

Dr. sc. Najla Podrug

Izvanredna profesorica
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
E-mail: npodrug@efzg.hr

Andrea Brezović, mag. oec.

E-mail: andrea.brezovic@gmail.com

Dr. sc. Davor Filipović

Izvanredni profesor
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

ODNOS DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE I JASNOĆE ULOGA NA POSLU

UDK / UDC: 005.94:316.7

JEL klasifikacija / JEL classification: M15, 030, Z12

DOI: 10.17818/EMIP/2020/2.8

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 21. rujna 2020. / September 21, 2020

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 7. prosinca 2020. / December 7, 2020

Sažetak

Iako je teško prepoznati izravno djelovanje nacionalne kulture na poslovne rezultate, menadžeri trebaju biti svjesni njezine važnosti. S druge, pak, strane, zaposlenicima su jasne uloge veoma bitne jer se povećanjem obavijesti o ulogama, percepcije zaposlenika o nesigurnosti smanjuju. Stoga je proučavanje jasnoće uloga na poslu važno, a dokazano je kako ono pozitivno utječe na stavove i ponašanje u radu. Dokazano je kako nepoželjne posljedice niske jasnoće uloga na poslu utječu negativno na razinu izvedbe, pa time i na poslovni rezultat. Cilj je ovoga rada otkriti postoji li povezanost između Hofstedeovih kulturoloških dimenzija i jasnoće uloga na poslu. Istraživanje je provedeno na sekundarnim podacima te je primjenom višestruke linearne regresije i korelacijske analize identificirana pozitivna povezanost između distance moći i jasnoće uloga na poslu te pozitivna povezanost kratkoročne vremenske orijentacije i jasnoće uloga na poslu. Doprinos ovog istraživanja leži u mogućnosti da se karakteristike distance moći i kratkoročne vremenske orijentacije koriste kao alat u osnaživanju jasnoće uloga na poslu među zaposlenicima.

Ključne riječi: nacionalna kultura, Hofstedeove kulturološke dimenzije, jasnoća uloga na poslu, dvosmislenost uloga na poslu.

1. UVOD

Zaposlenicima su jasne uloge veoma bitne jer se povećanjem obavijesti o radnim ulogama, percepcije zaposlenika o nesigurnosti smanjuju. Najjednostavnija definicija uloga jest da one predstavljaju očekivane obrasce ili skupove ponašanja koji određuju odnose među zaposlenicima (Hernaus, 2016). Uloge su zapravo vrlo složene i dvosmislene, odnosno radne uloge moguće je tek djelomično formalizirati koristeći se opisom radnih mjesta. Proučavanje jasnoće uloga na poslu važno je jer je dokazano kako ono pozitivno utječe na stavove (npr. zadovoljstvo na poslu), ublažavanje destruktivnih oblika ponašanja u radu (npr. House & Rizzo, 1972; Abramis, 1994; Kahn et al., 1964; Ivancevich & Donnelly, 1974; Lyons, 1971) te učinkovitost rada (npr. Yukl, 2010; Bray & Brawley, 2002; Tubre & Collins, 2000). Istraživanje nacionalnih kultura i njihovih specifičnosti jedan je od važnih aspekata koji se istražuju unutar discipline međunarodnog menadžmenta (Hofstede, 2001; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Adler, 2002). Države i organizacije postaju sve više multikulturne i zato je potrebno uzeti u obzir kulturološke različitosti prilikom dizajniranja poslova, uloga i zadataka, kao i upravljanja ljudskim potencijalima (Inglehart, 1997; Trompenaars & Hampden Turner, 2000). S obzirom na važnost jasnoće uloga na poslu, cilj je ovog istraživanja bio identificirati u kojoj je mjeri jasnoća uloga na poslu povezana s karakteristikama nacionalne kulture. Hofstede je dao najznačajniji i metodološki neupitan doprinos dimenzioniranju nacionalne kulture (Bing, 2004; Dabić, Tipurić & Podrug, 2015), stoga su se u ovom istraživanju koristili rezultati Hofstedeova istraživanja. O nacionalnoj kulturi i dimenzijama kulture postoje mnogobrojna istraživanja u svijetu i Hrvatskoj, dok je jasnoću uloga na poslu u kontekstu kulturoloških razlika proučavala svega nekolicina istraživača (Hendersen, Stackman & Lindekilde, 2016; Hendersen, Stackman & Lindekilde, 2018). Cilj je ovog rada detaljnije definiranje jasnoće uloga na poslu u hrvatskoj akademskoj zajednici te davanje preporuka kako organizacije s pomoću određenih dimenzija kulture mogu povećati jasnoću uloga na poslu.

Ovaj je članak strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog u, slijedi poglavlje gdje se određuju pojmovi nacionalne kulture i Hofstedeove kulturološke dimenzije. U trećem poglavlju definira se jasnoća uloga na poslu te ostali pojmovi uloga poput pojašnjavanja i dvosmislenosti uloga. Poglavlje završava određivanjem utjecaja jasnoće uloga na poslu na stavove i ponašanja u radu te na učinkovitost. Istraživanje povezanosti jasnoće uloga na poslu i Hofstedeovih kulturoloških dimenzija detaljno se iznosi u četvrtom poglavlju, gdje se opisuje metodologija istraživanja te se, uz raspravu, prezentiraju rezultati istraživanja. Posljednje poglavlje predstavlja zaključno razmatranje, a sadrži sažet prikaz teorijskog i empirijskog dijela rada.

2. HOFSTEDEOV DOPRINOS DIMENZIONIRANJU NACIONALNE KULTURE

Pod pojmom „nacionalne kulture“ misli se na društvene obrasce ponašanja: od ponašanja u obitelji do ponašanja na javnim mjestima, u radnoj

organizaciji ili na način na koji se oblikuju ideje o drugim nacijama i kulturama (Katunarić, 2007). Hofstede je zaslužan za najpopularniju definiciju kulture: „Kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih.“ (Hofstede, 2001)

Poslovanje na globalnoj razini zahtijeva dobro razumijevanje različitih kultura. Nužno je brinuti se o važnostima razlika u ponašanju pojedinih kulturoloških skupina i njihovu utjecaju na odnose unutar organizacije i poslovne rezultate. Ignoriranje kulturoloških razlika neproduktivno je i nepoželjno (Rahimić & Podrug, 2013). U međunarodnom poslovanju anticipiranje kulturnih raznolikosti poduzeću može, ali i ne mora donijeti uspjeh, no ako se ne uzme u obzir, sigurno se povećava šansa za stagnaciju ili neuspjeh (Bhatt, 2014). Menadžeri moraju razvijati ne samo empatiju i toleranciju prema kulturološkim razlikama, već moraju steći i dovoljan stupanj znanja o uvjerenjima i vrijednostima stranih kolega.

Ljudi koji pripadaju određenom kulturnom kontekstu dijele određene poglede na svijet koji uključuju prikaze određenih, primjerenih načina kooperacije, rješavanja sukoba, prihvaćanja autoriteta ili jednostavno komunikacije (Osland & Bird, 2000). Hofstede je zaslužan za najpoznatiji model dimenzija kulture koje će se odrediti u nastavku.

Distanca moći određuje se kao stupanj do kojega manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje očekuju i prihvaćaju nejednako raspoređenu moć (Hofstede et al., 2010). Visoku distancu moći karakteriziraju: velike razlike u plaćama i moći, veće potrebe za kontrolom, preferiranje centralizacije i rigidne hijerarhije te potreba za jasnim uputama za rad. Kulture s niskim stupnjem distance moći vođene su zakonima, normama i svakodnevnim ponašanjima koja čine raspodjelu moći minimalnom i one su karakteristikama potpuno suprotne od kultura s visokom distancom moći.

Dimenziju izbjegavanja neizvjesnosti Hofstede (2001) definira kao stupanj uznemirenosti koju pripadnici određene kulture osjećaju u vezi s neizvjesnom, nepoznatom budućnošću. Zemlje s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti imaju visoko strukturirane organizacijske aktivnosti, više pisanih pravila, menadžere koji nisu skloni riziku te manje ambiciozne zaposlenike. Zemlje s niskim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti imaju stav da pravila ne treba biti više nego što je potrebno te toleriraju nejasne situacije i mogućnost nereda.

Hofstede, G. & Hofstede, J. G. (2005) definiraju dimenziju individualizam/kolektivism na sljedeći način: „Individualizam označuje društvo sa slabim vezama među pojedincima, ograničavajući brigu pojedinca na sebe i užu obitelj, a kolektivism označuje društvo u kojemu se pojedinci tijekom čitavog životnog vijeka integriraju u zajednice razmjenjujući sigurnost s lojalnošću“. U kulturama u kojima prevladava dimenzija individualizma, pojedinac je emocionalno neovisan o organizaciji ili instituciji, dok u kulturama u

kojima prevladava dimenzija kolektivismu, pojedinac osjeća i emocionalnu ovisnost i vezanost za organizaciju (Jeknić, 2006).

Hofstede, G. & Hofstede, J. G. (2005) definiraju maskulinitet vs. feminitet (*masculinity vs. femininity*) dimenziju nacionalne kulture na sljedeći način: „Društva u kojima prevladava maskulinitet imaju jasno definirane društvene uloge muškaraca i žena: muškarci trebaju biti asertivni, snažni i orijentirani na uspjehu materijalnim terminima, dok žene trebaju biti više skromne, brižne i orijentirane kvaliteti života. Feminitet označuje društvo s preklapajućim ulogama muškaraca i žena, u kojemu i jedni i drugi trebaju biti skromni, brižni i orijentirani kvaliteti života.“

Dugoročna vs. kratkoročna vremenska orijentacija četvrta je dimenzija kulture te se određuje kao stupanj do kojega kulture imaju pragmatičnu, budućnosti okrenutu percepciju u odnosu na kratkoročnu percepciju koja je velikim dijelom okrenuta prošlosti (Fletcher, Bell & McNaughton, 2004). Dugoročna vremenska orijentacija naglašava vrline orijentirane prema budućim rezultatima, posebice ustrajnosti i štedljivosti, dok kratkoročna vremenska orijentacija naglašava vrline orijentirane prema prošlosti i sadašnjosti, poput poštovanja tradicije i ispunjavanja društvenih obveza (Hofstede & Hofstede, 2005).

Na temelju istraživanja Michaela Minkova, u trećem i posljednjem izdanju knjige *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, objavljene 2010., uvedena je dimenzija uživanja/uskraćivanja. Ova se dimenzija fokusira na stupanj do kojega kulture toleriraju zadovoljenje osobnih potreba. Zadovoljenje potreba znači stupanj do kojega je nečiji životni stil ispunjen zadovoljenjem potreba, a suzdržavanje označava stupanj do kojega se pojedinci suzdržavaju od zadovoljenja tih potreba u društvima koja imaju generalno strože društvene norme (Cenere, Gill, Celeste & Lewis, 2015).

3. VAŽNOST JASNOĆE ULOGA NA POSLU

Jasnoća uloga na poslu određena je kao mjera u kojoj pojedinci jasno razumiju dužnosti, zadatke, ciljeve i očekivanja svojih radnih uloga (Katz & Kahn, 1978). Ivancevich & Donnelly (1974) definirali su jasnoću uloga na poslu kao stupanj do kojeg su potrebne obavijesti o nečijoj ulozi priopćene i razumljive trgovcima, nadređenima i djelatnicima koji rade. Pojam jasnoće uloga na poslu odnosi se na dostatnost obavijesti o očekivanjima koja se odnose na ulogu pojedinca unutar organizacije (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Također, autori ove definicije tvrde kako jasnoća uloga na poslu ukazuje na to koliko se zaposlenicima pruža informacija o načinu obavljanja njihovih zadataka; ako se zaposlenicima pruža dovoljno jasnih informacija o ulogama, percepcija zaposlenika o nesigurnosti smanjuje se (Kahn et al., 1964).

Shoemaker (1999) definirao je jasnoću uloga na poslu kao stupanj u kojem je osoba sigurna u očekivanja u vezi s time kako posao treba obaviti.

Jasnoća uloga na poslu jest stupanj do kojeg pojedinac dobiva obavijesti o očekivanim rezultatima zadataka koje treba obaviti u određenim specifičnim uvjetima (Mukherjee & Malhotra, 2006). Jasnoća uloga na poslu povećava percepciju kompetentnosti među zaposlenima jer oni razumiju što trebaju znati o svojem poslu, što trebaju biti sposobni raditi i kako će postići očekivano (Baron & Armstrong, 1998).

Što je jasnija uloga pojedinca, to će biti jasniji uspjeh i neuspjeh (Chong, 2015). Bit će manje pogrešnog tumačenja uloge i stoga manje konfuzije i nesporazuma. Slijedom toga, proces procjene učinka bit će vjerojatno lakši, točniji, transparentniji i razumljiviji. Jasnoća uloga na poslu smatra se važnim faktorom za stjecanje višestrukih kompetencija potrebnih za učinkovitost na poslu (Mukherjee & Malhotra, 2006). Brojni teoretičari i istraživači sugerirali su da jasnoća uloga na poslu može biti uvjet za veću inovaciju (Ivancevich & Donnelly, 1974).

Empirijsko istraživanje potvrdilo je da jasne uloge na poslu stvaraju snažnije veze između zaposlenika i poslodavca (Mathieu & Zajac, 1990). Ivancevich i Donnelly (1974) u svojem su istraživanju utvrdili kako prodavači s niskom razinom potrebe za jasnoćom nisu previše zabrinuti zbog svoje razine jasnoće uloga na poslu. Podaci također upućuju na to da bi povećanje stupnja jasnoće uloga na poslu moglo učiniti one s visokom potrebom inovativnijima, zadovoljnijima, manje napetima i manje sklonima odlasku bez poticanja suprotnih rezultata među onima s niskom potrebom za jasnoćom.

Medijatorska uloga jasnoće uloga na poslu ključna je za ublažavanje nepredvidljivosti koje podređeni osjećaju glede svojih radnih zadataka, upravljanja te društvenih i političkih aspekata organizacije (O'Driscoll & Beehr, 1994). Zapravo, nadređeni će, za razliku od organizacija u širem smislu, vjerojatno biti najvažniji pružatelji jasnoće uloga na poslu jer su mnoge aspekte uloge zaposlenika (npr. ciljevi, odgovornosti, pravila ponašanja) u velikoj mjeri odredili nadređeni (Panaccio & Vandenberghe, 2011).

Jasnoća uloga ili dvosmislenost uloga na poslu također se mogu odnositi na subjektivni osjećaj osobe o tome posjeduje li ona ili ne informacije važne za ulogu u odnosu na one informacije koje bi osoba željela imati (Lyons, 1971). Neke od prednosti osiguravanja jasnoće uloga na poslu jesu: angažiranje zaposlenika, zapošljavanje i privlačenje talenata, upravljanje učinkom, inovacije, razvoj karijere i odanosti te učenje i razvoj (Bauer, 2013).

Uz definiranje jasnoće uloga na poslu, potrebno je definirati i pojašnjenje uloga. Pojašnjenje uloga jest usmjerenost nadređenog k pružanju kognitivnih struktura podređenima o tome kako oni mogu postići svoje ciljeve na poslu (House, 1996; Yukl, 2010). Dok je glavna svrha pojašnjenja uloga usmjerenost i koordiniranje radnih aktivnosti te osiguravanje znanja podređenima o tome što trebaju raditi, ono uključuje i postavljanje ciljeva zadataka u radnim skupinama.

Pojašnjenje uloga usmjereno je na to da se novi zaposlenici osposobe za zadovoljavanje očekivanja i učinkovito upravljanje organizacijom (Katz & Kahn, 1978; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007). Prema Lapointe, Vandenberghe i Boudrias (2014), pojašnjenje uloga kao takvo bavi se opipljivim aspektima poslova i funkcionalnim (a ne socioemocionalnim) aspektom odnosa s drugima. Schaubroeck, Ganster, Sime & Ditman (1993) opisuju pojašnjenje uloge kao dinamički proces između zaposlenika i nadređenog u kojima se priopćavaju, razjašnjavaju i kontinuirano pregovaraju očekivanja i traženi rezultati.

Pojašnjenje se odnosi na detalje i kontekst posla, uključujući i razumijevanje zahtjeva posla, norma za obavljanje poslova i načina na koji se situacije opisuju interno i eksterno (Bauer, 2013). Što prije novi zaposlenik razumije svoj posao, prije će postati produktivniji. Pojašnjenje daje novim zaposlenicima čvrsto shvaćanje što se od njih očekuje i koje su njihove uloge unutar organizacije, što ih priprema za susrete s novim izazovima tijekom prve godine u organizaciji. Bauer (2013) tvrdi da kada novi zaposlenici imaju veću jasnoću glede svoje uloge i mjesta u organizaciji, veća je vjerojatnost da će preuzeti rizik, postavljati pitanja, saznati više o svojem novom poslu, uložiti, kolegama i organizaciji te biti učinkovitiji.

Učinak pojašnjenja uloga na percipiranu jasnoću uloga u radnim skupinama može ovisiti o nekoliko situacijskih čimbenika kao što su razina vještina zaposlenika, iskustvo i složenost posla (House & Mitchell, 1974). Pojašnjenje uloge bit će važno za povećanje jasnoće uloga u radnim skupinama, posebice kada postoji velika neizvjesnost glede radnih ciljeva i očekivanja o učinkovitosti (Yukl, 2010). Ankete provedene u poslovnim i industrijskim okruženjima dosljedno su otkrile negativnu vezu između pojašnjenja uloga i njihove dvosmislenosti na individualnoj razini analize (Wofford & Liska, 1993). Nekoliko terenskih istraživanja također je pokazalo kako pojašnjenje uloga negativno utječe na dvosmislenost uloga (Quick, 1979; Schaubroeck et al., 1993). Na temelju iznesenih činjenica može se očekivati pozitivna povezanost između pojašnjenja uloga i jasnoće uloga na poslu na razini radne skupine.

Ako uloge poslova nisu jasno definirane, postoji mogućnost da pojedinci preuzmu odgovornost koja zapravo nije njihova, ignorirajući ono što bi trebali činiti. Ta nejednakost između onoga što bi trebao činiti i što zaposlenik čini, stvara dvosmislenost i sukob uloga među zaposlenicima (Fields, 2002). Jasnoća uloga i njihova dvosmislenost na poslu koriste se naizmjenično u literaturi i smatra se da predstavljaju suprotne krajeve (Newman, Allen & Miao, 2015). Niža jasnoća uloga na poslu u organizacijama može ukazivati i na veći stupanj slobode i autonomije ako je to namjerna sastavnica organizacijske kulture (Dalal, 2018).

Teorija uloga ukazuje da je dvosmislenost uloga izravna funkcija neusklađenosti obavijesti koje su dostupne osobi i onoga što je potrebno za prikladno obavljanje uloge (Ivancevich & Donnelly, 1974). Dvosmislenost uloga nastaje kada uone nisu dovoljno artikulirane u smislu domene, metode ispunjenja i posljedica izvedbe uloga (Kahn et al., 1964; Schaubroeck et al., 1993). Kahn i

suradnici (1964) upućuju na to da su veliki izvori dvosmislenosti situacije kada zaposlenici ne znaju ili ne razumiju proces evaluacije učinka ili postoji neizvjesnost o načinu na koji nadređeni procjenjuju podređene. Rizzo, House & Lirtzman (1970) sugeriraju da ako zaposlenik ne zna koje ovlasti odlučivanja ima, koji se rezultati očekuju od njega i kako će biti ocijenjen za svoj rad, oklijevat će donositi odluke, trebat će se oslanjati na pristupe koji su često pogrešni i stalno ulagati napore u ispunjavanje očekivanja nadređenog. Kao što su Kahn i njegovi suradnici (1964) sugerirali, tri opća organizacijska uvjeta značajno pridonose dvosmislenosti uloga: organizacijska složenost, brze organizacijske promjene i menadžerska komunikacija.

House i suradnici (House, 1996; House & Mitchell 1974; House & Rizzo, 1972) ukazivali su na to da pojašnjavanje radnih zadataka i očekivanih rezultata smanjuju stres, što zauzvrat poboljšava zaposlenikovo zadovoljstvo i smanjuje njegovo destruktivno ponašanje. Budući da postoje značajni dokazi koji povezuju nedostatak jasnoće uloge na poslu s nezadovoljstvom na poslu i više negativnih emocija (npr. Abramis, 1994; Kahn et al., 1964), malo je vjerojatno da bi u kontekstu niske jasnoće uloga na poslu podređeni imali pozitivan način razmišljanja i osjećali se zadovoljno. Također, dokazana je i povezanost dvosmislenosti uloga s napetošću vezanom za posao, nepovoljnim stavovima prema pošiljateljima uloge i sklonošću napuštanja organizacije (Ivancevich & Donnelly, 1974; Lyons, 1971). Dvosmislenost uloga može biti još štetnija od drugih stresora uloge jer ima jači negativan odnos s radnim učinkom zaposlenika (Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008; Tubre i Collins, 2000). Iako pojedinci mogu smatrati stresne situacije ili izazovima (pružanje prilika za osobni rast) ili kao smetnju (ometanjem osobnog rasta) (Lepine, Podsakoff & Lepine, 2005), dvosmislenost je uloga među oblicima stresnih uloga koja će se vjerojatno smatrati najmanje izazovnom, što znači da je ona čisti faktor prepreke (Gilboa et al., 2008).

Bez jasnih opisa uloga zaposlenici gube svoju energiju, shvaćajući svoje uloge unutar timova umjesto da se fokusiraju na svoje zadatke koji donose produktivnost. Rizzo i suradnici (1970) sugeriraju da kada zaposlenici nisu svjesni onoga što se od njih očekuje, oni se mogu ustručavati, pokazati nedostatak samoodređenja te osjećati nesposobnost da uvedu promjene u postizanju ciljeva organizacije. Yukl (2010) istaknuo je da čak i visoko kompetentni i motivirani zaposlenici možda neće postići visoku razinu izvedbe ako nisu sigurni u svoje ciljeve i odgovornosti u radu. Kada članovi grupe jasno ne razumiju svoje odgovornosti, mogu podcijeniti svoje sposobnosti u postizanju ciljeva grupe (Bandura, 1997), što dovodi do niske razine izvedbe grupe (Bray & Brawley, 2002).

Nejasni konteksti u kojima zaposlenici ograničeno razumiju osnovne aspekte svojeg posla pokazali su kako ograničavaju sposobnosti zaposlenika da odgovore odgovarajućim ponašanjima na zahtjeve specifične uloge, što rezultira nižim razinama izvedbe (Tubre & Collins, 2000). Studije su otkrile značajan pozitivan odnos između jasnoće uloga na poslu i učinkovitosti zaposlenika (Van

Sell, Brief & Schuler, 1981; Chenhall & Brownell, 1988). Menadžeri koji se suočavaju s dvosmislenom ulogom mogu usvojiti neučinkovite i nedjelotvorne postupke djelovanja te pružiti loše rezultate (Kahn et al., 1964). Teorija cilja sugerira da je ljudsko ponašanje usmjereno prema ciljevima i namjerama te da jasnoća kriterija i ciljeva učinka smanjuje dvosmislenost i pogrešno tumačenje, a time i varijacije u izvedbi (Chong, 2015). Rezultati istraživanja Chonga (2015) upućuju na to da su učinci, na temelju jasnije specifikacije uloga menadžera unutar organizacijske strukture i posljedična jasnoća onoga što se očekuje od menadžera, donositelji poboljšanih menadžerskih rezultata.

Razina jasnoće povezana je s radnim učinkom, pri čemu je pojedinac, kojemu je jasna njegova uloga na poslu, prikladniji u ispunjavanju te određene funkcije (Braxton, 2008). Kao što je Bandura (1997) primijetio, ako netko ne zna koji se zahtjevi moraju ispuniti u danom zadatku ili poslu/danoj ulozi, tada ne može točno procijeniti ima li osoba potrebne sposobnosti za izvršenje zadatka. On također smatra kako raskorak između vjerovanja u učinkovitost i učinka nastaje kada su zadaci ili okolnosti pod kojima se izvode dvosmisleni. Rezultati istraživanja Brayja i Brawleyja (2002) pokazali su značajno veću učinkovitost uloga u grupama koje su imale veću jasnoću uloga na poslu u usporedbi s onima s manjom jasnoćom uloga na poslu te su također te su isti rezultati dobiveni i na individualnoj razini promatranja. Osim toga, zaključili su kako je jasnoća uloga na poslu pozitivno povezana s djelotvornošću i učinkovitošću uloge (Bray & Brawley, 2002). Timovi napreduju kada ljudi osjećaju da njihove uloge imaju jasne i čvrste granice koje im omogućuju da samostalno obavljaju posao.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE I JASNOĆE ULOGA NA POSLU

Istraživanje o povezanosti dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu temelji se na sekundarnim podacima. Podaci o dimenzijama nacionalne kulture preuzeti su s mrežne stranice *Geerthofstede.com*, a donose se u knjizi *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Radi usklađivanja broja opažanja svih varijabli uključenih u istraživanje, uzorak dimenzija nacionalnih kultura čine podaci o 51 zemlji, gdje sve varijable, odnosno dimenzije predstavljaju isti uzorak zemalja.

Podaci o jasnoći uloga na poslu preuzeti su s mrežne stranice *Global Employee Engagement Index* (<https://www.employee-engagement-index.com/world/role-clarity/>). Temelji se na anketi koju provodi poduzeće *Effectory International*, a pitanja iz ankete vezana su uz subjektivnu percepciju jasnoće. Anketa prikuplja stavove zaposlenika iz 56 različitih zemalja, gdje preko 18 000 ispitanika odgovara na više od 100 pitanja o svojem poslu i poslodavcu kako bi se dobio uvid u globalne stavove prema radu. Od prikupljenih podataka *Effectory International* stvara neovisan osnovni pokazatelj koji uspoređuje podatke iz 56 različitih zemalja te prikazuje

sedamnaest tema povezanih s ljudskim potencijalima (jedna je od njih i jasnoća uloga na poslu). Zadnje istraživanje provedeno je 2018. na slučajnom uzorku zaposlenika¹ različitih zanimanja te iz raznih poduzeća² koja posluju u različitim industrijama.³

Global Employee Engagement Index, kao što je već napomenuto, tvore podaci o 56 zemalja, ali za pojam jasnoće uloga na poslu postoje 52 opažanja. Zbog potrebe usklađivanja opažanja jasnoće uloga na poslu i pojedinih Hofstedeovih dimenzija kultura, ovo istraživanje provedeno je na uzorku od 51 zemlje.⁴

Za interpretaciju rezultata istraživanja izračunati su koeficijenti korelacije te je primijenjena regresijska analiza. Prisutnost ili odsutnost odnosa između odabranih pokazatelja utvrđena je Pearsonovom korelacijskom metodom, nakon čega je provedena višestruka linearna regresija. Prije prikaza rezultata regresije i korelacije, u nastavku slijedi deskriptivna statistika jasnoće uloga na poslu i dimenzija nacionalne kulture. Pojedine dimenzije nacionalne kulture mjerile su se s pomoću instrumenta opisanog u *Values Survey Module 1994* (Hofstede, 1994). Vrijednosti pojedinih dimenzija iskazuju se indeksima izračunatima prema formulama koje su opisane u *Values Survey Module 1994* (Hofstede, 1994), a izračunate vrijednosti mogu biti od 1 do 100. Jasnoća uloga na poslu mjerila se s pomoću instrumenata koje je razvilo poduzeće *Effectory International*, a izračunate vrijednosti mogu biti od 1 do 10.

Tablica 1.

Deskriptivna statistika jasnoće uloga na poslu i dimenzija nacionalne kulture

| | Jasnoća uloga na poslu | Distanca moći | Individualizam vs. kolektivism | Izbjegavanje neizvjesnosti | Maskulinitet vs. feminitet | Vremenska orijentacija |
|--------------|------------------------|---------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| Mean | 7.288235 | 56.47059 | 49.92157 | 65.54902 | 48.35294 | 54.31894 |
| Median | 7.3 | 60 | 51 | 68 | 48 | 52.51889 |
| Maximum | 8.6 | 100 | 91 | 100 | 100 | 100 |
| Minimum | 5.3 | 11 | 14 | 8 | 5 | 20.40302 |
| Std. Dev. | 0.604201 | 20.44931 | 23.32110 | 23.20027 | 21.33806 | 21.60340 |
| CV | 8,29 % | 36,2% | 46,72% | 35,39% | 44,13% | 39,77% |
| Skewness | 0.847058 | 0.105409 | 0.055828 | -0.449053 | 0.054951 | 0.158176 |
| Kurtosis | 5.340753 | 2.340797 | 1.671023 | 2.226839 | 2.926457 | 2.006953 |
| Jarque-Bera | 17.74195 | 1.017859 | 3.779622 | 2.984288 | 0.037160 | 2.262960 |
| Probability | 0.000140 | 0.601139 | 0.151100 | 0.224890 | 0.981591 | 0.322555 |
| Observations | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |

Izvor: Izrada autora.

¹ Slučajan uzorak muškarca i žena u dobi od 18-65+ godina izabrani neovisno o obrazovanju, godinama staža ili tjednim radnim satima.

² Profitna i neprofitna poduzeća od 50 do 100.000 zaposlenika.

³ Poslovne usluge, financije, pravne usluge, socijalne usluge, zdravstvo, ugostiteljstvo, poljoprivreda, građevinarstvo, transport/distribucija, inženjerstvo, država, obrazovanje, mediji / zabava, telekomunikacije, automatizacija.

⁴ Meksiko, Rumunjska, Indija, Brazil, Čile, Peru, Bugarska, Južnoafrička Republika, Tajland, Turska, Portugal, Argentina, Kina, Estonija, Poljska, Španjolska, Vijetnam, Arapske zemlje, Kanada, Francuska, Njemačka, Slovačka, Velika Britanija, Mađarska, Indonezija, Irska, Italija, Latvija, Litva, Slovenija, SAD, Australija, Austrija, Češka, Nizozemska, Norveška, Švicarska, Belgija, Rusija, Hrvatska, Danska, Novi Zeland, Srbija, Tajvan, Singapur, Finska, Južna Koreja, Švedska, Grčka, Hong Kong, Japan.

Prosječna vrijednost jasnoće uloga na poslu iznosi 7,28 bodova, a prosječno odstupanje pojedinačnih vrijednosti jasnoće uloga na poslu od prosjeka iznosi 0,6 bodova. Koeficijent varijacije iznosi 8,29 % i na temelju toga zaključujemo da je disperzija podataka niska te da je aritmetička sredina reprezentativna jer koeficijent varijacije nije veći od 30%. Minimalna vrijednost jasnoće uloga na poslu iznosi 5,3 boda, a maksimalna vrijednost 8,6 boda. Moguće je procijeniti pogodnost podataka svake nezavisne varijable za provedbu regresijske analize, ali zbog fokusa na procjenu modela višestruke linearne regresije i korelacije, navedeno nije napravljeno. Treba samo napomenuti kako je disperzija podataka svih dimenzija nacionalne kulture niska prema umjerenosti te da aritmetičke sredine nisu reprezentativne jer je koeficijent varijacije veći od 30% za svaku od navedenih dimenzija.

Svi podaci imaju normalnu razinu koeficijenta asimetrije jer se njegova vrijednost kreće oko vrijednosti 0 za sve varijable. Što se tiče zaobljenosti, distribucije podataka dimenzija nacionalne kulture plosnatije su jer im je vrijednost manja od 3, a distribucija podataka jasnoće uloga na poslu šiljastija je jer koeficijent zaobljenosti poprima vrijednost veću od 3. Pretpostavke o tome jesu li distribucije podataka o varijablama normalne može se ispitati Jarque–Bera testom i njegovom pripadajućom signifikantnošću.

Distribucija podataka o jasnoći uloga na poslu nije normalna ni na jednoj zadanoj razini signifikantnosti (10%, 5%, 1%), dok su sve distribucije podataka o dimenzijama nacionalne kulture normalne na svim razinama. Prema Klineu (2011), ekstremno odstupajućim distribucijama smatraju se one čiji je indeks zaobljenosti veći od 10, a indeks asimetričnosti veći od 3. S obzirom na navedeno, odstupanja od normalnosti nisu prevelika pa se može zaključiti da dobivena odstupanja neće značajnije utjecati na provedbu analize, što opravdava korištenje parametrijskim testovima. Analize su zatim provedene tehnikom višestruke regresije, koja pokazuje uzročnu vezu između varijabli. Model je postavljen tako da je jasnoća uloga na poslu zavisna varijabla, a Hofstedeove kulturološke dimenzije nezavisne varijable.

Dependent Variable: JASNOCA_ULOGE
 Method: Least Squares
 Date: 02/15/19 Time: 16:56
 Sample: 1 51
 Included observations: 50

| Variable | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob. |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|--------|
| C | 6.995149 | 0.553550 | 12.63689 | 0.0000 |
| DIS_MOCI | 0.012270 | 0.005602 | 2.190394 | 0.0338 |
| IND_KOL | 0.004133 | 0.004794 | 0.862157 | 0.3933 |
| IZB_NEIZV | 0.001489 | 0.003633 | 0.409888 | 0.6839 |
| MAS_FEM | -0.003270 | 0.003908 | -0.836694 | 0.4073 |
| VREM_ORIJEN | -0.010272 | 0.003776 | -2.720004 | 0.0093 |
| R-squared | 0.229325 | Mean dependent var | 7.278000 | |
| Adjusted R-squared | 0.141749 | S.D. dependent var | 0.605852 | |
| S.E. of regression | 0.561273 | Akaike info criterion | 1.794948 | |
| Sum squared resid | 13.86120 | Schwarz criterion | 2.024391 | |
| Log likelihood | -38.87369 | Hannan-Quinn criter. | 1.882321 | |
| F-statistic | 2.618565 | Durbin-Watson stat | 1.774066 | |
| Prob(F-statistic) | 0.037065 | | | |

Slika 1. Višestruki regresijski model s jasnoćom uloga na poslu kao zavisnom varijablom

Izvor: Izrada autora.

Varijable koje su signifikantne u ovom modelu jesu distanca moći (na 5% i 10% signifikantnosti) i kratkoročna/dugoročna vremenska orijentacija (na 1%, 5% i 10% signifikantnosti). Na temelju rezultata može se zaključiti da ako se razina distance moći poveća za 1 mjernu jedinicu, pri čemu su sve ostale varijable konstantne, jasnoća uloga na poslu povećat će se u prosjeku 0,012 boda.

Također, ako se razina indeksa kratkoročne/dugoročne vremenske orijentacije poveća za 1 mjernu jedinicu, pri čemu su sve ostale varijable konstantne, jasnoća uloga na poslu smanjit će se u prosjeku 0,037 bodova. U modelu višestruke linearne regresije na razinama signifikantnosti 5% i 10% ne možemo prihvatiti nultu hipotezu F testa, odnosno zaključujemo kako postoji barem jedna od K regresijskih varijabli koja značajno pridonosi objašnjenju varijacije zavisne varijable – jasnoće uloga na poslu. Korigirani koeficijent determinacije objašnjava kako dimenzije nacionalne kulture opisuju 14% kretanja varijable jasnoća uloga na poslu. Koeficijent determinacije vrlo je nizak te daje naslutiti kako model nije pouzdan i reprezentativan.

Tablica 2. prikazuje korelaciju između varijabli uključenih u istraživanje. Vrijednosti iznad 0,7 bilježe jaku korelaciju, između 0,3 i 0,7 umjerenu korelaciju, dok vrijednosti manje od 0,3 ukazuju na nisku korelaciju između varijabli (Loesch & Hoeltgebaum, 2012).

Tablica 2.

Korelacija između varijable jasnoća uloga na poslu i dimenzija nacionalne kulture

| | JASNOCA_... | DIS_MOCI | IND_KOL | IZB_NEIZV | MAS_FEM | VREM_ORIJ... |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| JASNOCA_... | 1.000000 | 0.256502 | -0.100547 | 0.142994 | -0.078570 | -0.330253 |
| DIS_MOCI | 0.256502 | 1.000000 | -0.674344 | 0.318499 | 0.118857 | 0.157965 |
| IND_KOL | -0.100547 | -0.674344 | 1.000000 | -0.227797 | 0.106634 | -0.127080 |
| IZB_NEIZV | 0.142994 | 0.318499 | -0.227797 | 1.000000 | 0.055554 | 0.012263 |
| MAS_FEM | -0.078570 | 0.118857 | 0.106634 | 0.055554 | 1.000000 | 0.089316 |
| VREM_ORIJ... | -0.330253 | 0.157965 | -0.127080 | 0.012263 | 0.089316 | 1.000000 |

Izvor: Izrada autora.

Iz rezultata moguće je zaključiti kako su dimenzija kratkoročne vs. dugoročne vremenske orijentacije i jasnoća uloga na poslu umjereno negativno povezane. Nadalje, distanca moći i jasnoća uloga na poslu slabo su umjereno pozitivno povezane. Ostale varijable nisu signifikantne u ovome modelu i njihova povezanost s jasnoćom uloga na poslu vrlo je slaba. Povezanost između distance moći i jasnoće uloga na poslu moguće je interpretirati na sljedeći način: društva s velikom distancom moći karakterizira izražena hijerarhijska organizacija s jasnim odgovornostima i zadacima koje ima svaki pojedinac.

Pravila su preciznije utvrđena, što smanjuje dvosmislenost i sukob između uloga. Nadređeni će, u društvima visoke distance moći, vjerojatnije pokazati podređenima što trebaju i kako napraviti te nadređeni poprimaju sve više karakteristika autokrata, što bi trebalo povećati jasnoću uloga na poslu (suprotan

je stil upravljanja *laissez-faire* koji je negativno povezan s jasnoćom uloga na poslu). Na temelju dobivenih rezultata, organizacije bi trebale centralizirati moć i podređenima dati jasne upute za rad ako žele povećati jasnoću uloga na poslu. Što se tiče vodstva, s ciljem povećanja jasnoće uloga na poslu, menadžeri bi se trebali postaviti kao benevolentni autokrati.

Svakako je važno napomenuti kako se individualne kulturološke preferencije ne smiju prognozirati na temelju vrijednosti države, odnosno nacionalne kulture (Rahimić & Podrug, 2015). Vrijednosti dimenzija pojedinih kultura odraz su grupne (dakle, ne individualne) tendencije u određenom smjeru. Dakle, zaključci koji se odnose na neku nacionalnu kulturu ne vrijede za svakog pojedinog pripadnika te kulture jer normalna distribucija neke populacije podrazumijeva da se pojedinci nalaze i na ekstremnim dijelovima krivulje, kao i na njezinu središnjem dijelu (Bing, 2004). U ovom slučaju u društvima s velikom distancom moći postojat će pojedinci koji imaju nisku razinu potrebe za jasnoćom uloga na poslu.

Razlozi povezanosti kratkoročne vremenske orijentacije i jasnoće uloga na poslu mogu biti ti da se u kratkome roku budući događaji mogu lakše i bolje predvidjeti te se na osnovi toga mogu lakše odrediti jasni i sažeti koraci kako organizacija može postići zadane ciljeve. Na temelju toga organizacija i nadređeni mogu lakše, jasnije i s većom sigurnošću podijeliti i razjasniti uloge podređenih. Na osnovi dobivenih rezultata povezanosti organizacije mogu utjecati na povećanje razine jasnoće uloga na poslu, zauzimajući kratkoročnu vremensku orijentaciju. Pored potvrđene važnosti kratkoročne vremenske orijentacije za jasnoću uloga na poslu, ipak je važno inkorporirati i dugoročnu orijentaciju jer se time mogu prepoznati neki novi zadaci koje je potrebno realizirati u postojećoj ulozi, čime se ostvaruju dugoročni benefiti za poduzeće.

Svega je nekolicina istraživača istraživala odnos jasnoće uloga na poslu i kulture, ali nije pronađeno nijedno istraživanje koje proučava kako se s pomoću dimenzija kultura može utjecati na jasnoću uloga na poslu. Slična istraživanja potvrdila su važnost jasnoće uloga na poslu u radu globalnih virtualnih timova (Hendersen, Stackman & Lindekilde, 2016; Hendersen, Stackman & Lindekilde, 2018), stoga možemo zaključiti kako su ti rezultati u skladu s rezultatima ovoga istraživanja.

5. ZAKLJUČAK

Tijekom vremena razvilo se nekoliko modela dimenzija kulture čiji je jedan od ciljeva bio zamjena naziva pojedinog društva s definiranim kulturološkim dimenzijama. Najpoznatiji model dimenzija nacionalne kulture jest onaj Geerta Hofstedeja, gdje su prvobitne dimenzije bile: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam vs. kolektivizam te maskulinitet vs. feminitet, a kasnijim istraživanjima dodane su još dvije dimenzije: dugoročna vs. kratkoročna vremenska orijentacija i dimenzija uživanja vs. uskraćivanja.

U teoriji uloge, pojam jasnoće uloge odnosi se na dostatnost obavijesti o očekivanjima koja se odnose na ulogu pojedinca unutar organizacije. Jasnoća uloga na poslu pozitivno je povezana s pojašnjenjem uloga koje se određuje kao dinamički proces između zaposlenika i nadređenog, u kojem se priopćavaju, razjašnjavaju i kontinuirano pregovaraju očekivanja i traženi rezultati te je posebno važan novim zaposlenicima. Ako uloge na poslu nisu pravilno i jasno definirane, postoji stalna vjerojatnost da će pojedinci preuzeti dužnosti koje zapravo nisu njihove i zanemariti ono što se od njih očekuje. Navedeno neslaganje stvara dvosmislenost uloga koja je suprotna i obrnuto zamjenjiva s jasnoćom uloga na poslu, a nastaje kada uloge nisu dovoljno artikulirane u smislu domene, metode ispunjenja i posljedica izvedbe uloga.

Provedenim istraživanjem pokušala se istražiti moguća povezanost između Hofstedeovih kulturoloških dimenzija i jasnoće uloga na poslu. Iz korelacijskih rezultata moguće je zaključiti kako je jasnoća uloga na poslu umjereno negativno povezana s dimenzijom kratkoročne/dugoročne vremenske orijentacije te slabo umjereno pozitivno povezana s dimenzijom distance moći. Sukladno s rezultatima, a s ciljem povećanja jasnoće uloga na poslu, organizacijama se preporučuje centralizacija moći i davanje jasnih uputa za rad. Stil vodstva koji se preporučuje jest benevolentni autokratizam. Također, zauzimanjem kratkoročne vremenske orijentacije, organizacije mogu utjecati na povećanje jasnoće uloga na poslu, ali je pritom poželjno i uvažavanje nekih karakteristika dugoročne vremenske orijentacije. Dobiveni su rezultati u skladu sa zaključcima teorijskih (Hofstede, 2001), kao i s rezultatima empirijskih istraživanja (Hendersen, Stackman & Lindekilde, 2016; Hendersen, Stackman & Lindekilde, 2018).

Rezultate ovog istraživanja trebalo bi testirati na usporedivom skupu primarnih empirijskih podataka zbog sljedećih ograničenja: vremenska nepodudarnost podataka za obje skupine varijabli, nepotpunost uzorka zbog nejednakosti uzoraka između jasnoće uloga na poslu i Hofstedeove baze podataka te zbog nepouzdanosti i nereprezentativnosti regresijskog modela. Preporuke za daljnja istraživanja vezane su uz ograničenja, odnosno metodologiju i uzorak. Naime, prikupljanje primarnih podataka svakako bi pridonijelo kvaliteti istraživanja te bi se uklonilo ograničenje vezano uz različito vrijeme prikupljanja podataka za dimenzije nacionalne kulture te jasnoću uloga na poslu.

LITERATURA

Abramis, D. J. (1994). „Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review“. *Psychological Reports*, Vol. 75, No. 2, str. 1411-1433. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.3f.1411>

Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman – Times Books – Henry Holt & Co.

Baron, A., Armstrong, M. (1998). „Out of the box“. *People Management*, Vol. 23, No. 7, str. 38-41.

Bauer, T. N. (2013). „Onboarding: Maximizing role clarity and confidence“. U: *Success Factors Onboarding White Paper Series*, Part 2. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/286447174Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence

Bhatt, K. T. (2014). „Cross-Cultural Challenges in the International Business Management“. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/cross-cultural-challenges-international-business-management-bhatt>

Bing, J. W. (2004). „Hofstede’s consequences: The impact of his work on consulting and business practices“. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, str. 80-87. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689609>

Braxton, J. M. (2008). „Toward a theory of faculty professional choices in teaching that foster college student success“. *Higher education*, Vol. 23, No. 1, str. 181-207. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6959-8_6

Bray, S. R., Brawley, L. R. (2002). „Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness“. *Small Group Research*, Vol. 33, No. 2, str. 233-253. <https://doi.org/10.1177/104649640203300204>

Cenere, P., Gill, R., Celeste, L., Lewis, M. (2015). *Communication Skills For Business Professionals*. Sydney: Copyright Agency Limited.

Chenhall, R. H., Brownell, P. (1988). „The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable“. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, str. 225-233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)

Chong, L. M. (2015). „The effects of nonfinancial performance measures on role clarity, procedural fairness and managerial performance“. *Pacific Accounting Review*, Vol. 27, No. 2, str. 142-165. <https://doi.org/10.1108/par-03-2013-0017>

Dabić, M., Tipurić, D., Podrug, N. (2015). „Cultural differences affecting decision-making style: a comparative study between 4 countries“. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 16, No. 2, str. 275-289. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.859172>

Dalal, B. (2018). „The importance of role clarity and role ambiguity for leaders“. Dostupno na: <https://www.fortuneindia.com/opinion/the-importance-of-role-clarity-and-role-ambiguity-for-leaders/101609>

Effactory International (2019). The Global Employee Engagement Index. Dostupno na: <http://www.employee-engagement-index.com/>

Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231143>

Fletcher, R., Bell, J., McNaughton, R. (2004). *International e-Business Marketing*. Cornwall: Thompson Learning.

- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., Cooper, C. L. (2008). „A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects“. *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 2, str. 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., Lindekilde, R. (2016). „The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams“. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 8, str. 1717-1730. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., Lindekilde, R. (2018). „Why cultural intelligence matters on global project teams“. *International Journal of Project Management*, Vol. 36, No. 7, str. 954-967. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.001>
- Hernaus, T. (2016). „Diferencijacija i integracija organizacije“. U: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str. 69-117.
- Hofstede, G. (1994). *Value Survey Module 1994 Manual*. Maastricht: University of Limburg.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389951>
- Hofstede, G., Hofstede, J. G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., Hofstede, J. G., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 3th ed. New York: The McGraw-Hill Education.
- House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). „Path-Goal Theory of Leadership“. *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3, str. 81-98.
- House, R. J. (1996). „Path-Goal theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated theory“. *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, str. 323-352. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., Rizzo, R. J. (1972). „Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior“. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, No. 3, str. 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-x](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-x)
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1017/s0038038599290402>
- Itim International (2018). „Hofstede's centre“. Dostupno na: <https://geerthofstede.com>
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr. (1974). „A study of role clarity and need for clarity for three occupational groups“. *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 1, str. 28-36. <https://doi.org/10.2307/254768>
- Jeknić, R. (2006). „Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika“. *Revija za sociologiju*, Vol. 37, No. 3-4, str. 205-225.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Katunarić, V. (2007). *Lica kulture*. Zagreb: Antibarbarus.

Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2th ed. New York: Wiley.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3th ed. New York: Guilford Press.

Lapointe, E., Vandenberghe, C., Boudrias, J.-S. (2014). „Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships“. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87, No. 3, str. 599-624. <https://doi.org/10.1111/joop.12065>

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., 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*, Vol. 48, No. 5, str. 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

Loesch, C., Hoeltgebaum, M. (2012). *Metodos estatísticos multivariados*. São Paulo: Saraiva.

Lyons, T. F. (1971). „Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal“. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, No. 1, str. 99-110. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90007-9)

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). „A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment“. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, str. 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Mukherjee, A., Malhotra, N. (2006). „Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres“. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 5, str. 444-473. <https://doi.org/10.1108/09564230610689777>

Newman, A., Allen, B., Miao, Q. (2015). „I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership“. *Personnel Review*, Vol. 44, No. 4, str. 611-628. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2013-0200>

O'Driscoll, M. P., Beehr, T. A. (1994). „Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates“. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 2, str. 141-155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>

Osland, J., Bird, A. (2000). „Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sense-making in context“. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, str. 65-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909840>

Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2011). „The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions“. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 41, No. 6, str. 1455-1485. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00764.x>

Quick, J. C. (1979). „Dyadic Goal Setting and Role Stress: A Field Study“. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, str. 241-252. <https://doi.org/10.5465/255587>

Rahimić, Z., Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.

Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). „Role conflict and ambiguity in complex organizations“. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, str. 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. (2007). „Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model“. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, No. 3, str. 413-446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Schaubroeck, J., Ganster, D., Sime, W. E., Ditman, D. (1993). „A Field Experiment Testing Supervisor Role Clarification“. *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 1, str. 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00865.x>

Shoemaker, M. E. (1999). „Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity, and job satisfaction of individual industrial salespeople“. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, No. 4, str. 1-19.

Trompenaars, F., Hampden Turner, C. (2000). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2th ed. London: Nicholas Brealey Publishing. <https://doi.org/10.1108/ijse.1999.26.5.223.3>

Tubre, T. C., Collins, J. M. (2000). „Jackson and Schuler (1985.) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance“. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, str. 155-169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>

Van Sell, M., Brief, A. P., Schuler, R. S. (1981). „Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research“. *Human Relations*, Vol. 34, No. 1, str. 43-71. <https://doi.org/10.1177/001872678103400104>

Wofford, J. C., Liska, L. Z. (1993). „Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis“. *Journal of Management*, Vol. 19, No. 4, str. 857-876. <https://doi.org/10.1177/014920639301900407>

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Najla Podrug, PhD

Associate Professor
University of Zagreb
Faculty of Economics and Business
E-mail: npodrug@efzg.hr

Andrea Brezović, mag. oec.

E-mail: andrea.brezovic@gmail.com

Davor Filipović, PhD

Associate Professor
University of Zagreb
Faculty of Economics and Business
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

**THE RELATIONSHIP BETWEEN DIMENSIONS OF
NATIONAL CULTURE AND ROLE CLARITY*****Summary***

Although it is difficult to recognize the direct impact of national culture on business results, managers need to be aware of the importance of national culture. On the other hand, role clarity is very important to employees, because when information about the roles increases, employees' perceptions of insecurity decreases. Examining the role clarity at work is important because it has been proven that it has a positive effect on attitudes and behavior at work. It has been proven that the undesirable consequences of low role clarity at work have negatively affected the level of performance, and thus the business result. The aim of this paper is to find out whether there is a connection between Hofstede cultural dimensions and the role clarity at work. The research was conducted on secondary data and by using a model of multiple linear regression and correlation analysis, a positive correlation between the distance of power and the role clarity has been found, as well as a positive correlation between short-term time orientation and role clarity. The contribution of this research lies in the possibility to use the characteristics of power distance and short-term time orientation as a tool in strengthening the role clarity of employees at work.

Keywords: national culture, Hofstede cultural dimension, role clarity at work, role ambiguity at work

JEL classification: M15, O30, Z12