15. Mathis, R. L., i Jackson, J. H. (2008). Human resource management. Thomson/South-western
16. Russell, R. S., i Taylor, B. W. (2019). *Operations and supply chain management*. John Wiley i Sons

17. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 56-63
18. NOE, R. A., i sur. (2011) *Fundamentals of Human Resource Management*. 4. izd., New York: McGraw-Hill/Irwin
19. Hackman, J. R., i Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, str. 159–170.
20. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., i Wright, P.M. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin
21. Lauche, K. (2005). Job design for good design practice. *Design Studies*, 26(2), str. 191-213
22. Evans, M. G., Kiggundu, M. N., i House, R. J. (1979). A partial test and extension of the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(3), str. 354-381
23. Bakker, A. B., i Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, str. 1-28
24. ROBBINS, S. P. i JUDGE, T. A. (2013) *Organizational Behavior*. 15. izd., New Jersey: Pearson
25. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), str. 499
26. Bakker, A. B., i Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), str. 273
27. LePine, J. A., Podsakoff, N. P., i LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), str. 764-775.
28. Hernaus, T. i Černe, M. (2018). Dizajn radnih mjesta i timova. U: T. Hernaus, i R. Brčić (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga.
29. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., i Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), str. 981-1002.

30. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., i Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), str. 65–74.
31. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., i LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), str. 438–454.
32. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2016) Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, str. 273-285.
33. Akafo, V., i Boateng, P.A. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7, str. 112-124.
34. Parker, S. K., Van den Broeck, A., i Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), str. 267-308.
35. Ho, C. W., i Wu, C. C. (2019). Using job design to motivate employees to improve high-quality service in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 77, str. 17-23.
36. DuBrin, A. J. (2020). *Essentials of management*.
37. Campion, M. A., i Thayer, P. W. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15(3), str. 66-79.
38. Slack, N., Chambers, S., i Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
39. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., i Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative science quarterly*, str. 216-229.
40. Bakker, A. B., Demerouti, E., i Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), str. 83–104.
41. Slack, N., Brandon-Jones, A., i Johnston, R. (2013). *Operations Management (7th edition)*. Pearson.
42. Stevenson W. J. (2015). *Operations management (Twelfth)*. McGraw-Hill Education.
43. Certo, S. C., i Certo, S. T. (2009). *Modern management: concepts and skills. 11th*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



44. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., i Vokić, N. P. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Školska knjiga.
45. Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), str. 29-49.
46. Verdonshot, S. (2005). Method for identifying learning processes in innovation processes. In *Proceedings of the Sixth international conference on HRD research and practice across Europe*.
47. Kelly, G., Mastroeni, M., Conway, E., Monks, K., Truss, K., Flood, P., i Hannon, E. (2011). Combining diverse knowledge: knowledge workers' experience of specialist and generalist roles. *Personnel Review*.
48. Chang, Y. Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership & Organization Development Journal*.
49. Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of management journal*, 52(4), str. 822-846.
50. Marsh, S. J., i Stock, G. N. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), str. 422-436.
51. Zahra, S. A., i George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), str. 185-203.
52. Intan-Soraya, R., i Chew, K. W. (2010). A framework for human resource management in the knowledge economy: Building intellectual capital and innovative capability. *International Journal of Business and Management Science*, 3(2), 251-273.
53. Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of management Journal*, 49(4), str. 723-740.
54. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), str. 448-469.
55. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), str. 1095-1121.
56. Kinicki, A., Williams, B. K., Scott-Ladd, B. D., i Perry, M. (2011). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin.

## **POPIS ILUSTRACIJA**

**Slike:**

Slika1. Model karakteristika posla.....	7
---	---

**Tablice:**

Tablica 1. Stara i nova filozofija posla.....	5
Tablica 2. Struktura ispitanika prema dobnoj skupini.....	23
Tablica 3. Prikaz prosječne ocjene i Cronbachovog alfa koeficijenta mjenjenih varijabli .....	27
Tablica 4. Prikaz korelacije ostalih varijabli sa varijablom generalist.....	27

**Grafikoni:**

Grafikon 2. Grafički prikaz strukture ispitanika prema spolu.....	23
Grafikon 2. Grafički prikaz strukture ispitanika prema duljini radnog staža .....	24

## **PRILOZI**

Prilog 1. Anketni upitnik

Informacije o ispitaniku:

1. Spol:

a) muški

b) ženski

2. Dobna skupina:

a) 18-28 godina

b) 29-39 godina

c) 39-49 godina

d) 50 i više godina

4. Duljina radnog staža:

a) manje od godinu dana

b) od jedne do pet godina

c) od pet do deset godina

d) od deset do petnaest godina

e) više od petnaest godina

1. Skupina pitanja – Karakteristike posla



10. Posao uključuje veliki broj raznih zadataka.    1       2       3       4       5

11. Posao uključuje obavljanje velikog broja različitih stvari.

1       2       3       4       5

12. Posao zahtijeva izvedbu širokog spektra zadataka.

1       2       3       4       5

13. Posao uključuje obavljanje raznih zadataka.    1       2       3       4       5

14. Rezultati mog rada vjerojatno će značajno utjecati na živote drugih ljudi.

1       2       3       4       5

15. Sam posao je vrlo značajan i važan za širu okolinu.

1       2       3       4       5

16. Posao ima veliki utjecaj na ljude izvan organizacije.

1       2       3       4       5

17. Posao koji se obavlja na mojem radnom mjestu ima značajan utjecaj na ljude izvan organizacije.

1       2       3       4       5

18. Posao uključuje dovršavanje zadataka koji imaju očiti početak i kraj.

1       2       3       4       5

19. Posao je raspoređen tako da ga mogu obaviti od početka do kraja.

1       2       3       4       5

20. Posao mi pruža priliku da u potpunosti završim zadatke koje započnem.

1       2       3       4       5

21. Posao mi omogućuje da završim zadatak koji započnem.

1 2 3 4 5

22. Radne aktivnosti same po sebi osiguravaju neposredne i posredne informacije o efektivnosti (npr. kvaliteti i kvantiteti) moje radne uspješnosti.

1 2 3 4 5

23. Posao sam po sebi daje povratnu informaciju o mojoj radnoj uspješnosti.

1 2 3 4 5

24. Posao mi daje informacije o mojoj radnoj uspješnosti.

1 2 3 4 5

25. Posao zahtijeva da radim samo jedan zadatak ili aktivnost u isto vrijeme.

1 2 3 4 5

26. Zadaci na poslu su jednostavni i nekomplikirani.

1 2 3 4 5

27. Posao se sastoji od relativno nekomplikiranih zadataka.

1 2 3 4 5

28. Posao uključuje izvođenje relativno jednostavnih zadataka.

1 2 3 4 5

29. Posao zahtijeva od mene praćenje velikog broja informacija.

1 2 3 4 5

30. Posao zahtijeva od mene da puno razmišljam.

1 2 3 4 5

31. Posao zahtijeva od mene da pratim više od jedne stvari u jednom trenutku.

1 2 3 4 5

32. Posao zahtijeva od mene da analiziram veliku količinu informacija.

1      2      3      4      5

33. Posao uključuje rješavanje problema koji nemaju očigledno točno rješenje.

1      2      3      4      5

34. Posao zahtijeva od mene da budem kreativan.

1      2      3      4      5

35. Posao često uključuje bavljenje problemima s kojima se prije nisam susreo.

1      2      3      4      5

36. Posao zahtijeva jedinstvene ideje ili rješenje problema.

1      2      3      4      5

37. Posao zahtijeva od mene raznolike vještine.

1      2      3      4      5

38. Posao zahtijeva od mene korištenje niza različitih vještina kako bih dovršio/dovršila zadatak.

1      2      3      4      5

39. Posao zahtijeva od mene korištenje puno složenih vještina odnosno vještina visoke razine.

1      2      3      4      5

40. Posao zahtijeva korištenje brojnih vještina.

1      2      3      4      5

41. Posao je visoko specijaliziran u smislu svrhe, zadataka ili aktivnosti.

1      2      3      4      5

42. Alati, postupci, materijali i sl. koji se koriste u ovome poslu, visoko su specijalizirani u smislu njihove svrhe.            1        2        3        4        5

43. Posao zahtijeva vrlo specijalizirana znanja i vještine.

1        2        3        4        5

44. Posao zahtijeva širinu znanja i stručnost.

1        2        3        4        5

45. U svom poslu imam priliku razviti bliska prijateljstva.

1        2        3        4        5

46. U svom poslu imam priliku upoznati druge ljude.

1        2        3        4        5

47. Imam priliku susresti se s drugima na mojem poslu.

1        2        3        4        5

48. Moj nadređeni je zabrinut za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju.

1        2        3        4        5

49. Osobe s kojima radim osobno se zanimaju za mene.

1        2        3        4        5

50. Ljudi s kojima radim su prijateljski nastrojeni.

1        2        3        4        5

51. Posao zahtijeva da provodim puno vremena s ljudima izvan organizacije.

1        2        3        4        5

52. Posao uključuje interakciju s ljudima koji nisu članovi moje organizacije.

1        2        3        4        5



53. Na poslu često komuniciram s ljudima koji ne rade za istu organizaciju kao i ja.

1 2 3 4 5

54. Posao uključuje veliku interakciju s ljudima izvan moje organizacije.

1 2 3 4 5

55. Primam mnogo informacija od svog menadžera i kolega o mojoj radnoj uspješnosti.

1 2 3 4 5

56. Drugi ljudi u organizaciji (npr. menadžeri i suradnici) pružaju informacije o efektivnosti (npr. kvaliteti i kvantiteti) mog rada.

1 2 3 4 5

57. Dobivam povratne informacije o mojoj radnoj uspješnosti od drugih ljudi u mojoj organizaciji.

1 2 3 4 5

58. Volim obavljati svoj posao.

1 2 3 4 5

59. Volim svoj posao više nego prosječan zaposlenik.

1 2 3 4 5

60. Uživam u svojem poslu.

1 2 3 4 5

61. Osjećam veliko osobno zadovoljstvo kada dobro obavljam svoj posao.

1 2 3 4 5

62. Uzimajući sve u obzir, zadovoljan/zadovoljna sam sa svojim poslom.

1 2 3 4 5

## 2. Skupina pitanja – Razlike između specijalista i generalista

Molimo Vas označiti ocjenu koja najbolje odgovara obilježjima Vašeg posla (1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = u potpunosti se slažem)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Jako sam vješt(a) u specifičnoj domeni znanja.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Imam specifičan repertoar sposobnosti.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mogu koristiti svoje sposobnosti u specifičnim situacijama.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Stručnjak(inja) sam za različite poslove i poslovne funkcije.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mogu napraviti različite interpretacije problema i situacija.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Po potrebi, mogu se prilagoditi otkrivanju, shvaćanju, kombiniranju i primjeni novih znanja u budućnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

### Veronika Perkušić

**Date of birth:** 11/11/1992 **Nationality:** Croatian **Gender:** Female

(+385) 923598848 [veronika.perkusic@gmail.com](mailto:veronika.perkusic@gmail.com)

Zigulici 8, 10040, Zagreb, Croatia

#### About me:

Through my job experiences I developed responsibility, digital, organizational and communication skills which I could use differently while working in an insurance and while doing administrative work in another company.

Personally I am interested to gain experience in human resource management.

So I am planning to search for opportunities in that area after finishing my master this year at the Faculty of Economics and Business.

## WORK EXPERIENCE

11/11/2019 – 26/09/2020 – Zagreb, Croatia

### **PROFESSIONAL ASSOCIATE – EUROHERC INSURANCE D.D.**

Control and issuance of insurance policies for the Austrian market, registration and liquidation of compensation claims and provision of information about them, communication with German-speaking clients by phone and e-mail and cooperation with other departments within the company

04/10/2018 – 31/01/2019 – Zagreb, Croatia

### **CUSTOMER SERVICE REPRESENTATIVE – MERITUS PLUS D.O.O.**

Communication with German-speaking clients via phone, e-mail and chat, customer support and answering client inquiries, providing information about the company's products and services, ensuring a high level of customer satisfaction

01/06/2015 – 01/07/2018 – Zagreb, Croatia

### **ADMINISTRATIVE ASSISTANT – LUXOR CLEANING AND SERVICES D.O.O.**

Receiving, recording and forwarding mail and calls, payroll administration, keeping records of employees and working hours, filling out and archiving documents

## EDUCATION AND TRAINING

01/10/2012 – 01/07/2018 – Opatija, Croatia

### **BACHELOR'S DEGREE – Faculty of Tourism and Hospitality Management**

**Address:** Primorska 46, Opatija, Croatia **Website:** <https://www.fthm.uniri.hr>

## **LANGUAGE SKILLS**

Mother tongue(s): **GERMAN | CROATIAN**

Other language(s): **ENGLISH**

**UNDERSTANDING-** Listening:**C1** Reading:**C1**

**SPEAKING-** Interaction:**B2** Production:**B2**

**WRITING: B2**

*Levels: A1 and A2: Basic user; B1 and B2: Independent user; C1 and C2: Proficient user*

## **DIGITAL SKILLS**

Microsoft(Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel, Microsoft Access) use of applications, browsers Microsoft Office, Adobe (Photoshop, Indesign, Illustrator and Premier) and social media

## **DRIVING LICENCE**

**Driving Licence: B**