

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko–hercegovačkog poduzeća

**Veronika Primorac**

Sveučilište u Mostaru, Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije, mag. građ.,  
veronika.primorac@fgag.sum.ba

**Ivana Domljan**

Sveučilište u Mostaru, Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije, prof. dr. sc.,  
ivana.domljan@fgag.sum.ba

**Sažetak:** Cilj rada je utvrditi organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu uspješnog građevinskog poduzeća s područja Bosne i Hercegovine. Također, rad pruža uvid u njihovu međuovisnost i utjecaj koji imaju na cjelokupno poslovanje poduzeća. Anketnim upitnikom ispitane su glavne dimenzije organizacijske strukture: centralizacija, formalizacija, specijalizacija i standardizacija. Organizacijska kultura ispitana je pomoću instrumenta za procjenu organizacijske kulture, predstavljenog od strane Camerona i Quinna (OCAI), te učinkovitost poslovanja pomoću ključnih pokazatelja izvršenja, predstavljenih od strane Nortona i Kaplana: financijski pokazatelji, klijenti, unutarnji poslovni procesi i inovacije i učenje. Nakon što je potvrđena pouzdanost korištenih mjernih ljestvica izračunom Cronbach alfa koeficijenta, indeksom relativne važnosti - RII utvrđeno je koje dimenzije organizacijske strukture i kulture, te koji pokazatelji učinkovitosti imaju najveći utjecaj na oblikovanje poslovnog sustava poduzeća. Prema subjektivnom mišljenju djelatnika u istraživačkom uzorku, poduzeće može okarakterizirati kao hijerarhijsko, visoko formalizirano i strukturirano te orijentirano prema klijentima.

**Ključne riječi:** organizacijska struktura, organizacijska kultura, OCAI, KPI, RII

## Organizational structure and organizational culture – case study of Bosnian and Herzegovinian company

**Abstract:** The paper aims to determine the organizational structure and organizational culture of a successful construction company from Bosnia and Herzegovina. Additionally, the paper provides an insight into their interdependence and impact on the overall business operations of the company. The questionnaire examined the main dimensions of organizational structure: formalization, centralization, standardization and specialization. Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument was used to examine the organizational culture at the company, while the analysis of the company's business efficiency was informed by Kaplan and Norton's Key Performance Indicators: financial, internal business processes, customer, and learning and growth perspectives. After the reliability of the measuring scales used were confirmed by calculating the Cronbach alpha coefficient, the Relative Importance Index determined which dimensions of the organizational structure and culture, and which efficiency indicators have the greatest influence on the design of the company's business system. According to the subjective opinion of the employees who participated in this research, the company can be characterized as hierarchical, highly formalized and structured, and customer-oriented.

**Key words:** organizational structure, organizational culture, OCAI, KPI, RII

Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

### 1. UVOD

U današnjem svijetu, u kojem je razvoj postao temelj opstanka na tržištu, primarni zadatak poduzeća je izgraditi organizacijsku strukturu koja će odgovarati uvjetima u kojima poduzeće djeluje.

Sukladno potrebama poduzeća implementiraju se različite organizacijske strukture s obzirom na složenost, formalizaciju i centralizaciju.

Na pitanje kojom će se organizacijskom strukturom postići bolji rezultati može se samo odgovoriti da organizacijska struktura sama po sebi ne osigurava uspjeh [13].

Uspjeh ovisi o djelatnicima poduzeća, stoga se prilikom procesa zapošljavanja biraju djelatnici koji osim kompetencijama, svojim vrijednostima, odgovaraju filozofiji poduzeća, koja potječe od njihovih osnivača.

Perpetuaciji poduzeća, osim pojedinačnih, izoliranih pretpostavki, vrijednosti i normi, značajno pridonosi njihova konfiguracija, koja čini, ništa drugo, nego tipove organizacijskih kultura [13].

Cilj rada je istražiti uspješno građevinsko poduzeće koje djeluje u bosansko-hercegovačkim uvjetima. Prema veličini tržišnog udjela poduzeće nad kojim se provelo istraživanje je među vodećim tvrtkama u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH). Njen udio u graditeljskoj djelatnosti FBiH se kreće od 0.7% (udio u prihodu na inozemnom tržištu) do 3.1% (udio u ukupnom prihodu), kako je vidljivo iz tablice 1. Stoga se može kazati da je ovo poduzeće adekvatan reprezentant graditeljske djelatnosti FBiH.

Tablica 1. Tržišna pozicija poduzeća; 2021

Varijabla	Djelatnost (Federacija BiH)	1. Tržišni lider (Euro-Asfalt doo Sarajevo)	2. Odabrana tvrtka	
			Iznos	Udio u djelatnosti ( u %)
Imovina	6.73 (mlrd KM)	173.0 (mln KM)	51.7 (mln KM)	0.8
Prihod	2.58 (mlrd KM)	288.0 (mln KM)	79.6 (mln KM)	3.1
Prihod na ino tržištu	188 (mln KM)	79.6 (mln KM)	1.4 (mln KM)	0.7
Dobit	231 (mln KM)	2.8 (mln KM)	2.5 (mln KM)	1.1
Broj zaposlenih	21869	927	347	1.6

Vrelo: FIA (2022). Standardni pregled o ocjeni financijskog poslovanja gospodarske grane. Sarajevo: FIA

Predmet istraživanja ovog rada je utvrditi organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu uspješnog građevinskog poduzeća s područja Bosne i Hercegovine.

S obzirom na to da su određeni tipovi organizacijskih struktura kompatibilni su određenim tipovima organizacijskih kultura, kako navodi Janićijević, na osnovu rezultata rada prikazati će se odnos između organizacijske strukture i kulture, te njihov utjecaj na cjelokupno poslovanje poduzeća [8].

Organizacijskim kulturama, koje zagovaraju neravnomjernu raspodjelu ovlasti kao neophodno i korisno sredstvo za postizanje ciljeva poduzeća, najbolje odgovaraju visoko centralizirane organizacijske strukture. Nasuprot tomu, organizacijske kulture koje

Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

zagovaraju ravnomjernu raspodjelu ovlasti kao sredstvo postizanja ciljeva poduzeća vode implementaciji decentraliziranih modela organizacijske strukture [8].

Kulture koje, pak, zagovaraju postizanje ciljeva pomoću jasno definiranih pravila i procedura kompatibilne su s visoko formaliziranim organizacijskim strukturama, dok kulture koje zagovaraju postizanje ciljeva pomoću socijalnih odnosa u poduzeću, odgovaraju manje formaliziranim modelima organizacijskih struktura [8].

Uzorak ovog istraživanja predstavlja određeni broj djelatnika poduzeća na kojima je provedeno anketno ispitivanje. Prikupljeni podaci predstavljaju subjektivna mišljenja ispitanika s obzirom na to da ne dijele svi iste profesionalne ambicije i ciljeve koji utječu na njihov odgovor.

## 2. PREGLED LITERATURE

Organizacijska struktura predstavlja raspored svih potencijala poduzeća, kako ljudskih, tako i materijalnih, koji omogućavaju ostvarivanje poslovnih ciljeva poduzeća u funkciji njihove uspješnosti. Organizacijska struktura uvjetuje efikasnost u zadovoljavanju zahtjeva kupaca, izraženih u vidu tržišne potražnje, što je karakteristika i poduzeća građevinskih djelatnosti [4].

Zbog kompleksnosti poslovanja i osiguranja poslovne uspješnosti organizacijska struktura građevinskih poduzeća mora se prilagoditi stvarnom stanju u konkretnim uvjetima, pri tom vodeći računa o tehnologiji procesa, složenosti, procesu rada, poziciji na tržištu te motivaciji zaposlenih u funkciji rezultata rada [4].

Građevinska poduzeća predstavljaju klasičan primjer projektno orijentiranih poduzeća. S obzirom na to da učinkovitost poduzeća ovisi o njegovim djelatnicima, način na koji poduzeće iskorištava svoje ljudske resurse pridonosi njegovoj učinkovitosti. Stoga, da bi građevinsko poduzeće bilo učinkovito ono mora implementirati organizacijsku strukturu koja će s jedne strane omogućiti nesmetano obavljanje temeljnih aktivnosti, a s druge strane biti dovoljno prilagodljiva za stvaranje učinkovitih privremenih timova za pojedine projekte [7].

U ne tako davnoj prošlosti, menadžeri su smatrali da se samo „tvrđim elementima“ kao što su struktura, tehnologija, kapital i pravni sustav, poduzeće može izboriti s vanjskim faktorima kako bi postiglo uspjeh [18].

Međutim, globalizacijom građevinske industrije pojavila se potreba za intenzivnijim razumijevanjem „mekih elementa“, koji se odnose na suptilnije i sofisticiranije metode postizanja učinkovitosti poduzeća, odnosno označavaju humanizirajući utjecaj na menadžment koji je iskazan konceptom organizacijske kulture [15].

Istraživanja provedena od strane International Council for Research and Innovation in Building and Construction, s fokusom na istraživanje organizacijske kulture u građevinskoj industriji u Europi, Aziji, Africi, Australiji i Americi, a temeljena na OCAI i CVF modelu Camerona i Quinna, pokazala su da ne postoji tipična organizacijska kultura konkretno vezana za građevinsku industriju, nego da organizacijska kultura ovisi o nacionalnoj kulturi zemlje, zahtjevima tržišta, poslovnom okruženju poduzeća i ciljevima svakog građevinskog poduzeća zasebno [3].

Riley i Clare-Brown su istraživanjem utvrdili nekoliko karakteristika kulturalnih profila građevinskih tvrtki, a to su: nepostojanje zajedničke percepcije i nedostatak komunikacije između različitih razina zanimanja, kulturalne različitosti između sudionika na projektima, povećana angažiranost podizvođača te izvođačke lokacije koje su prouzročile postojanje najmanje dva tipa organizacijskih kultura unutar poduzeća, korporacijsku i projektnu [19].

Istraživanjem organizacijske kulture na području Ujedinjenog Kraljevstva, Turske i Šri Lanke došlo se do zaključka kako su kulturalne razlike između sudionika na projektima glavni razlog loše realizacije projekata. Glavne razlike uočene su između projekatata i poduzeća specijaliziranih za izvođenje radova. Naime, pokazalo se kako poduzeća specijalizirana za

Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

izvođenje radova preferiraju tržišnu organizacijsku kulturu, dok projektanti preferiraju i praktiraju klansku kulturu [19][14]. Istraživanjima na području Finske i Indije došlo se do spoznaje da postoje razlike u organizacijskoj kulturi unutar pojedinih odjela poduzeća te među razinama menadžmenta u poduzećima. Razlika u percipiranju organizacijske kulture između top menadžera i srednjih menadžera je utvrđena na primjeru građevinskog poduzeća iz Indije. Naime, top menadžeri su organizacijsku kulturu poduzeća ocijenili kao klansku, dok su srednji menadžeri istu ocijenili kao hijerarhijsku [16]. U Finskoj, ovisno o pojedinim odjelima, kao što su odjel istraživanja i razvoja proizvoda, nabava, proizvodnja, prodaja itd., smjenjivale su se klanska i hijerarhijska organizacijska kultura [20].

Istraživanje provedeno u Kini pokazalo je razlike u organizacijskoj kulturi građevinskih poduzeća ovisno o regiji u kojoj se ona nalaze. Kao dva najdominantnija tipa organizacijske kulture zapaženi su klanski i hijerarhijski tip [11]. Također, Šandrak-Nukić, istraživanjem na području Hrvatske, dokazala je postojanje klanske kulture na najjužnijem i najsjevernijem području Jadranske obale, dok je hijerarhijski tip organizacijske kulture prevladavao u građevinskim poduzećima u ostatku Hrvatske [17].

Prema Handy-ju veličina poduzeća itekako utječe na njegovu kulturu. Istraživanje provedeno u Južnoj Africi potvrđuje postojanje razlika u organizacijskoj kulturi građevinskih poduzeća ovisno o njihovoj veličini. Rezultati su pokazali da mala poduzeća (do 50 djelatnika) praktiraju i preferiraju tržišnu organizacijsku kulturu, isto kao i velika poduzeća (više od 150 djelatnika), dok srednja poduzeća (između 50 i 150 djelatnika) praktiraju i preferiraju klansku organizacijsku kulturu [6]. Sličnim istraživanjem na području Finske, krajem 2015. god, zapaženo je da poduzeća koja zapošljavaju do 50 djelatnika te poduzeća koja zapošljavaju od 50 do 150 djelatnika praktiraju i preferiraju klansku organizacijsku kulturu, dok poduzeća koja broje više od 150 djelatnika praktiraju tržišnu, ali preferiraju klansku organizacijsku kulturu [20].

Važnost razumijevanja organizacijske kulture dolazi do izražaja prilikom rada na internacionalnim projektima u kojima je potrebno inkorporirati vrijednosti, stavove i mišljenja sudionika različitih nacionalnosti, političkog stajališta, ekonomske i kulturne pozadine, jer je to jedini način za upravljanje projektima i održavanje zainteresiranosti sudionika [18]. Također, sklapanje partnerstva kroz uravnoteženost različitih interesa i organizacijskih kultura vodi ka uspješnosti projekta [2].

Istraživanje koje su proveli Cheung, Wong i Lam otkrilo je inovativnost kao najvažniji faktor za postizanje i održavanje uspješnosti poduzeća. Ponekad su potrebne promjene koje će potaknuti zaposlenike na inovativnost i motivirati ih u svrhu povećanja efikasnosti u radu. U postizanju konkurentske prednosti, građevinska poduzeća moraju oblikovati razmišljanje djelatnika prema usvajanju tih promjena te poticati ih na kreativnost i inovativnost [18].

Sukladno tradicionalnom stajalištu o uspješnosti građevinskih poduzeća, Xiao i Proverbs navode kako glavni pokazatelji učinkovitosti poduzeća u građevinskoj industriji ovise o usklađenosti prethodno definiranih kriterija vezanih za troškove, vrijeme, resurse i postizanje zahtijevane kvalitete [23]. Istraživanjem provedenim u Ujedinjenom Kraljevstvu 2000. god. od strane KPI grupacije definirani su Ključni pokazatelji izvršenja (KPI), koji postaju najčešće korišteni pokazatelji za procjenu učinkovitosti poduzeća s financijskog aspekta [9]. Međutim, smatra se da financijski pokazatelji ukazuju na uspjeh u prošlim razdobljima, dok kvalitativni pokazatelji opisuju utjecaj nematerijalnih varijabli na sposobnost poduzeća da se prilagođava nadolazećim promjenama u okolini.

Bayliss je usporedbom različitih sustava za mjerenje učinkovitosti poduzeća, kao što su KPI, Model izvršnosti (EFQM) i Tablica uravnoteženih rezultata (BSC), izdvojio BSC kao model koji pruža procjenu učinka koja nadilazi razinu projekta i objedinjuje financijske i nefinancijske pokazatelje izvršenja. Stoga se kao najpodobniji pokazatelji učinkovitosti građevinskih poduzeća, uzimaju oni predstavljeni od strane Nortona i Kaplana u obliku BSC modela: financijski pokazatelji, klijenti, unutarnji poslovni procesi i inovacije i učenje [1].

Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Temeljna metoda istraživanja dijela ovog rada je metoda anketiranja. U svrhu prikupljanja relevantnih informacija, napravljen je anketni upitnik zatvorenog tipa, koji se sastojao od četiri dijela mjerena pomoću Likertove skale s pet stupnjeva. Od ispitanika se tražilo da ocijene svoje slaganje ili neslaganje s navedenim tvrdnjama, pri čemu ocjena 1 znači u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem.

Istraživački uzorak čine djelatnici odabranog građevinskog poduzeća s područja Bosne i Hercegovine kojima je zajamčena potpuna anonimnost. Anketiranje je provedeno u razdoblju od travnja do lipnja 2022. god. Anketni upitnik je oblikovan na internetskoj stranici Kwiksveys.

Prvi dio upitnika formuliran je u svrhu prikupljanja socio-demografskih informacija o ispitanicima, kao što su spolna pripadnost, dob, razina obrazovanja i tip zaposlenosti.

Drugi dio upitnika namijenjen je utvrđivanju organizacijske strukture. Kombinacijom tvrdnji korištenih u izvorima [21] i [22] ispitane su glavne dimenzije organizacijske strukture: centralizacija, formalizacija, specijalizacija i standardizacija.

U trećem dijelu upitnika, za utvrđivanje organizacijske kulture, korišten je instrument za procjenu organizacijske kulture, predstavljen od strane Camerona i Quinna, OCAI, koji se zasniva na modelu suparničkih vrijednosti CVF. OCAI se pokazao kao široko primjenjiv instrument za procjenu organizacijske kulture u građevinskoj industriji i ekonomskim sektorima te je korišten od strane CIB W112 za ispitivanje organizacijske kulture u graditeljstvu [18]. CVF se temelji na četiri dominantna tipa organizacijske kulture koja se razlikuju prema dvjema dimenzijama. Prva dimenzija razlikuje fleksibilna poduzeća sa slobodom djelovanja i stabilna poduzeća koje teže kontroli, dok se druga dimenzija odnosi na fokus poduzeća, odnosno orijentiranost prema unutra ili vani. Kombinacijom navedenoga nastaju četiri tipa organizacijskih kultura: klanska, adhokratska, tržišna i hijerarhijska organizacijska kultura, prikazane na slici 1 [5].



Slika 1. Tipovi organizacijske kulture

OCAI-om se ispituje šest dimenzija organizacijske kulture, kao što su dominantne karakteristike, vodstvo poduzeća, stil rukovođenja, čimbenici održavanja, strategija i kriteriji uspjeha, koje su prikazane na slici 2. Tvrdnje o organizacijskoj kulturi su preuzete s internetske stranice [www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com) te s obzirom na to da je OCAI originalno na engleskom jeziku, iste su prevedene na hrvatski jezik.

Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća



Slika 2. Dimenzije organizacijske kulture

Četvrtim dijelom upitnika nastojala se utvrditi učinkovitost poduzeća, ispitivanjem ključnih pokazatelja izvršenja, financijskih i nefinancijskih, predstavljenih od strane Northona i Kaplana: financijski pokazatelji, klijenti, unutarnji poslovni procesi i inovacije i učenje. Tvrdnje za navedene pokazatelje preuzete su iz izvora [7], te prevedene na hrvatski jezik.

Nakon oblikovanja anketnog upitnika izvršeno je njegovo testiranje, kako bi se utvrdilo da li ispitanici razumiju pitanja u svrhu pouzdanije obrade odgovora. S obzirom na to da je svih šest ispitanika distributerskog poduzeća s područja Sarajeva, nad kojima je izvršeno testiranje, odgovorilo da u potpunosti razumiju sadržaj anketnog upitnika, nije bilo potrebe za preinakama.

U suradnji s odjelom ljudskih resursa građevinskog poduzeća u uzorak se nastojalo uključiti sve relevantne kategorije djelatnika. Stoga je anketni upitnik, putem elektroničke pošte, upućen prema 77 djelatnika poduzeća. Pregledom anketnih upitnika utvrđena je nepotpunost kod njih 24, stoga su eliminirani za daljnju obradu podataka. U konačnici, postotak vraćenih i ispravno ispunjenih anketnih upitnika iznosi 61,0%, odnosno 47 anketnih upitnika, što se može smatrati zadovoljavajućim, s obzirom na to da se kao granična stopa povrata u istraživanjima postavlja stopa od 20%, kako navode Mečev i Grubišić [12].

Prije same obrade podataka, ispitana je pouzdanost korištenih mjernih ljestvica izračunom Cronbach alfa koeficijenta. Vrijednost Cronbach alfa koeficijenta se kreće između 0 i 1. Što je vrijednost koeficijenta bliža 1, to je pouzdanost veća. U istraživačkim radovima, vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta od 0,9 upućuje na izvrsnu pouzdanost, vrijednost od 0,8 na vrlo dobru pouzdanost, te vrijednost od 0,6 do 0,7 na prihvatljivu pouzdanost [24]. Cronbach alfa koeficijent izračunat je pomoću statističkog programa za obradu podataka SPSS.

U obradi podataka, s obzirom na to da je kao mjerna skala korištena Likertova skala s pet stupnjeva, uporabljena je metoda kojom se utvrđuje indeks relativne važnosti (RII). Indeks relativne važnosti je neparametarska metoda, široko primjenjivana u istraživanjima oblasti građevinarstva i menadžmenta. Primjenjuje se za analizu strukturiranih odgovora na upitnik, koji uključuju redno mjerenje stavova [10].

Formula prema kojoj se izračunava indeks relativne važnosti glasi [10]:

$$RII (\%) = \frac{1 * (n1) + 2 * (n2) + 3 * (n3) + 4 * (n4) + 5 * (n5)}{5 * (n1 + n2 + n3 + n4 + n5)} \dots$$

Pri čemu je:

n1 = broj ispitanika koji se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom;



Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

- n2 = broj ispitanika koji se ne slažu s tvrdnjom;  
 n3 = broj ispitanika koji se niti slažu, niti ne slažu s tvrdnjom;  
 n4 = broj ispitanika koji se slažu s tvrdnjom;  
 n5 = broj ispitanika koji se u potpunosti slažu s tvrdnjom.

Vrijednost indeksa relativne važnosti i pripadajući utjecaj:

10% ≤ RII ≤ 20% – vrlo slab utjecaj

20% ≤ RII ≤ 40% – slab utjecaj

40% ≤ RII ≤ 60% – srednji utjecaj

60% ≤ RII ≤ 80% – jak utjecaj

80% ≤ RII ≤ 100% – vrlo jak utjecaj

Indeksom relativne važnosti, prema odgovorima djelatnika u istraživačkom uzorku, utvrdit će se utjecaj pojedinih dimenzija na organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu te pokazatelja izvršenja na učinkovitost poduzeća. Indeks relativne važnosti izračunat je prema navedenoj formuli u Excel-u.

Metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentirana je struktura odgovora na anketna pitanja. Upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju se srednje vrijednosti te pokazatelji raspršenosti i indeks relativne važnosti.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati dobiveni temeljem odgovora 47 djelatnika građevinskog poduzeća prikazani su u nastavku rada.

Tablica 2: Socio-demografska obilježja ispitanika

Obilježje	Modalitet	Broj ispitanika	
		Frekvencija	Postotak
Spol	Muški	20	42,6%
	Ženski	27	57,4%
Dob	Do 30 godina	15	31,9%
	Od 30 do 40 godina	21	44,7%
	Od 40 do 50 godina	5	10,6%
	Od 50 do 60 godina	5	10,6%
	Više od 60 godina	1	2,2%
Razina obrazovanja	SSS	5	10,6%
	VŠS/prvostupnik	18	38,3%
	Mr.sc./dr.sc.	21	44,7%
	Ostalo	3	6,4%
Tip zaposlenosti	Na neodređeno	35	74,5%
	Na određeno	12	25,5%

Tablica 2 prikazuje socio-demografska obilježja ispitanika. Iako je, prema podacima Agencije za statistiku BiH, broj žena (10,3%) zaposlenih u građevinskoj industriji Bosne i Hercegovine značajno manji od broja muškaraca (89,7%) iz tablice vidimo da se ovaj istraživački uzorak sastoji od 57,4% žena i 42,6% muškaraca [25]. Većina, odnosno 44,7%

Primorac, V., Domljan, I.

### Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

djelatnika u istraživačkom uzorku pripada starosnoj dobi između 30 i 40 godina. Više od 90% njih ima završenu neku od razina visokoškolskog obrazovanja. Preciznije, njih 10,6% ima završenu srednju školu, 38,3% višu školu, a 44,7% magistarski ili doktorski studij. 74,5% djelatnika u istraživačkom uzorku zaposleno je „na neodređeno“, te 25,5% „na određeno“.

Pouzdanost instrumenta za ispitivanje organizacijske strukture ispitana je izračunom Cronbach alfa koeficijenta čija vrijednost iznosi  $\alpha = 0,834$  i upućuje na vrlo dobru pouzdanost.

Tablica 3: Indeks relativne važnosti (RII) za pojedine dimenzije organizacijske strukture

Organizacijska struktura				
Dimenzija	N	RII (%)	Rang	Utjecaj
Formalizacija	47	71%	1	Jak
Centralizacija	47	69%	1	Jak
Standardizacija	47	60%	2	Jak
Specijalizacija	47	59%	3	Srednji

Tablica 3 prikazuje vrijednosti indeksa relativne važnosti za svaku dimenziju organizacijske strukture. Prema odgovorima djelatnika u istraživačkom uzorku najveći utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture ima formalizacija s RII = 71% (jak utjecaj). Zatim slijedi centralizacija s RII = 69% (jak utjecaj), nakon čega slijedi standardizacija s RII = 60% (jak utjecaj), i naposljetku, specijalizacija s RII = 59% (srednji utjecaj).

Rezultati dobiveni za svaku dimenziju organizacijske strukture, na temelju anketnog upitnika, prikazani su tabelarno uporabom deskriptivne statistike, redoslijedom veličine indeksa relativne važnosti.

Tablica 4: Deskriptivna statistika za pojedine dimenzije organizacijske strukture

Dimenzije	N	Srednja vrijednost	St. devijacija	Min.	Max.
Formalizacija	47	3,54	1,02	1,0	5,0
Centralizacija	47	3,45	1,05	1,0	5,0
Standardizacija	47	3,0	0,79	1,0	5,0
Specijalizacija	47	2,95	0,91	1,0	5,0

Tablica 4 prikazuje razinu pojedinih dimenzija organizacijske strukture u građevinskom poduzeću. Razina formalizacije u poduzeću ocijenjena je iznadprosječnom čime su ispitanici potvrdili postojanje pisanih pravila i formalnih procedura, formalnost kontakata i dokumentiranost svih projekata u bazi podataka. S obzirom na to da niti jedno poduzeće nije u potpunosti centralizirano, razina centralizacije ovog poduzeća ocijenjena je sa 3,45. Time su ispitanici potvrdili da moraju tražiti odobrenje nadređenih prije donošenja odluka, da se nadređeni pojedinih odjela moraju konzultirati s upraviteljima prije donošenja odluka, da sve odluke moraju biti odobrene od strane upravitelja ali ne i da su djelatnici uključeni u proces donošenja odluka. Standardizacija i specijalizacija su dimenzije koje najmanje utječu na



Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

oblikovanje poslovnog sustava te su ocijenjene prosječno i ispodprosječno čemu pridonosi činjenica da građevinsko poduzeće djeluje u dinamičnoj industriji u kojoj je svaki projekt jedinstven i zahtijeva drugačiji pristup rada.

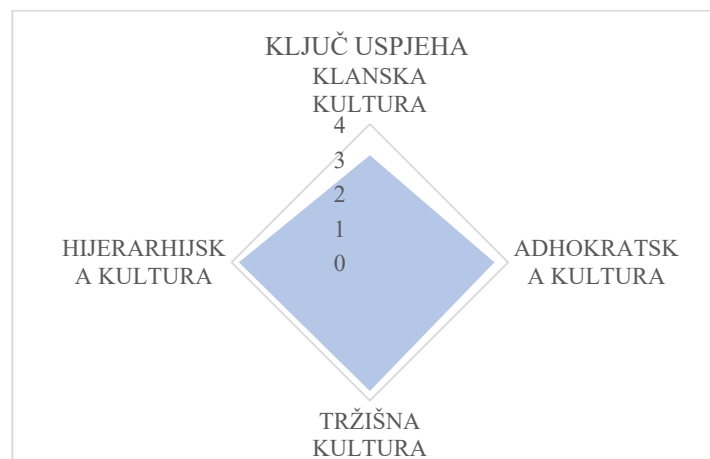
Pouzdanost instrumenta za ispitivanje organizacijske kulture ispitana je izračunom Cronbach alfa koeficijenta čija vrijednost iznosi  $\alpha = 0,913$  za klansku kulturu,  $\alpha = 0,748$  za adhokratsku kulturu,  $\alpha = 0,759$  za tržišnu kulturu i  $\alpha = 0,759$  za hijerarhijsku kulturu. Vrijednost Cronbach alfa koeficijenta  $\alpha > 0,70$  upućuje na vrlo dobru pouzdanost.

Tablica 5: Indeks relativne važnosti (RII) za pojedine dimenzije organizacijske kulture

Organizacijska kultura				
Dimenzija	N	RII(%)	Rang	Utjecaj
Ključ uspjeha	47	72%	1	Jak
Strategija	47	69%	2	Jak
Čimbenici održavanja poduzeća	47	69%	2	Jak
Stil rukovođenja	47	66%	3	Jak
Vodstvo poduzeća	47	66%	3	Jak
Dominantne karakteristike	47	66%	3	Jak

Tablica 5 prikazuje vrijednosti indeksa relativne važnosti (RII) za svaku dimenziju organizacijske kulture. Prema odgovorima djelatnika u istraživačkom uzorku najveći utjecaj na oblikovanje organizacijske kulture ima dimenzija "ključ uspjeha" s RII = 72% (jak utjecaj). Zatim slijede, "strategija" i "čimbenici održavanja poduzeća" s podjednakim utjecajem RII = 69% (jak utjecaj), te "stil rukovođenja", "vodstvo poduzeća" i "dominantne karakteristike", također, s podjednakim utjecajem RII = 66% (jak utjecaj).

Rezultati dobiveni za svaku dimenziju organizacijske kulture, na temelju anketnog upitnika, prikazani su grafički i tabelarno uporabom deskriptivne statistike, redoslijedom veličine indeksa relativne važnosti.

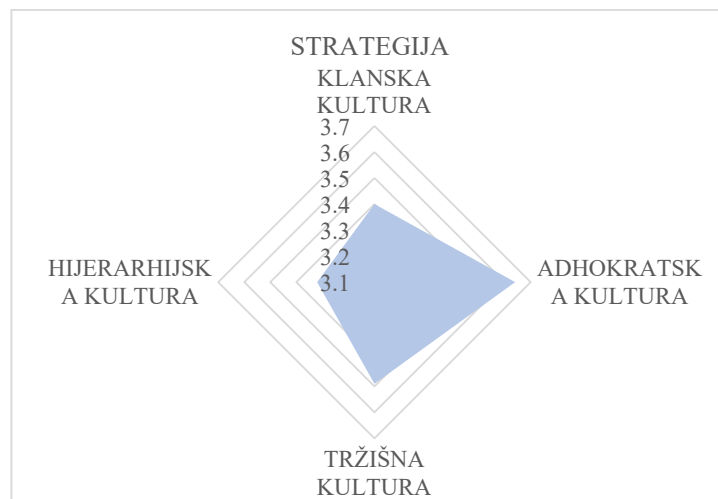


Graf 1: Ključ uspjeha

Primorac, V., Domljan, I.

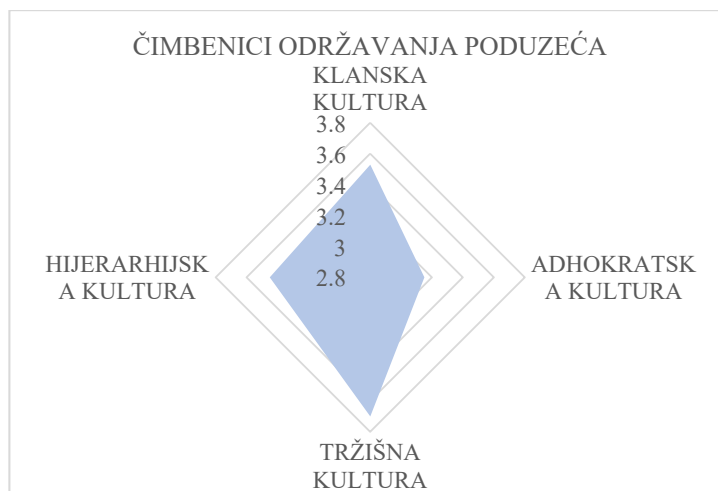
## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

Graf 1 prikazuje raspodjelu odgovora djelatnika u istraživačkom uzorku o ključu uspjeha poduzeća, za svaki tip organizacijske kulture. Rezultat upućuje da poduzeće definiira uspjeh na temelju učinkovitosti, odnosno, smatra da su pouzdana dostava, planiranje i što manji troškovi ključni čimbenici uspjeha. Navedene karakteristike odgovaraju hijerarhijskoj organizacijskoj kulturi (3,79). Nadalje, poduzeće definiira uspjeh na postizanju konkurentske prednosti (tržišna kultura 3,72), jedinstvenosti proizvoda i usluzi koju nudi klijentima (adhokratska kultura 3,60) te razvoju ljudskih resursa, timskom radu, predanosti zaposlenika i empatiji (klanska kultura 3,10).



Graf 2: Strategija poduzeća

Graf 2 prikazuje raspodjelu odgovora djelatnika u istraživačkom uzorku o strategiji poduzeća, za svaki tip organizacijske kulture. Rezultat upućuje da strategija poduzeća odgovara adhokratskoj kulturi (3,64) prema kojoj poduzeće naglašava i potiče stjecanje novih resursa, isprobavanje noviteta i traženje novih prilika. Poduzeće, također, teži ostvarenju ciljeva i pobjedi nad konkurencijom (tržišna kultura 3,49), naglašava i potiče razvoj djelatnika, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje (klanska kultura 3,40) te stabilnost, nepromjenjivost i učinkovit rad bez teškoća (hijerarhijska kultura 3,32).

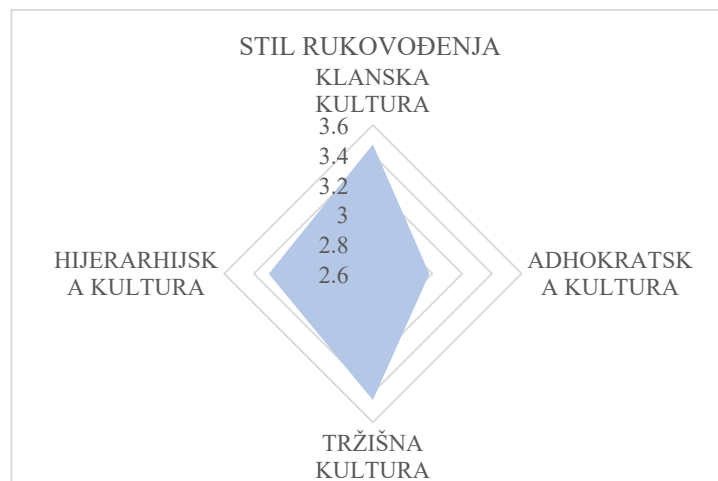


Graf 3: Čimbenici održavanja poduzeća

Primorac, V., Domljan, I.

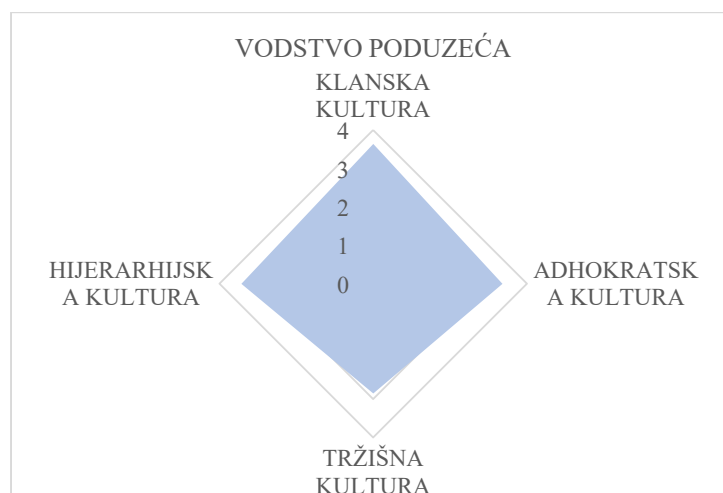
### Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

Graf 3 prikazuje raspodjelu odgovora djelatnika u istraživačkom uzorku o čimbenicima održavanja poduzeća, za svaki tip organizacijske kulture. Rezultat upućuje da čimbenici održavanja poduzeća odgovaraju tržišnoj kulturi (3,70) prema kojoj su usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva ono što održava poduzeće. Sljedeće vrijednosti koje održavaju poduzeće su vjernost i uzajamno povjerenje te izuzetno visoka predanost djelatnika radu (klanska kultura 3,53), formalna pravila, politika i važnost održavanja poslovanje bez teškoća (hijerarhijska kultura 3,45) te predanost inovacijama i razvoju s naglaskom na sklonost riskiranju (adhokratska kultura 3,15).



Graf 4: Stil rukovođenja

Graf 4 prikazuje raspodjelu odgovora djelatnika u istraživačkom uzorku o stilu rukovođenja unutar poduzeća, za svaki tip organizacijske kulture. Rezultat upućuje da stil rukovođenja unutar poduzeća odgovara klanskoj kulturi čije su glavne karakteristike timski rad, konsenzus i sudjelovanje (3,47). Zatim slijede tržišna organizacijska kultura (3,45): konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća, hijerarhijska (3,30): sigurnost zaposlenja, sklad, predvidljivost i stabilni odnosi i adhokratska (2,98): individualno riskiranje, inovacije, sloboda i jedinstvenost.

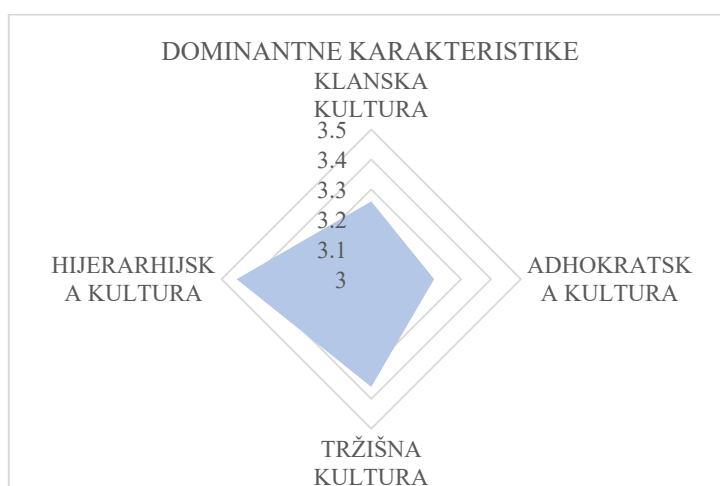


Graf 5: Vodstvo poduzeća

Primorac, V., Domljan, I.

### Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

Graf 5 prikazuje raspodjelu odgovora djelatnika u istraživačkom uzorku o vodstvu poduzeća, za svaki tip organizacijske kulture. Rezultat upućuje da vodstvo poduzeća odgovara klanskoj kulturi prema kojoj su upravitelji i nadređeni odjela mentori koji pružaju potporu djelatnicima (3,64). Upravitelji i nadređeni su, također, koordinatori i organizatori (3,43), inovatori i poduzetnici (3,36) te konkurenti (2,85).



Graf 6: Dominantne karakteristike

Graf 6 prikazuje raspodjelu odgovora djelatnika u istraživačkom uzorku o dominantnim karakteristikama poduzeća, za svaki tip organizacijske kulture. Rezultati upućuju da dominantne karakteristike poduzeća odgovaraju hijerarhijskoj kulturi prema kojoj je poduzeće vrlo kontrolirana i strukturirana organizacija, koja zapošljava djelatnike na osnovu kompetencija, a u kojoj djelatnici prate određena formalna pravila i procedure prilikom izvršavanja aktivnosti (3,45). Zatim slijede tržišna kultura sa srednjom vrijednosti 3,36, klanska sa 3,26 i adhokratska sa 3,21.

Tablica 6: Srednja vrijednost dimenzija organizacijskih kultura

Dimenzije	Klanska kultura	Adhokratska kultura	Tržišna kultura	Hijerarhijska kultura
Ključ uspjeha	3,32	3,60	3,72	3,79
Strategija	3,40	3,64	3,49	3,32
Čimbenici održavanja	3,53	3,15	3,70	3,45
Stil rukovođenja	3,47	2,98	3,45	3,43
Vodstvo poduzeća	3,64	3,36	2,85	3,30
Dominantne karakteristike	3,26	3,21	3,36	3,45
Ukupno	3,44	3,32	3,43	3,45

Primorac, V., Domljan, I.

### Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

Tablica 6 prikazuje srednje vrijednosti dimenzija organizacijske kulture za svaku od kultura. Prema odgovorima djelatnika u istraživačkom uzorku dominantne karakteristike poduzeća i ključ uspjeha odgovaraju hijerarhijskoj kulturi, vodstvo poduzeća i stil rukovođenja klanskoj, čimbenici održavanja tržišnoj i strategija adhokratskoj kulturi. Rezultat upućuje da ne postoji jedan, apsolutno dominantan tip kulture, nego kombinacija više njih. Promatrajući pojedinačne dimenzije organizacijske kulture utvrđeno je da sukladnost između šest navedenih dimenzija nije podržana, odnosno da postoji kulturalna inkongruencija.

Međutim, sumiranjem srednjih vrijednosti, prema mišljenju djelatnika u istraživačkom uzorku, poduzeće u najvećoj mjeri ima hijerarhijsku kulturu (3,45), koju slijede klanska kultura (3,44), tržišna kultura (3,43) i adhokratska kultura (3,32).

Pouzdanost instrumenta za ispitivanje učinkovitosti poduzeća ispitana je izračunom Cronbach alfa koeficijenta čija vrijednost iznosi  $\alpha = 0,929$  i upućuje na izvrsnu pouzdanost.

Tablica 7: Indeks relativne važnosti (RII) za pojedine pokazatelje učinkovitosti poduzeća

Učinkovitost poduzeća				
Pokazatelj	N	RII (%)	Rang	Intenzitet
Zadovoljstvo klijenata	47	77%	1	Jak
Unutarnji poslovni procesi	47	76%	2	Jak
Financije	47	74%	3	Jak
Inovacije i učenje	47	73%	4	Jak

Tablica 7 prikazuje vrijednosti indeksa relativne važnosti (RII) za svaki pokazatelj učinkovitosti poduzeća. Prema odgovorima djelatnika u istraživačkom uzorku najveći utjecaj na učinkovitost poduzeća ima pokazatelj "zadovoljstvo klijenata" s RII = 77% (jak utjecaj). Zatim slijedi, "unutarnji poslovni procesi" s RII = 76% (jak utjecaj) te "financije" s RII = 74% (jak utjecaj). Zadnje rangiran pokazatelj, prema utjecaju na učinkovitost poduzeća, je "inovacije i učenje" s RII = 73% (jak utjecaj).

Rezultati dobiveni za sve pokazatelje izvršenja, na temelju anketnog upitnika, prikazani su tabelarno uporabom deskriptivne statistike, redoslijedom veličine indeksa relativne važnosti.

Tablica 8: Pokazatelji učinkovitosti poduzeća

Mjerna ljestvica	N	Srednja vrijednost	St. devijacija	Min.	Max.
Zadovoljstvo klijenata	47	3,85	0,71	2,0	5,0
Unutarnji poslovni procesi	47	3,82	0,74	1,0	5,0
Financije	47	3,68	0,69	1,0	5,0
Inovacije i učenje	47	3,66	0,86	1,0	5,0
	47	3,76	0,75		

Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

Tablica 8 daje prikaz pokazatelja učinkovitosti poduzeća. Srednja vrijednost pokazatelja učinkovitosti poduzeća kreće se u rasponu od 3,66 do 3,85, što znači da su djelatnici u istraživačkom uzorku učinkovitost poduzeća označili iznadprosječnom.

Iznadprosječnoj učinkovitosti u najvećoj mjeri pridonosi zadovoljstvo klijenta što znači da poduzeće uvažava svoje klijente i usvaja njihove povratne informacije. Osim što poduzeće uspješno postiže ciljeve vezane za uslugu klijenata, ono uspješno zadovoljava i traženu razinu kvalitete, održava konkurentsku prednost na tržištu te osigurava sigurnost djelatnika. Pored toga, ispitanici smatraju da poduzeće uspješno zadovoljava ciljeve vezane za profitabilnost, prirast prihoda, kontrolu troškova te ostvaruje očekivani neto prihod. Uspješnosti poduzeća, također, pridonosi činjenica da poduzeće osigurava adekvatnu izobrazbu djelatnika te ih potiče na unaprjeđivanje vještina kako bi postigli bolju učinkovitost na radu.

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati subjektivnih mišljenja djelatnika u istraživačkom uzorku, prikupljeni anketnim upitnikom, pokazali su da je formalizacija dimenzija koja ima najveći utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture, nakon koje slijede centralizacija, standardizacija i na poslijetku specijalizacija.

Visoka razina formalizacije u poduzeću upućuje na postojanje formalnih pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje poduzeća kao i ponašanje njegovih djelatnika. Iako niti jedno poduzeće nije u potpunosti centralizirano, razina centralizacije ovog poduzeća upućuje na hijerarhijski poredak, u kojem sve odluke moraju biti odobrene od strane nadređenih, kao sredstvo postizanja ciljeva, dok su standardizacija i specijalizacija zbog dinamičnosti industrije i jedinstvenosti projekata prisutne u manjoj mjeri.

Što se tiče organizacijske kulture, rezultati su pokazali da ne postoji jedan, apsolutno dominantan tip kulture, nego kombinacija više njih. Stoga, promatrajući pojedinačne dimenzije organizacijske kulture utvrđeno je da dimenzije "ključ uspjeha" i "dominantne karakteristike" odgovaraju hijerarhijskoj kulturi, "strategija" adhokratskoj kulturi, "ključni čimbenici održavanja poduzeća" tržišnoj kulturi te "stil rukovođenja" i "vodstvo poduzeća" klanskoj kulturi. Iz navedenog se vidi da sukladnost između šest navedenih dimenzija nije podržana, odnosno da postoji kulturalna inkongruencija. Inkongruencija se najčešće javlja između različitih odjela. Stoga bi, kao prijedlog, za buduća istraživanja ili nadogradnju ovoga bilo poželjno ispitati organizacijsku kulturu po odjelima poduzeća, eventualno i preferirani tip kulture.

Međutim, sumiranjem srednjih vrijednosti dimenzija organizacijske kulture za svaki tip organizacijske kulture, hijerarhijska kultura s vrijednosti 3,45 prevladava nad klanskom, tržišnom i adhokratskom.

Uzme li se u obzir do sada navedeno, hijerarhijska kultura ovog poduzeća karakteristična je po težnji za postizanjem stabilnosti, predvidljivosti i učinkovitosti, te stavlja prioritet na održavanje kontrole i kontinuiteta rada bez poteškoća što postiže pomoću formalnih pravila i procedura, odnosno strukturiranosti organizacije radi njezine visoke formalizacije. Dakle, rezultati dobiveni za organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu međusobno su komplementarni uzme li se u obzir Janićijevićev navod da su kulture koje zagovaraju postizanje ciljeva poduzeća pomoću jasno definiranih pravila i procedura kompatibilne s visoko formaliziranim organizacijskim strukturama.

S obzirom na to da organizacijska kultura može biti katalizator uspjeha poduzeća, ali i prepreka u razvoju kompetencija koje vode ka uspješnosti, pregledom literature je utvrđeno kako pojedini autori navode hijerarhijski tip kulture, zbog strogih pravila i formalnih



Primorac, V., Domljan, I.

## Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća

procedura, kao prepreku u promicanju inovacija i učenja, koje su utvrđene kao glavne karakteristike u postizanju konkurentne prednosti.

Istraživanjem učinkovitosti poduzeća pomoću ključnih pokazatelja: financija, unutarnjih poslovnih procesa, zadovoljstva klijenata i inovacija i učenja, upravo su inovacije i učenje identificirani kao pokazatelj koji najmanje utječe na učinkovitost poduzeća, dok se na prvom mjestu nalazi zadovoljstvo klijenata, kojeg slijede unutarnji poslovni procesi i financije.

Prema rezultatima srednjih vrijednosti za pokazatelj inovacija i učenja te adhokratsku kulturu, za koju pojedini autori smatraju da ima pozitivan učinak na organizacijsko učenje koje pozitivno pridonosi tehnološkim i administrativnim inovacijama, odabrano poduzeće najmanji značaj pridaje poticanju kreativnosti i inovativnosti, te provođenju inovativnih ideja u djelo.

Dakle, prema djelatnicima u istraživačkom uzorku učinkovitost poduzeća se temelji na uspješnoj usluzi koju pružaju svojim klijentima, postizanju ciljeva vezanih za uslugu klijenata, te uspješnom usvajanju povratnih informacija od strane klijenata čime zadržavaju iste, ali privlače i nove. Također, osiguravanje sigurnosti djelatnika, zadovoljavanje tražene razine kvalitete i postavljenih rokova izgradnje kao i ciljeva vezanih za profitabilnost, prirast prihoda i ostvarivanje neto prihoda pridonosi uspješnosti i učinkovitosti poduzeća. Jak, ali manji utjecaj od navedenoga, na uspješnost poduzeća ima i izobrazba djelatnika kako bi unaprijedili svoje vještine radi postizanja bolje učinkovitosti na radu.

Ipak, sumiranjem srednjih vrijednosti svih pokazatelja, cjelokupna učinkovitost poduzeća ocijenjena je iznadprosječnom.

Rezimira li se sve navedeno, može se zaključiti da je poduzeće visoko formalizirano i strukturirano, hijerarhijsko i orijentirano prema klijentima.

Konfiguracija organizacijske strukture i organizacijske kulture prikazana na primjeru reprezentativnog građevinskog poduzeća osigurava veoma uspješno poslovanje s obzirom na područje djelovanja i opću kulturu društva. Međutim, da bi se poduzeće razvijalo zajedno sa inovacijama i promjenama na tržištu potrebno je osigurati fleksibilniju strukturu i kulturu.

## LITERATURA

1. Cheung, S. O., Wong, P. S. P., Lam, A. L.: An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations, *Journal of Business Economics and Management*, 2012., 4, str. 688–704
2. Coffey, V.: *Understanding Organisational Culture in Construction Industry*, Oxon: Spon Press, Abingdon, 2010.
3. Willar, D., Hombokau, C., Waney, E.: *Applicability of Culture Profile on Construction Organization*, ISEC Press, 2017., 1, str. 1258-1264
4. Đurović, D.: Organizaciona struktura i grupa odabranih kriterijuma u modelu ocjenjivanja uspješnosti građevinskih preduzeća, *Tehnika*, 2016., 71(1), str. 137-144
5. Ehrhart, M. G., Schneider, B., Macey, W. H.: *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*, Routledge, New York, 2013.
6. Harinarain, N., Bornman, C. L., Botha, M.: *Organisational culture of South African construction industry*, 2013., 20(1), str. 22-43
7. Ilin, V. I., Kalinina, V. O., Levina, I. A., Iliashenko, Y. O.: *Approach to Organizational Structure Modeling in Construction Companies*, MATEC Web of Conferences, 2016., 86
8. Janićijević, N.: *The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure*, *Economic Annals*, 2013., 58(198), str. 35-60
9. Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G.: *Performance management in construction: a conceptual framework*, *Construction management and economics*, 2001., 19(1), str. 85-95

Primorac, V., Domljan, I.

**Organizacijska struktura i organizacijska kultura – studija slučaja bosansko-hercegovačkog poduzeća**

10. Khaleel, T., Nassar, Y.: Identification and analysis of factors affecting labour productivity in Iraq, MATEC Web Conference, 2018., 162
11. Liu, M. M. A., Shuibo, Z., Meiyung, L.: A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises, Engineering, Construction and Architectural Management, 2006., 13(4), str. 327-342
12. Mečev, D., Grubišić, D.: Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora, Ekonomska misao i praksa, 2020., 29(2), str. 327-346
13. Omazić, M. A., Đuričkov, A., Vlahov, D.: Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2012., 10(2), str. 1-17
14. Rameezdeen, R., Gunarathna, N.: Organizational culture in construction: an employee perspective, The Australian Journal of Construction Economics and Building, 2003., 3(1), str. 19-30
15. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
16. Simon, M., Koshy, V.: Assessment of Organizational Culture in Construction – A Case Study Approach, 26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 2018., 1, str. 348-357
17. Šandrak-Nukić, I.: Organizational Culture as a Determinant of Construction Companies' Competitiveness: Case Study of Croatia, IntechOpen, 2018.
18. Šandrak-Nukić, I., Matotek, J.: Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia, Ekonomski vjesnik, 2014., 1, str. 25-40
19. Šandrak-Nukić, I., Huemann, M.: Organizational culture of Croatian construction industry, Engineering, Construction and Architectural Management, 2016., 23(2), str. 237-260
20. Teräväinen, Ville & Junnonen, Juha-Matti & Ali-Löytty, Simo.: Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry, Construction Economics and Building, 2018., 18(1), str. 48-69
21. Wurm, B., Schmiedel, T., Mendling, J., Fleig, C.: Development of a measurement scale for business process standardization, Ecis, 2018.
22. Zaki, M. A., Hussien, H. S., Sanad, H. M., El-Khoriby, S. S.: Analyzing organizational structure for contracting firms of classification „A“, Journal of Engineering Sciences Assiut University Faculty of Engineering, 2015., 34(3), str. 403-428
23. Xiao, H., Proverbs, D.: Factors influencing contractor performance: an international investigation, Engineering Construction and Architectural Management, 2003., 10, str. 322-332
24. [https://pistatistics.com/kurs/koeficijenti\\_korelacije/lekcije/pearson-ov-koeficijent-korelacije/](https://pistatistics.com/kurs/koeficijenti_korelacije/lekcije/pearson-ov-koeficijent-korelacije/)
25. [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2022/LAB\\_02\\_2022\\_08\\_1\\_HR.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2022/LAB_02_2022_08_1_HR.pdf)