

Mario Bogdanović*

UDK 331.101.31

DIJAGNOSTICIRANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

U ovome radu prikazan je znanstveni model za dijagnosticiranje organizacijske klime na konkretnom istraživačkom primjeru, i to upotrebom njezine dvostruke konceptualizacije: kao psihološke klime (individualnih svojstava djelatnika organizacije), ali i klime kao organizacijskog obilježja tj. manifestacije organizacijske kulture. U tu je svrhu upotrijebljen validirani mjerni instrumentarij za svaki pristup zasebno, i to na stvarnom istraživačkom primjeru konkretnog poslovnog entiteta. Do mjere organizacijske klime po prvome pristupu (pristupu individualnih svojstava djelatnika organizacije) dolazilo se uz pomoć kompozitne varijable stavova prema radu (koja se sastoji iz zadovoljstva prema radu, zaokupljenosti poslom i organizacijske pripadnosti) i organizacijskog samopoštovanja. Do mjere organizacijske klime po drugome pristupu (pristupu organizacijskim obilježjima) dolazilo se na osnovi modela organizacijske učinkovitosti koji pretpostavlja četiri osnovna tipa organizacijske klime s dominacijom pravila, podrške, inovacija ili ciljeva. Tako je na osnovi dobivenih rezultata dijagnosticirano stanje ukupne organizacijske klime (njezin psihološki i organizacijski dio), pa su na osnovi znanja organizacijske psihologije izneseni prijedlozi o problemskim varijablama. Takav konkretan pristup upravljanju ljudskim resursima organizacije (upravljanjem organizacijskom klimom) pretpostavka je uspješnog djelovanja menadžmenta na znanstvenim principima.

* M. Bogdanović, mr. sc., Ekol d.o.o. Varaždin. Članak primljen u uredništvo: 13. 5. 2003.

Uvod

Od osamdesetih godina 20. stoljeća činitelji poslovnog uspjeha suvremenog kapitalističkog svijeta pomicali su se kronološki od znanstvenog menadžmenta, organizacijske strukture, korporacijske strategije do organizacijske klime i kulture (Smircich&Calas, 1989). Do takvog su pomicanja glavnih činitelja poslovnog uspjeha dovele evolucija poslovnog svijeta u smjeru dominacije multinacionalnih i transnacionalnih organizacija i opća predodžba poslovnog svijeta kao "globalnog sela", gdje se suboptimalnosti i subfunkcionalnosti pojedinih poslovnih segmenata nastoje prevladati uvođenjem novih koncepata organizacijske teorije. Jedan od osnovnih empirijski potvrđenih koncepata činitelja poslovne uspješnosti jest i organizacijska klima i s njom neizbježno povezana organizacijska kultura (Schneider, 1990). Organizacijski koncepti klime i kulture nužno su povezani, jer organizacijska kultura referira na bitne vrijednosti, predodžbe i uvjerenja koja djeluju na razmišljanja zaposlenika, na njihove fantazije, na viziju, na socijalnu energiju, na svijet i na osjećaje (upućuje na način na koji organizacija obavlja ili nastoji obavljati svoj posao), a klima predstavlja individualnu svijest i stav djelatnika prema različitim organizacijskim entitetima (upućuje na misli i osjećaje djelatnika prema organizacijskoj situaciji). Do mjera oba koncepta moguće je dolaziti na brojne načine, što ovisi o konceptualizaciji istaživača.¹ U ovome ćemo se radu baviti poglavito nešto rjeđe analiziranim konceptom organizacijske klime i ukazati na jednu mogućnost njegova mjerenja i menadžerske primjene na praktičnom primjeru jednog domicilnog organizacijskog entiteta.

Organizacijska klima, kao složeni koncept nematerijalnih resursa organizacije, jedan je od oblika socijalne klime, jer je organizacija viši oblik socijalne grupe, a prema Zvonareviću sastoji se od psihološke klime, kao individualnog svojstva organizacije, ali i svog karakteristično organizacijskog obilježja koje je manifestacija organizacijske kulture (Zvonarević, 1989). Budući da organizacijska klima nastaje u interakciji kakarakteristika ličnosti članova organizacije i zahtjeva posla, može se definirati i kao misli i osjećaji djelatnika o različitim aspektima posla (Glimer, 1971., prema Bojanović, 1988). Iako nema sveopće prihvaćene definicije organizacijske klime, klima je nešto što organizacije imaju, a može se definirati i kao "naučeni odgovori na grupne probleme vezani uz opstanak i unutarnju jedinstvenost" (Schein, 1985).

Organizacijska klima relativno je stabilno obilježje internalne okoline, ona je iskustvo članova, pa utječe na osnovne organizacijske procese komuniciranja,

¹ Tako su, primjerice, Allorie i Firsrot (1984., prema Gordonu, 1991.), pronašli čak osam glavnih pristupa u proučavanju organizacijske kulture, a James&Jones (1974.) tri glavna pristupa proučavanju organizacijske klime (podrobnije vidjeti u tekstu).

na rješavanja problema, na učenje, na motivaciju, na učinkovitost i proizvodnost organizacije, na inoviranje i na zadovoljstvo poslom (Jablin, Putnam, Roberts, 1989). Stoga, koncept organizacijske klime postaje nezaobilazan koncept učinkovitog upravljanja organizacijom, jer obuhvaća ljude, njihove međusobne interakcije i sinergiju koju tvore. Naime, za suvremenu organizaciju postaje bitno da djelatnici vole ići na posao, da ih posao oplemenjuje i usređuje (da budu odani i privrženi organizaciji), jer samo zadovoljan čovjek s mogućnošću izražavanja svojih sposobnosti može optimirati upotrebu skupih materijalnih resursa i tako stvarati proizvode i usluge prema visokim kriterijima i najzibirljivijih potrošača (Alić, 1997). Osim toga, da bi ljudi u potpunosti iskoristavali svoje potencijale i da bi bili zainteresirani stalno učiti i produbljivati svoja znanja i vještine u organizacijske svrhe, potrebno je tako koncipirati organizaciju (stvarati takvo klimatsko ozračje) da se djelatnici u njima osjećaju dobro, kao kod kuće, da im budu odani i da žele ostvarivati njihove ciljeve (Pološki, 2003). Stoga bi se bez pretjerivanja moglo reći da je menadžment budućnosti zapravo menadžment organizacijske klime (koji izvire iz jake organizacijske kulture), gdje kvalitetni djelatnici funkcioniraju na optimumu svojih mogućnosti, pa tako predstavljaju visoku vrijednost svojim organizacijama. No da bi bila moguća kakva-takva sustavna kontrola nad složenim konstruktom organizacijske klime potrebno je imati znanstveni model (obrazac, paradigmu), da bi o djelatnicima i njihovim odnosima, jednako kao i o sinergiji koju mogu tvoriti bilo moguće donositi relevantne odluke na znanstven i sustavni način. Stoga ovaj rad, osim znanstveno-heurističke, ima i praktičnu funkciju - pomoći menadžmentu u znanstvenom upravljanju ljudskim potencijalima organizacije, pri čemu je dijagnoza organizacijskog stanja, dakako, tek prvi korak u tome nastojanju.

Istraživanja i mjerenja organizacijske klime

Sva istraživanja organizacijske klime James i Jones podijelili su u tri smjera (James, Jones, 1974.):

- a) multiplo mjerenje organizacijskih svojstava, koje klimu promatra kao skup organizacijskih svojstava ili glavnih učinaka mjerenih različitim metodama,
- b) perceptivno mjerenje organizacijskih svojstava, koje organizacijsku klimu određuje kao skup perceptivnih varijabli koje su glavni organizacijski učinci,
- c) perceptivno mjerenje individualnih svojstava, gdje je organizacijska klima percepcijsko ili individualno svojstvo.

a) U multiplom je mjerenju organizacijskih stavova organizacijska klima skup obilježja koja opisuju organizaciju i na osnovi kojih se organizacije međusobno razlikuju, relativno su vremenski trajne i djeluju na ponašanje ljudi u poslovnom sustavu. Forehand i Gilmer (prema James i Jones, 1974.) pretpostavili su da učinci organizacijske klime na individualno ponašanje mogu biti predstavljeni pojedincima kao podražaji u listama ograničenog izbora. Dimenzije organizacijske klime jesu: veličina, struktura, sustavna složenost, stil rukovođenja i usmjerenost na ciljeve. Korišteno mjerenje uključivalo je individualnu percepciju i objektivne činjenice, kao što je struktura. Forehand i Gilmer pretpostavili su da se mjerenje organizacijske klime na organizacijskoj razini zasniva na pretpostavci da internalni sadržaj i homogeni set mjerenja klime postoje kao organizacijska podjedinica i da su relativno vremenski stabilne. U sklopu toga pristupa organizacijska je klima najčešće proučavana kao sastavnica situacijske varijance ili strukture. Situacijska varijanca sadržavala je organizacijski kontekst, strukturu, sustav vrijednosti i normi, procese i psihološku okolinu različitih podsustava i podgrupa. U nekim su studijama različiti obrasci organizacijskih i podgrupnih procesa, kao što su vodstvo, konflikt, nagrada, komunikacija i kontrola, bili uključeni u sveobuhvatnu organizacijsku klimu. Organizacijska je klima u tom slučaju predstavljala istoznačicu za organizacijsku situaciju.

Kao što se može primijetiti, u ovom pristupu postoji više načina pristupanja organizacijskoj klimi, ali se svi slažu u jednome: organizacijska klima predstavlja objektivno svojstvo organizacije koje postoji neovisno o percepciji zaposlenika.

b) Perceptivno određivanje organizacijske klime, klima osim opisa situacijskih obilježja, uključuje i individualne razlike u percepciji i stavovima. Campbell (prema James i Jones, 1974.) organizacijsku klimu određuje kao "skup svojstava specifičnih za pojedinu organizaciju, koja mogu biti izazvana međudjelovanjem organizacije i zaposlenika". Za pojedince u organizaciji klima poprima oblik skupa stavova i očekivanja. Campbellu su od velikog značaja bile individualna percepcija i njezin utjecaj na ponašanje zaposlenika, pa je identificirao sljedeće dimenzije organizacijske klime: I.) individualna autonomija/ odgovornost, II.) stupanj nametnutosti strukture s obzirom na poziciju/bliskost sa supervizorom, III.) orijentiranost prema nagradama/promaknuće i IV.) zajedništvo, toplina, podrška. Campbell je naglasio perceptivnu prirodu organizacijske okoline i zanimala ga je važnost aktualne situacije, nasuprot percipiranoj kod determiniranja stavova i ponašanja i što čini vezu između objektivnih i percipiranih čimbenika. Pretpostavka mu je bila da su različite razine situacije i individualnih razlika pod utjecajem različitih razina objašnjavanja.

Prichard i Karasich (prema James i Jones, 1974.) dali su novo određenje organizacijske klime prema kojem je klima relativno stalna kvaliteta internalne okoline po kojoj se organizacije razlikuju. Ona je rezultat ponašanja i zakona članova

organizacije (posebno menadžmenta), percipiraju je članovi organizacije, predstavlja osnovicu za interpretiranje situacije i djeluje na izvore pritisaka za određene aktivnosti. Taj pristup klimu promatra kao interakciju organizacijskih i individualnih obilježja. Klima je viđena kao perceptivna mjera koja opisuje organizaciju i različita je od varijabli stavova i evaluacije (James i Jones, 1974.). Percipirana je klima više deskriptivnog, nego evaluativnog karaktera.

c) Mjerenje individualnih perceptivnih svojstava jest pristup organizacijskoj klimi koji je u osnovi individualan i prema njemu organizacijska klima predstavlja zbroj individualnih percepcija u organizaciji. Schneider i Hall (prema James i Jones, 1974.) organizacijsku klimu opisuju kao skup globalnih percepcija ljudi u organizacijskoj okolini. Organizacijska klima predstavlja zbroj evaluacija koje se zasnivaju na međudjelovanju stvarnih događaja i percepciji tih događaja. Dalje, klima je viđena i kao intervenirajuća varijabla, jer je u vezi s (industrijskim i organizacijskim) iskustvom, i uvjetuje kasnije ponašanje.

Schneider (prema James i Jones, 1974.) ističe da percepcija klime može biti važna za predviđanje ponašanja mnogih pojedinaca. Organizacijska je klima shvaćena kao zbroj percepcija ili intervenirajućih varijabli zasnovanih na međudjelovanju osobe i okoline. Schneider i Hall proučavaju relacije između radne klime, specifičnih radnih aktivnosti i percepcije važnosti radne aktivnost, a to ih je dovelo do pronalaska značajnih utjecaja specifičnih zadataka i do manje bitne povezanosti s percepcijom važnosti. Zaključili su da je klima predstavljena kao zbroj evaluacija zasnovanih na specifičnosti radnog ponašanja. Friedlander i Margulis (prema James i Jones, 1974.) razmišljaju slično kao i Schneider: odnos između situacijskih varijabli i individualne varijable smatraju ovisnima o prediktorskoj varijabli percipirane organizacijske klime, a intervenirajuća varijabla predstavlja individualna svojstva koja čine vezu između situacije i ponašanja.

James i Jones preporučuju konceptualnu klasifikaciju između klime kao organizacijskog svojstva i kao individualnog obilježja. Klimu kao organizacijsko svojstvo nazivaju organizacijskom klimom, a klimu kao individualno svojstvo nazivaju psihološkom klimom. Organizacijska klima može biti operacionalno zasnovana na srednjoj vrijednosti percepcije i opisa djelatnika, a psihološka se klima koristi u studijama, u kojima individualni opisi služe kao jedinica za analizu, bez namjere za dobivanjem organizacijske mjere.

Na osnovi navedenih razmatranja o organizacijskoj klimi do njezine ćemo mjere dolaziti na dva načina. Prvi način obuhvaća mjerenje organizacijskih svojstava kao niza psiholoških varijabli i definira klimu kao zbroj varijabli stavova prema radu (koji se kompozitno sastoje od zadovoljstva prema radu; tj. od zadovoljstva napredovanjem, rukovodiocima, samim poslom, plaćom i samim suradnicima; od organizacijske pripadnosti; od zaokupljenosti poslom i organizacijskog samo-

poštovanja; i zajedno kao širi kompozit predstavljaju organizacijsku klimu kao psihološku klimu. Taj način upućuje više na psihološku klimu i na konkretnu psihološku situaciju. Drugi je način interaktivni pristup organizacijskim i situacijskim obilježjima kojim se koristi Quinn-Rohrbaughov specijalni model organizacijske učinkovitosti (Quinn, Rohrbaugh, 1983.), koji je pristupom bliži kulturi i više se odnosi na organizacijska obilježja. U nastavku biti će govora o ovim organizacijskim varijablama.

Stavovi prema radu (pojam, definiranje i važnosti)

Stavovi prema radu opći su izraz kojim se obuhvaćaju sve vrste stavova i mišljenja ljudi o radu općenito ili o konkretnome poslu koji trenutno obavljaju. Oni nisu dio čovjekovih naslijeđenih sklonosti, nego su to stečena uvjerenja koja su se formirala pod utjecajem određene društvene i kulturne sredine. Stavovi predstavljaju mentalni sklop koji utječe na to kako ćemo doživljavati svijet oko sebe. Stoga se stav obično definira kao afektivna orijentacija prema objektu stava (McCormik, Ilgen, 1996).

Stavovi prema radu određuju način na koji će zaposlenici percipirati svoju radnu okolinu. Ono što oni osjećaju i misle o svome poslu uvelike utječe na njihovo radno ponašanje (Robbins, 1995.). Ako nešto ne vole, ponašat će se tako da to izbjegavaju i obrnuto, pri čemu na takvo ponašanje utječe niz faktora koji ga potiču ili inhibiraju (McCormik, Ilgen, 1996.).

Stavovi zaposlenih važni su ne samo njima samima, nego i njihovim menadžerima. Omogućuju im uvid u reakcije zaposlenih prema drugim ljudima, na objekte ili zbivanja u radnoj sredini. Tako, na primjer, negativni stavovi zaposlenih mogu narušiti dobre odnose u poslovnom sustavu, mogu biti uzrok pada proizvodnje, fluktuacije, izostanka s posla i sl., a pozitivni su stavovi povezani s pozitivnim posljedicama.

Danas, kada rad u životu suvremenog čovjeka zauzima značajno mjesto, stavovi prema radu čest su predmet ispitivanja industrijskih psihologa, i to zbog dva razloga:

- a) jer su posljedica neposredne reakcije na konkretne uvjete rada
- b) jer utječu na motivaciju radnika, a time posredno i na njihovu radnu uspješnost.

Stavovi ukazuju na ponašanje, odnosno na to kako će zaposleni reagirati u određenoj situaciji. Ako menadžer zna na što će zaposleni reagirati pozitivno ili negativno, on može bolje organizirati posao. Aspekti rada koji izazivaju pozitivne reakcije pojačavaju se, a negativni se mijenjaju ili ukidaju.

Stoga djelatniku nije dovoljno samo dati posao, već ga je potrebno i osmisliti. Znači, stavove zaposlenih valja pratiti i ponašati se u skladu s njima.

Teoretičari i praktičari najčešće istražuju tri vrste stavova prema radu. Menađeri se također zanimaju za te iste stavove o radu i radnoj organizaciji, a to su:

- zadovoljstvo poslom,
- zaokupljenost poslom,
- pripadnost organizaciji

Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom opći je afektivni odnos pojedinca prema svome poslu i prema cjelokupnoj radnoj situaciji. Prema Shultzu, to je psihološka dispozicija ljudi prema poslu koji obavljaju (Schultz, 1986.). To se obično odnosi na stavove pojedinačnog djelatnika, ali se isto tako može odnositi i na stav određene grupe. Isto tako, zadovoljstvo poslom može obuhvaćati samo jedan aspekt posla ili se može shvatiti kao sveobuhvatni stav. To znači da zaposlenici mogu biti zadovoljni jednim aspektom posla (npr. suradnici), i nezadovoljni drugim (npr. plaća).

Šverko ističe da je zadovoljstvo poslom rezultat mišljenja radnika o svim za njega relevantnim, intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla (Šverko, 1991.). Iz toga jasno proizlazi da ono sazrijeva u tijeku određenog vremena na osnovi sve većeg broja informacija koje zaposlenici prikupljaju o svome poslu i o radnoj okolini. Zadovoljstvo poslom jest ključna odrednica organizacijskog ponašanja.

Zaokupljenost poslom

Prema Lodahl i Kejneru zaokupljenost poslom stupanj je u kojem se pojedinac psihološki identificira sa svojim poslom, odnosno s važnošću posla u njegovoj sveukupnoj slici o sebi (Lodahl, Kejner, 1965.). Lawler i Hall definiraju tu konstrukciju kao psihološku identifikaciju osobe sa svojim radom, odnosno kao stupanj u kojem je radna situacija centralna za osobu i za njen identitet (Šverko, 1991).

U skladu s time, pojedinca koji je "zaokupljen poslom" može se opisati kao osobu kojoj jer rad veoma važan dio života i koja je pod stalnim utjecajem onoga što se zbiva na poslu i u poslovnom sustavu.

Sa druge strane, pojedinci koji nisu zaokupljeni poslom, ne uživljavaju se u posao, rad nije značajan dio njihova subjektivnog života, njihovi životni interesi

nalaze se negdje drugdje, esencijalni dio njihova identiteta nije pod utjecajem posla koji rade ili koliko ga dobro rade. Rabinowitz i Hall (prema Šverko, 1991.) u svom preglednom radu iznijeli su rezultate istraživanja koji ukazuju na to da pojedinci koji su zaokupljeni svojim poslom pokazuju sklonost ovim osobinama:

- a) vrijednosna uvjerenja karakteristična za “protestantsku etiku” koja veoma cijeni rad,
- b) starije su dobi,
- c) interni „lokus kontrole“,
- d) snažne potrebe višeg reda (intrinzična motivacija),
- e) rade na poticajnim poslovima (koje karakterizira samostalnost, raznovrsnost, složenost i povratna informacija u radu),
- f) imaju više mogućnosti za sudjelovanje i više sudjeluju u donošenju odluka,
- g) zadovoljniji su svojim poslovima i manje skloni napuštanju trgovačkog društva,
- h) općenito su više uspjeha u svom razvojnem putu imali zaposleni koji su zaokupljeni svojim poslom, vjeruju u radnu etiku, imaju veliku potrebu za profesionalnim razvitkom i napredovanjem i uživaju u donošenju odluka, rijetko izostaju, rijetko su umorni, više rade prekovremeno i nastoje uspjeti u poslu.

Ovaj navedeni „profil osobina“, radom zaokupljenih pojedinaca svakako valja shvatiti samo kao rezime empirijskih istraživanja zaokupljenosti poslom, bez sugestija o uzročno-posljedičnom odnosu, jer je neizvjesno je li neka od navedenih osobina uzrok ili posljedica zaokupljenosti poslom.

Organizacijska pripadnost

Pripadnost organizaciji definira se kao stupanj do kojeg se pojedinac identificira s organizacijom u kojoj radi i koliko je uključen u njezino funkcioniranje.

Pripadnost organizaciji obuhvaća:

- a) vjerovanje u organizacijske ciljeve i vrijednosti, i njihovo prihvaćanje,
- b) spremnost ulaganja napora u obavljanju posla za organizaciju,
- c) želju da se ostane članom organizacije (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974.).

Mowday i suradnici (prema Broke, Russell, 1988) pretpostavili su da je predanost organizaciji širi koncept koji se odnosi na osjećaj pripadnosti ili odanosti organizaciji kao cjelini, a ne na specifičan posao, s naglaskom na sukladnost individualnih i organizacijskih ciljeva. Po njima, pripadnost organizaciji odnosi se na to koliko se zaposleni identificiraju s organizacijom u kojoj rade, i na to koliko i dalje žele raditi u njoj.

Osobe koje osjećaju veću pripadnost organizaciji imaju nizak postotak izostanka s posla, pristalice su poslovne politike organizacije, imaju manju stopu fluktuacije, i rijetko napuštaju organizacije u kojima rade. Veću pripadnost organizaciji osjećaju zaposleni s dužim radnim stažem, oni koji su radeći postigli osobni uspjeh, i oni koji imaju pozitivan stav prema radnoj grupi. Visoka pripadnost organizaciji također uključuje i obogaćenje posla, autonomiju, i priliku da se iskažu vještine i sposobnosti zaposlenih (Schultz, Schultz, 1986.).

Organizacijsko samopoštovanje

Samopoštovanje (engl. self-esteem) je termin kojim se najčešće koriste da bi se izrazilo globalno vrednovanje samoga sebe. Pod samopoštovanjem Coopersmith (prema Schultz, Schultz, 1986) razumijeva evaluaciju kojom pojedinac odražava stav prihvaćanja ili neprihvatanja samoga sebe. Ta evaluacija upućuje na stupanj uvjerenja u vlastite sposobnosti, važnost, uspješnost ili u vlastitu vrijednost.

Koncept o sebi važan je aspekt ličnosti koji znatno utječe na ljudsko funkcioniranje i ponašanje. On predstavlja integrativni sklop stavova koje pojedinac ima o sebi. Sadrži evaluativnu i deskriptivnu komponentu. On također bitno pridonosi interpretaciji okoline, odnosno utječe na značenja koja pojedinac pridaje toj okolini. Sadrži referentni okvir za percepciju i organizaciju svijeta u kojem pojedinac živi. Što se samopoštovanje više istraživalo, to je postajalo jasnije da ono ima različite razine općenitosti.

Organizacijsko samopoštovanje definira se kao stupanj do kojeg zaposlenici vjeruju da preuzimanjem određene uloge u organizaciji mogu zadovoljiti svoje potrebe, odnosno da im uloga koju imaju kao članovi organizacije pomaže u zadovoljavanju njihovih potreba (Pierce, Gardner, Cummings, Dunham, 1989.). Ono se razlikuje od percepcije samoeфикаsnosti, jer organizacijsko samopoštovanje odražava samopercipiranu kompetenciju u obavljanju poslova u okviru određene organizacije, a percepcija samoeфикаsnosti odražava vjerovanje da samopercipirana kompetencija može dovesti do uspješnog obavljanja zadatka.

Organizacijsko samopoštovanje dio je osnovnoga sustava vjerovanja, i kao takav, taj sustav postaje relativno stabilan, pogotovo ako nema bitnih promjena u okolini koje bi dovele do stjecanja novih iskustava.

Prema Kormanu, organizacijsko samopoštovanje oblikuju očekivanja drugih ljudi i situacijski uvjeti. Iz njegovih se istraživanja vidi da je u organizacijama koje nameću rigidnu hijerarhiju, centralizaciju, standardizaciju i formalizaciju, odnosno organizacijama u kojima se koriste pravila i procedure da bi se kontroliralo ponašanje zaposlenika, najvjerojatnije da će se kod zaposlenika razviti sustav vjerovanja u skladu s postojećim sustavom nepovjerenja. On dalje smatra da programirane aktivnosti i točno definirana pravila o načinu obavljanja poslova, predstavljaju nepovjerenje u zaposlenike da samostalno obave zadatak (Kipnis, Lane, 1961).

Suprotno tome, u socijalnom sustavu, u kojem se cijeni pojedinac, gdje se ne pridaje važnost kontroli i formalizmu, postoje uvjeti za razvitak visokog organizacijskog samopoštovanja, jer se zaposlenici smatraju kompetentnim, vrijednim i učinkovitim djelom organizacije (Pierce, Gardner, Cummings, Dunham, 1989.).

Kormanove postavke govore o tome da je jedna od posljedica čvrsto kontroliranih sustava situacija u kojoj se zaposlenicima nameće osjećaj nekompetentnosti u okviru svoje radne uloge. Nemogućnost zaposlenika da pokažu svoje znanje i kompetentnost uzrokuje nisko organizacijsko samopoštovanje, a okolinski uvjeti koji zaposlenicima omogućuju samostalnost pri obavljanju svoga posla pozitivno su povezani s njihovom percepcijom organizacijske kompetentnosti (Pierce, Gardner, Cummings, Dunham, 1989.). Stoga uspješno obavljanje složenih poslova može dovesti do povećanja organizacijskog samopoštovanja, pa se može očekivati da će samopoštovanje biti povezano sa zaposlenikovom percepcijom složenosti posla koji obavlja.

Teorija potreba (Maslow, 1943.; Alderfer, 1972.) i teorija samopoticanja (Dipboye, 1977., prema Tayloru i Brownu, 1988.) navode da su zaposlenici motivirani uključivati se u one aktivnosti kojima mogu istaknuti i pojačati svoje organizacijsko samopoštovanje, jer takva ponašanja odražavaju njihovu osobnu kompetentnost, pa će radna uspješnost koja iz toga proizlazi povećati organizacijsko samopoštovanje. Zaposlenici će tada biti motivirani postizati visoku radnu učinkovitost, jednako kao što će imati i pozitivne stavove prema organizaciji.

Spacijalni² model efektivnih kriterija-okosnica organizacijske analize organizacijske klime i kulture

Quinn i Rohrbaugh u svom preglednome radu iznijeli su okosnicu organizacijske analize dobijenu multivarijantnom tehnikom, gdje su organizacijski stručnjaci procjenjivali učinkovitost organizacije (Quinn, Rohrbaugh, 1983.).

² Spacij, lat. (spatium) označuje prostor, mjesto. Iako taj pojam izvorno nije hrvatski, riječ se uobičajila u psihologijskoj literaturi. Tako se izraz spacijalni (npr. spacijalne mentalne sposobnosti) upotrebljava umjesto prostorni, dimenzionalni, jer ovdje većina stručnih riječi dolazi iz anglosaksonskog govornoga područja, koje, pak, svoj korijen vuku iz latinskoga jezika. Cf. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1981., odrednica "spacij", str. 1253.

Teoretičari i istraživači organizacije procjenjivali su sličnost kriterija efektivnosti Campbellove liste koja sadrži 30 kriterija organizacijske efektivnosti (npr. proizvodnost, djelotvornost, motivacija, zadovoljstvo poslom itd.). U prvoj je studiji sedam stručnjaka moralo smanjiti tu listu na osnovi četiriju pravila za eliminaciju kriterija. Nakon toga su evaluirane sličnosti između svakoga para preostalih kriterija. Multidimenzionalnim skaliranjem identificirane su dimenzije organizacijske efektivnosti. Drugo ispitivanje provedeno je na većem uzorku i dobijeni su uglavnom isti rezultati.

Dobijen je model koji ima tri osi: prva je os vrijednosna dimenzija koja se odnosi na organizacijsko usmjerenje od internalnog (mikro) naglašavanja dobrobiti i razvitka ljudi u organizaciji i eksternalnog (makro) naglašavanja dobrobiti i razvitka same organizacije. Druga se os odnosi na organizacijsku strukturu, od naglašavanja stabilnosti do naglašavanja fleksibilnosti. Treća os odnosi se na načine i ciljeve, od naglašavanja važnih procesa (planiranja i postizanja ciljeva) do naglašavanja ciljeva (završnih izlaza, npr. proizvodnost). Kombinacijom tih osi dobijena su četiri oblika organizacijskog ponašanja (Vidjeti sliku 1.) koji se podudaraju sa četiri osnovne teorije organizacije:

1. **Human Relations Model** u kojem su naglašeni kohezija i moral, a cilj je razvitak ljudskih potencijala (**podrška**)
2. **Open Systems Model** naglašava fleksibilnost i vještinu, a cilj je rast i stjecanje potencijala organizacije (**inovacije**)
3. **Internal Process Model** u kojem su naglašeni informiranje i komunikacija, a cilj je stabilnost i kontrola (**pravila**)
4. **Relation Goal Model** gdje se naglašavaju planiranje i postizanje ciljeva, a cilj je proizvodnost i djelotvornost (**ciljevi**)

Instrument za mjerenje organizacijske klime FOCUS-92 korišten u ovome radu izrađen je na osnovi ovoga modela.

Slika 1.

POJEDNOSTAVNJEN PRIKAZ SPACIJALNOG MODELA
ORGANIZACIJSKE EFIKASNOSTI (PREMA QUINN
I ROHRBAUGH, 1983.)

	FLEKSIBILNOST		
Human Relations Model	PODRŠKA	INOVACIJA	Open System Model
INTERNALNA ORIJENTACIJA		EKSTERNALNA ORIJENTACIJA	
Internal Process Model	PRAVILA	CILJEVI	Rational Goal Model
	KONTROLA		

Cilj i problem istraživanja

Cilj je istraživanja na praktičnom primjeru prikazati model za dijagnosticiranje organizacijske klime i utvrditi smjernice za uočene problemske varijable. Kao istraživački primjer obrađeno je trgovačko društvo³ xy. Istraživanje je provedeno na svršetku godine 2000.

³ Termin "trgovačko društvo" legislativan je termin za pravne osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost, jer je tako propisano Zakonom o trgovačkim društvima (ZTD). Cf Gorenc, V.: Trgovačko pravo društva, Školska knjiga, Zagreb, str. 25-26 & 29-30. Inače je do ZTD-a u našem zakonodavstvu primjenjivan termin poduzeće, koji, iako se još primjenjuje, nije legislativno primjeren, jer trgovačko društvo u svom sastavu može imati više poduzeća od kojih ni jedno nije upisano u trgovački registar, već potpada pod pravnu osobu odnosno trgovačkog društva. Slično je u nedavnoj povijesti umjesto poduzeće korišten termin radna organizacija (koji je napušten zbog ideološkog prizvuka preživjelog samoupravljanja, iako je etimološki primjeren predmetu koji opisuje), a danas se koristi i terminom poslovni sustav (koji odgovara anglosaksonskom business entity, company, corporation). Inače, legislativni termin trgovačko društvo semantički odgovara suvremenoj ekonomskoj misli, jer stavlja naglasak na razmjenu u procesu reprodukcije, tj. na prijeku potrebu razmjene roba i usluga između svih fizičkih i pravnih osoba ("Svatko nešto prodaje" iz čega onda proizlaze rezultati profita, nadnica i renti.) Nažalost, termin još uvijek nije prihvaćen u široj ekonomskoj i inoj javnosti jer navodno upućuje na vulgarnu "trgovinu", što mnogi smatraju degradacijom "plemenite" privredne djelatnosti svođenjem na puku trgovinu u terminu "trgovačko društvo".

Zbog različitosti pristupa u istraživanjima klime, koja proizlazi iz njezine prirode (kao rezultat individualnih i organizacijskih svojstva) korištena su dva pristupa i to:

a) Ispitivanje uz pomoć varijabli zadovoljstva poslom, organizacijske pripadnosti, zaokupljenosti poslom i organizacijskog samopoštovanja, koje predstavlja više analitičko- psihološki pristup.

b) Perceptivno određivanje organizacijske klime koje sadrži opise situacijskih obilježja i individualne razlike u percepciji i stavovima, dakle, više apstraktan pristup koji je pristupom bliži kulturi, a izveden je na bazi specijalnog modela organizacijske efikasnosti (Quinn i Rohrbaugh, 1983.).

Problemi ovoga istraživanja proizlaze iz ciljeva, pa su tako i definirani:

1. Na osnovi prvoga pristupa u istraživanju klime bit će utvrđen stupanj zadovoljstva poslom (mogućnostima napredovanja, rukovodiocima, samim poslom, plaćom, i suradnicima); stupanj organizacijske pripadnosti; zaokupljenosti poslom (te varijable inače predstavljaju kao kompozit varijablu stavova prema radu) i stupanj organizacijskog samopoštovanja).

2. U ispitivanju organizacijske klime na osnovi specijalnog modela organizacijske efikasnosti bit će ispitane vrijednosti pojedinih dimenzija (podrške, inovacija, pravila, ciljeva) i po kojem od četiriju oblika organizacijskog ponašanja odgovara ispitivano trgovačko društvo, i to:

a) Human Relations Model, u kojem su naglašeni kohezija i moral, a cilj je razvitak ljudskih potencijala (podrška)

b) Open Systems Model, koji naglašava fleksibilnost i vještinu, a cilj su rast i stjecanje potencijala organizacije (inovacije)

c) Internal Process Model, u kojem su naglašeni informiranje i komunikacija, cilj je stabilnost i kontrola (pravila)

d) Relation Goal Model, gdje se naglašavaju planiranje i postizanje ciljeva, a cilj su proizvodnost i djelotvornost (ciljevi).

3. Dobijeni rezultati bit će prokomentirani za različite kategorije kadrova (muškarci, žene; fulltimeri, parttimeri; menadžeri, radnici),⁴ pa će za svaku od navedenih varijabli biti utvrđena njihova pouzdanost i statistička razlika s obzirom na navedene kategorije kadrova.

⁴ Fulltimeri ovdje označuju djelatnike stalno zaposlene s punim radnim vremenom od 8 sati dnevno, a parttimeri su djelatnici s djelomičnim radnim vremenom (studenti zaposleni preko Student servisa).

4. Radi dobivanja dodatnih podataka vezanih uz organizacijsku klimu bit će provedeno sociometrijsko ispitivanje radi utvrđivanja konkretne grupe kohezije i statusa svakog pojedinog zaposlenika da bi se utvrdila timska učinkovitost organizacije s pozicije konkretnih međusobnih odnosa.

Metoda

Istraživanje je provedeno u trgovačkom društvu xy. Rezultati istraživanja prikazivani su u odvojenim tablicama zbog preglednosti rezultata. Tablice 1. i 2. razmatrane su pojedinačno zbog semantički različite kategorije rezultata, a tablice 3., 4., 5. skupno, jer se radi o semantički istoj kategoriji rezultata.

Ispitanici

U istraživanju trgovačkog društva xy sudjelovalo je 40 ispitanika od nominalnih 50 ukupno (80%). Uzorak ispitanika obuhvatio je sve bitne strukture u trgovačkom društvu, a razlika do punog broja zaposlenih nije ispitana zato što je dio zaposlenih u vrijeme ispitivanja bio na godišnjem odmoru, na bolovanju, u fluktuaciji ili je svjesno izbjegao ispitivanje zbog raznoraznih osobnih motiva. Ispitani su, dakle, oni djelatnici koji su se odazvali ispitivanju u vrijeme njihova obveznog mjesičnog sastanka, a to je javno najavljeno na oglasnoj ploči trgovačkog društva. Struktura ispitanih djelatnika bila je:

- a) ženskih ispitanika (N=20)
- b) muških ispitanika (N=20)
- c) menadžeri (N=7)
- d) radnici (N=33)
- e) fulltimeri (N=14)
- f) parttimeri (N=26)

Takva je kategorizacija provedena zbog pragmatičnih razloga, jer je poznata činjenica da svojstva kategorije često imaju odlučujući utjecaj na rezultate. Svi su ispitanici bili mlađe životne dobi u rasponu od 20- 35 godina.

Instrumentarij

1. Za mjerenje organizacijske klime kao kompozita relevantnih psiholoških varijabli upotrijebljen je sljedeći instrumentarij:

a) Za mjerenje zadovoljstva poslom korišten je adaptirani upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987.), koji mjeri pet aspekata zadovoljstva poslom: zadovoljstvo samim poslom, rukovodiocima, suradnicima, plaćom i mogućnostima napredovanja.

Upitnik sadrži trideset čestica, s time da po šest čestica mjere svaki od pet aspekata zadovoljstva. Na svaku tvrdnju ispitanici su odgovarali na kontinuumu Likertovog tipa sa pet mogućih odgovora (uopće se ne slažem, uglavnom se ne slažem, niti se slažem niti se ne slažem - uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem).

b) U svrhu mjerenja organizacijske pripadnosti korištena je skala Organizational Commitment Questionare, autori koje su Porter, Steers, Mowday i Boulijan (1974). Skala sadrži petnaest čestica koje ispituju stupanj u kojem se ispitanici identificiraju sa ciljevima organizacije, voljni su uložiti napor u organizaciju i namjeravaju se zadržati u organizaciji. Na svaku tvrdnju ispitanici su odgovarali na kontinuumu Likertovog tipa sa pet mogućih odgovora (uopće se ne slažem, uglavnom se ne slažem, niti se slažem niti se ne slažem, uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem).

c) U svrhu mjerenja zaokupljenosti poslom korištena je skala Index of Job Involvement autori koje su Lodahl i Kejner (1965). Skala sadrži dvadeset čestica Likertovog tipa sa pet mogućih odgovora (uopće se ne slažem, uglavnom se ne slažem, niti se slažem, niti se ne slažem, uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem).

d) Za mjerenje organizacijskog samopoštovanja korištena je skala Organizational-based self esteem (OBSE) autori koje su Pierce, Gardner, Cummings i Dunham (1989). Skala sadrži deset čestica koje se odnose na procjenu stupnja do kojeg zaposlenici smatraju sebe vrijednim, korisnim i učinkovitim pripadnicima organizacije u kojoj rade. Na svaku tvrdnju ispitanici su odgovarali na kontinuumu Likertovog tipa sa pet mogućih odgovora (uopće se ne slažem, uglavnom se ne slažem, niti se slažem niti se ne slažem, uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem).

Zadovoljstvo napredovanjem, zadovoljstvo rukovodiocima, zadovoljstvo samim poslom, zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo suradnicima mjeri varijablu kompozit zadovoljstvo poslom. Kada se kompozitnoj varijabli dodaju varijable organizacijske pripadnosti i zaokupljenosti poslom, dolazimo do kompozita stavova prema radu. Sve te varijable zajedno s organizacijskim samopoštovanjem ukazuju na stanje organizacijske klime s pozicije psihološke klime (kao dijela organizacijske klime) koja vlada u organizaciji.

2. Kao instrumentarij za mjerenje organizacijske klime na osnovi Quinn-Rohrbaughovog specijalnog modela organizacijske efikasnosti, koji je pristupom bliži kulturi te mjeri organizacijska obilježja, kao drugi dio organizacijske klime, korišten je upitnik FOCUS-93.

Grupa istraživača - van Muijen, Koopman, De Witte godine 1989. razvila je upitnik kojim su pokušali mjeriti organizacijsku klimu. Upitnik je testiran u bolnicama. Dobijene su dvije dimenzije: kontrola i organizacijski dinamizam, koje su odgovarale dimenzijama koje su pronašli Quinn i Rohrbaugh godine 1983. Kombinacijom tih dimenzija dobijene su četiri orijentacije organizacijske klime: podrška, inovacije, pravila i ciljevi, a za svaku je orijentaciju napravljena odgovarajuća ljestvica.

a) Za vrijednosnu dimenziju podrške naglasak je stavljen na nizak stupanj kontrole i na internalnu orijentaciju. Obilježja su to dimenzije: neslužbeni kontakti, usmena komunikacija i komunikacija između svih razina.

b) Vrijednosna dimenzija inovacije naglašava nizak stupanj kontrole ali eksternalnu orijentaciju. Ovdje je naglasak na promjenama, na preuzimanju rizika, na rastu i na razvitku organizacije. Također postoji vodoravna i okomita komunikacija pri obavljanju zadataka, poruke se prenose usmeno, a konflikti u grupi rješavaju se bez odgađanja.

c) Vrijednosnom dimenzijom pravila ističu se internalna orijentacija i visok stupanj kontrole. Obilježje je te dimenzije centralizacija, isticanje hijerarhijske strukture, a koordinacija posla odvija se s najviših razina. Naglasak je na formalizaciji odnosa i na strukturi.

d) Unutar vrijednosne dimenzije postizanja ciljeva naglašeni su visok stupanj kontrole i eksternalna orijentacija. Kontakti između uposlenika određeni su ciljevima i događaju se isključivo pri izdavanju naredbi. Naglašena je djelotvornost, proizvodnost i planiranje.

Konačna verzija upitnika koja se odnosi na organizacijsku klimu sadrži 40 čestica. Svaki je dio sastavljen od čestica koje se odnose na četiri dimenzije klime (podrška, inovacije, ciljevi, pravila). Ljestvica je u upitniku Likertovog tipa od šest stupnjeva. Za prvi, deskriptivan dio upitnika, gdje se od ispitanika traži da procijene koliko vrijedi pojedina tvrdnja, procjene su ovakve: 1. nitko, 2. malotko, 3. neki, 4. većina, 5. -mnogi, 6. svi.

Za pitanja u kojima je od ispitanika tražena procjena učestalosti pojavljivanja neke tvrdnje, procjene su ove: 1. nikad, 2. rijetko, 3. ponekad, 4. često, 5. veoma često, 6. uvijek.

Ljestvica pravila sadrži 6 čestica, ljestvica podrške 8 čestica, ljestvica inovacije 12 čestica i ljestvica ciljeva 14 čestica.

Postupak

U trgovačkom društvu xy provedeno je jednokratno ispitivanje u prostorijama društva. Ispitivanje je bilo anonimno, a prije početka ispitivanja dana je opća uputa, odnosno objašnjene su svrha i priroda ispitivanja, što je imalo za cilj motivirati ispitanike da iskreno odgovaraju.

Rezultati i rasprava

Dobijeni su sljedeći rezultati:

Tablica 1.

POUZDANOSTI SKALA ZA ISPITIVANI UZORAK ISPITANIKA (TRGOVAČKO DRUŠTVO XY)

NAZIV MJERNE SKALE	POUZDANOSTI SKALA (Cronbach alpha)
Zadovoljstvo napredovanjem	0,91
Zadovoljstvo rukovodiocima	0,81
Zadovoljstvo samim poslom	0,87
Zadovoljstvo plaćo	0,89
Zadovoljstvo suradnicima	0,76
Organizacijska pripadnost	0,82
Zaokupljenost poslom	0,85
Organizacijsko samopoštovanje	0,76
Percepcija pravila (klima)	0,42
Percepcija podrške (klima)	0,82
Percepcija inovacija (klima)	0,84
Percepcija ciljeva (klima)	0,83

Iz dobijenih rezultata tablice 1. vidi se da sve izmjerene skale imaju zadovoljavajuću pouzdanost tipa Cronbach alpha (interne konzistencije), osim skale percepcije pravila (klima) ($\alpha=0,42$) koja stoga ne može biti razmatrana.⁵

Tablica 2.

ARITMETIČKE SREDINE I STANDARDNE DEVIJACIJE SVAKE MJERNE
SKALE ZA TRGOVAČKO DRUŠTVO XY

NAZIV MJERNE SKALE	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
Zadovoljstvo napredovanjem	2,62	0,98
Zadovoljstvo rukovodiocima	2,92	0,74
Zadovoljstvo samim poslom	2,86	0,82
Zadovoljstvo plaćom	2,11	0,79
Zadovoljstvo suradnicima	3,08	0,76
Organizacijska pripadnost	3,13	0,57
Zaokupljenost poslom	2,76	0,85
Organizacijsko samopoštovanje	3,57	0,76
Percepcija pravila (klima)	3,09	0,58
Percepcija podrške (klima)	2,54	0,95
Percepcija inovacija (klima)	2,55	0,76
Percepcija ciljeva (klima)	2,83	0,77

⁵ Naime, ako neka od promatranih varijabli nema zadovoljavajuću pouzdanost, ona nema ni zadovoljavajuću valjanost, što znači da provedeno mjerenje nije dalo zadovoljavajući odgovor o karakteristikama oline (predmeta mjerenja). Inače se mjerenjem kao skupom pravila uz pomoć kojih se daju brojčane vrijednosti onome što mjerimo, nastoji postići što precizniji odnos brojčanih vrijednosti s odnosima među objektima koje mjerimo. Ako je taj odnos nedovoljno precizan, mjerenje nije pouzdano, pa onda ni valjano. Zato je kod indirektnih mjerenja (gdje predmet mjerenja ne možemo direktno izmjeriti istovrsnim mjernim instrumentom, kao npr. dužinu-mjernim instrumentom metrom), a takva je većina mjerenja složenih fenomena (npr. gravitacija, temperatura, inteligencija, stavovi, inflacija itd.) presudno poznavanje pouzdanosti mjernog instrumenta i primjerenosti mjerne tehnike. Stoga, možemo reći da se, ako mjerenje nije bilo pouzdano, nikakvo mjerenje u stvarnome smislu nije dogodilo, tj. bilo je promašeno. Cf. Petz, B. (1981): Osnove psihometrije, Informator, Zagreb, str. 11.

Iz tablice 2. vidi se da su zadovoljstvo napredovanjem, rukovodiocima, samim poslom, suradnicima, organizacijska pripadnost i zaokupljenost poslom nezadovoljavajući, a organizacijsko samopoštovanje ($M=3,57$) zadovoljava uvjete karakteristične za Internal Process Model, ali ne i za razvitak ljudskih potencijala.

Osobito su nepovoljne skale zadovoljstva plaćom, napredovanjem i zadovoljstvo samim poslom. Takvo je stanje unutar kadrova trgovačkog društva xy održivo jedino zbog teške ekonomske i socijalne krize, jer djelatnici posjeduju minimalnu pokretljivost zbog nemogućnosti nalaženja zamjenskoga posla.

Tablica 3.

ARITMETIČKE SREDINE, VRIJEDNOSTI T-TESTA I STATISTIČKE ZNAČAJNOSTI ZA ISPITIVANE SKALE PO KATEGORIJI SPOLA (ŽENSKI, MUŠKI) ZA TRGOVAČKO DRUŠTVO XY

SKALA	SPOL	BROJ ISPITANI- KA	ARITME- TIČKA SREDINA	VRIJE- DNOŠT T-TESTA	STATISTI- ČKA ZNA- ČAJNOST
Zadovoljstvo napredovanjem	Ž	20	2.64	0.16	0.87
	M	20	2.59		
Zadovoljstvo rukovodiocima	Ž	20	2.77	1.29	0.53
	M	20	3.07		
Zadovoljstvo samim poslom	Ž	20	2,91	0.35	0.73
	M	20	2,82		
Zadovoljstvo plaćom	Ž	20	2.16	-0.36	0.72
	M	20	2.07		
Zadovoljstvo suradnicima	Ž	20	2.97	-1.09	0.28
	M	20	3.19		
Organizacijska pripadnost	Ž	20	3.12	-2.25	0.03
	M	20	3.50		
Zaokupljenost poslom	Ž	20	2.64	-1.41	0.17
	M	20	2.89		
Organizacijsko samopošto- vanje	Ž	20	3.58	0.09	0.93
	M	20	3.57		
Percepcija pravila (klima)	Ž	20			
	M	20			
Percepcija podrške (klima)	Ž	20	2,10	-3,27	0,002
	M	20	2,98		
Percepcija inovacija (klima)	Ž	20	2,28	-2,43	0,02
	M	20	2,83		
Percepcija ciljeva (klima)	Ž	20	3,02	-1,60	0,12
	M	20	2,64		

Tablica 4.

**ARITMETIČKE SREDINE, VRIJEDNOST T-TESTA I STATISTIČKE
ZNAČAJNOSTI S OBZIROM NA RADNO VRIJEME (FULLTIME,
PARTTIME) ZA TRGOVAČKO DRUŠTVO XY**

SKALA	RADNO VRIJEME	BROJ ISPITANIKA	ARITMETIČKA SRE- DINA	VRIJEDNOST T-TE- STA	STATISTIČKA ZNA- ČAJNOST
Zadovoljstvo napredovanjem	FT PT	14 26	2.63 2.62	0.05	0.96
Zadovoljstvo rukovodiocima	FT PT	14 26	2.92 2.91	0.04	0.97
Zadovoljstvo samim poslom	FT PT	14 26	3.04 2.87	0.93	0.36
Zadovoljstvo plaćom	FT PT	14 26	2.33 2.07	1.23	0.22
Zadovoljstvo suradnicima	FT PT	14 26	3.28 2.99	1.39	0.17
Organizacijska pripadnost	FT PT	14 26	3.40 3.27	-1.59	0.12
Zaokupljenost poslom	FT PT	14 26	2.91 2.69	-2.06	0.05
Organizacijsko samopošto- vanje	FT PT	14 26	3.58 3.57	0.10	0.92
Percepcija pravila (klima)	FT PT	14 26			
Percepcija podrške (klima)	FT PT	14 26	2,75 2,44	-0,96	0,34
Percepcija inovacija (klima)	FT PT	14 26	2,67 2,49	-0,67	0,51
Percepcija ciljeva (klima)	FT PT	14 26	2,79 2,85	0,21	0,83

Tablica 5.

ARITMETIČKE SREDINE, VRIJEDNOSTI T-TESTA I STATISTIČKE
 ZNAČAJNOSTI ZA ISPITIVANE SKALE PREMA STATUSU
 ZAPOSLENIKA (MENADŽERI, RADNICI)
 ZA TRGOVAČKO DRUŠTVO XY

SKALA	STATUS ZAPOSLENIKA	BROJ ISPITANIK A	ARITMETIČKA SREDINA	VRIJEDNOST T-TESTA	STATISTIČKA ZNAČAJNOST
Zadovoljstvo napredovanjem	MEN RAD	7 33	3.24 2.50	-1.99	0.05
Zadovoljstvo rukovodiocima	MEN RAD	7 33	2.82 3.33	-1.51	0.14
Zadovoljstvo samim poslom	MEN RAD	7 33	3.41 2.76	-1.83	0.07
Zadovoljstvo plaćom	MEN RAD	7 33	2.81 1.99	-2.48	0.02
Zadovoljstvo suradnicima	MEN RAD	7 33	3.41 3.02	-1.42	0.16
Organizacijska pripadnost	MEN RAD	7 33	3.64 3.25	-1.59	0.12
Zaokupljenost poslom	MEN RAD	7 33	3.18 2.69	-2.06	0.05
Organizacijsko samopošto- vanje	MEN RAD	7 33	3.92 3.51	-1.85	0.07
Percepcija pravila (klima)	MEN RAD	7 33			
Percepcija podrške (klima)	MEN RAD	7 33	2,77 2,50	0,64	0,53
Percepcija inovacija (klima)	MEN RAD	7 33	2,76 2,51	0,74	0,46
Percepcija ciljeva (klima)	MEN RAD	7 33	2,88 2,82	0,18	0,86

Što se tiče statističkih značajnosti za navedene skale uočeno je sljedeće: (za usporedbu vidjeti tablice 3., 4., 5.)

- a) Statistički značajne razlike nađene su u varijabli organizacijska pripadnost ($t=-2,25$; $p<0,05$) (vidjeti tablicu 3.), gdje su muškarci pokazali značajno višu (iako nisku) vezanost uz trgovačko društvo. Taj se nalaz može interpretirati sociološki, zato što se od muškaraca očekuje da budu glavni financijski čimbenici unutar osnovne stanice društva (obitelji), pa im je manje prihvatljiva nezaposlenost. Stoga kod njih postoji veći socijalni pritisak na zapošljavanje i primanje plaće, nego što je to slučaj kod žena, pa se to onda manifestira i na povišenoj organizacijskoj pripadnosti, iako je ona, ukupno gledajući, niska. Stoga bi se za xy (dakako po stanju ove varijable i uz "ceteris paribus") moglo konstatirati da je Upravi povoljnije upošljavati muškarce, zbog njihove nešto veće mentalne posvećenosti poslu.⁶
- b) Sljedeća značajna razlika nađena je u varijabli zaokupljenosti poslom (vidjeti tablicu 4.), gdje su FT pokazali značajno višu zaokupljenost poslom od PT ($t=-2,06$; $p<0,05$). Dakle, stalno zaposleni više su mentalno zaokupljeni svojim poslom (više se brinu), što je i logičan nalaz, jer u situaciji ekonomske krize postoji znatan egzistencionalni strah da se može ostati bez posla, nego što je to slučaj kod PT (studenata s povremenim radom u trgovačkom društvu, koji ne ovise toliko o ovdje primljenome dohotku). Stoga je za trgovačko društvo xy po ovoj varijabli povoljnije zapošljavati FT.
- c) Značajna razlika nađena je i u varijablama zadovoljstva plaćom ($t=-2,48$; $p<0,05$) i u zaokupljenosti poslom ($t=-2,06$; $p<0,05$) između menadžera i radnika (vidjeti tablicu 5.), što upućuje na percipirani, ali i stvarni nesrazmjer u dohotku između tih dviju kategorija kadrova (osjećaja preplaćenost, odnosno potplaćenost). Budući da su menadžeri bolje plaćeni, i njihova je zaokupljenost poslom veća, ali i zbog straha od gubitka takvoga posla, jer ih druge psihološke varijable ovoga posla očito ne zadovoljavaju niti ih oduševljavaju.

⁶ Koliko je bitna posvećenost i zaokupljenost poslom anegdotski govore riječi američkog pronalazača Ketteringa, koje je on postavljao na oglasne ploče svog instituta: "... ja tražim čovjeka koji pripada poslu. Hoću da čovjek pripada poslu, a ne posao čovjeku. Hoću da posao zaokupi cijelog mladog čovjeka, bez obzira na to na kojem se mjestu nalazi. Hoću da ga posao drži u kandžama, navečer prije spavanja i ujutro kad se sprema na posao. A kada posao toliko zaokupi cijelog čovjeka, uspjeh je neizbježan." Cf. Šverko, B.: U: Petz, B: Uvod u psihologiju, Op. cit., str. 19.

Što se tiče mjernih skala, gdje je primijenjivan model organizacijske učinkovitosti za organizacijsku klimu, dobijeni su sljedeći rezultati:

- a) Varijabla percepcija pravila u xy pokazala se nepouzdanom ($\alpha=0,42$) (vidjeti tablicu 1.), što je vjerojatna posljedica nesklada onoga što bi u trgovačkom društvu moralo biti i onoga što u trgovačkom društvu aktualno postoji. Niskima su se (ocjene < 3 -ponekad) pokazale sve pouzdane varijable: percepcija podrške, inovacije i posvećenosti ciljevima, a to upućuje na nepovoljnu situaciju u aktiviranju ljudskih potencijala. Takve su varijable logično u vezi s izraženim nezadovoljstvima s napredovanjem, rukovodiocima, samim poslom, plaćom, suradnicima i zaokupljenosti poslom. Stoga je, kada bi društveno-ekonomska situacija bila iole bolja, izvjesno da bi xy ubrzo ostao bez djelatnika (što je i inače aktualni problem u ljetnim mjesecima, kada nastaje kriza radne snage zbog njezine fluktuacije na sezonski bolje plaćena radna mjesta). Kod klime nađene su sljedeće statistički značajne razlike: Percepcija podrške, iako ukupno niska, još je niža ako se gleda ženski spol ($M=2,10$) (vidjeti tablicu 3.), pa je tu utvrđena i značajna razlika prema muškim djelatnicima ($t=-3,27$; $p<0,05$). Taj nalaz znači da muškarci percipiraju značajno veću socijalnu podršku na svome poslu. To je osobito zabrinjavajuće kada se zna da je ženama općenito potrebna socijalna podrška, jer se one u većoj mjeri na taj način suočavaju sa stresom.⁷ Uz to, muškarci percipiraju i veću inovativnost u trgovačkom društvu od žena ($t=-2,43$; $p<0,05$) (vidjeti tablicu 3.), a to opet upućuje na veće žensko nezadovoljstvo u trgovačkom društvu xy .
- b) Naglašavanje podrške zaposlenicima i naglašavanje inovacija nisko je ($M<3$) (vidjeti tablicu 1.), a to upućuje na neinventivnu i nepodržavajuću kulturu organizacije, gdje je ljudski resurs promatran jednako kao i ostali proizvodni potrošni faktori, koji ako ne zadovoljava uvjetima organizacije biva zamjenjen drugim. Kod razlika između FT i PT kao i između menadžera i radnika nije nađena značajna razlika (vidjeti tablice 4. i 5.).

Dakle, klimatološki gledano trgovačko društvo naglašava poštovanje pravila, što uz nisku podršku zaposlenicima i nisku inovativnost upućuje na to da bi se trgovačko društvo xy moglo svrstati u kruti Internal Process Model organizacije, u kojemu se naglašavaju stabilnost i kontrola, a ostale su varijable zanemarene.

⁷ Sa stresom djelatnici se mogu suočavati i izbjegavajući stresor, problemskim suočavanjem sa stresorom, ili, pak, tražiti socijalnu podršku za stresnu situaciju, što znatno ovisi o kulturnom okruženju porijekla djelatnika. Teoretski je neefikasnije suočavanje sa stresorom, kao problemom koji se mora riješiti, no u situaciji stresora koji se ne mogu kontrolirati, a koji nisu u kontroli stresnika i ta druga dva načina igraju važnu ulogu pri prilagodbi djelatnika stresnim radnim uvjetima.

Provedeno sociometrijsko ispitivanje indiciralo je atmosferu nepovjerenja, pa su tako uočeni narušeni "timski duh" i socijalna kohezija, jer ispitanici nisu bili voljni odgovoriti, ili su iznijeli odgovore koji su na razini besmisla.

Zaključak

Istraživanjem organizacijske klime na praktičnome primjeru trgovačkog društva xy, upotrebom dvostruke konceptualizacije organizacijske klime (kao individualnih, ali i organizacijskih obilježja) dobijeni su ovi rezultati i predložene su sljedeće mjere korekcije:

- a) Globalno gledajući, zadovoljstvo napredovanjem, rukovodiocima, samim poslom, suradnicima i zadovoljstvo poslom pokazali su se nezadovoljavajućima, a organizacijsko samopoštovanje donekle zadovoljava, iako ne proizlazi iz percipirane kompetentnosti na samome poslu, već prije iz studentskog života. Što se tiče navedenih varijabli osnovno je da bi se morao mijenjati odnos prema zaposlenicima, stvarajući uvjete da se navedeno promijeni. Tu u obzir dolaze: preispitivanja pravednosti nagrađivanja, obogaćivanje posla, motivacijske tehnike, ali i rad na poboljšanju međuljudskih odnosa koji su narušeni.
- b) Statistički značajne razlike u varijabli organizacijske pripadnosti ($t=-2,25$; $p<0,05$), gdje su muškarci zadovoljniji od žena, upućuju na općenito neprimjeren odnos prema djelatnicima, pa se predlažu mjere socijalne osjetljivosti, tj. da se djelatnicima obazrivije i na socijalno prihvatljiv (ne ciničan) način saopćavaju neugodne informacije. Statistički je značajna razlika u varijabli zaokupljenosti poslom ($t=-2,06$; $p<0,05$) između FT i PT, FT su zaokupljeniji poslom od PT, pa bi trgovačkom društvu s pozicije te varijable uz "ceteris paribus" povoljnije bilo zapošljivati FT. Kod statistički značajne razlike u varijabli zadovoljstva plaćom ($t=-2,48$; $p<0,05$) i zaokupljenosti poslom ($t=-2,06$; $p<0,05$) između menadžera i radnika, gdje su menadžeri zadovoljniji plaćom i zaokupljeniji poslom, ukazuje se na problem osjećaja pravednosti raspodjele, tj. na motivaciju i raspodjelu, pa bi te razlike valjalo smanjivati.
- c) Ispitivanje organizacijske klime s pozicije modela organizacijske efikasnosti (što djelatnici percipiraju kao da postoji u njihovom radnom okružju) nađeno je da je percepcija pravila zbog nepouzdanosti neinterpretabilna. Globalno, zaposlenici percipiraju da im se u trgovačkom društvu slabo pruža socijalna podrška, da se od njih malo traži inovativnost, niska je per-

cepcija posvećenosti ciljevima (više protoku radnog vremena), pa je stoga niska i motivacija. Takav nalaz klime pristupom organizacijskim obilježjima ukazuje da je ta klima sukladna nalazima klime kao niza psiholoških varijabli, što je manifestacija već prije navedenoga nezadovoljstva.

- d) Statistički značajne razlike nađene su u varijabli percepcija podrške ($t=-3,27$; $p<0,01$) i varijable percepcija inovativnosti ($t=-2,43$; $p<0,05$) između muškaraca i žena, gdje žene percipiraju i manju socijalnu podršku, ali i manju inovativnost u trgovačkom društvu, pa to upućuje na njihovo veće nezadovoljstvo. Preporučuje se davanje veće socijalne podrške ženskim djelatnicima.
- e) Provedeno sociometrijsko ispitivanje nije dalo rezultata, jer je većina ispitanika ili odbila dati odgovore ili su ti odgovori besmisleni, što je još jedan indikator narušenog organizacijskog "duha" i organizacijske kohezije, a to zbog atmosfere nepovjerenja koje vlada u tom trgovačkom društvu.
- f) Na osnovi tih rezultata valja zaključiti da trgovačko društvo xy dominantno pripada Internal Process Model organizaciji, gdje su ciljevi stabilnost i kontrola, uz potrebno informiranje i komunikaciju za obavljanje posla. Utvrđeno je da je odnosni element organizacije (ne tehnički) zanemaren i da u pogledu upravljanja ljudima to trgovačko društvo stoji suboptimalno, što se odražava, kako u nezadovoljstvu u brojnim segmentima poslovanja, tako i čestoj fluktuaciji radnika, pa nije rijedak slučaj da trgovačko društvo u ljetnim mjesecima ima znatnih problema s popunom potrebnih kadrova, usprkos evidentnoj socio-ekonomskoj krizi u državi.

Tako je na taj način praktično prikazan znanstveni model za dijagnostiku organizacijske klime uz pomoć njezine dvostruke konceptualizacije, što je bilo potrebno zbog njezine dvostruke prirode, tj. organizacijska je klima sastavljena od individualnih obilježja djelatnika, ali i svojih organizacijskih obilježja, jer svaka organizacija na specifičan način obavlja svoj posao.

LITERATURA

Knjige

1. Alić, A.(1997). *Organizacijski razvoj u funkciji djelatvornosti poslovanja INA-grupe*. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

3. Bojanović, R. (1988). *Psihologija međuljudskih odnosa*, Beograd: Naučna knjiga.
4. Gorenc, V.(1995). *Trgovačko pravo društva*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Klaić, B. (1981). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod MH.
6. McCormik, E. J., Ilgen, D.(1996). *Industrial and Organizational Psychology*. London:Routledge.
8. Miller, D. C.(1991). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Newbury Park: SAGE Publications.
9. Petz, B.(1981). *Osnove psihometrije*. Zagreb: Informator.
10. Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: MATE.
11. Schein, E.(1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
12. Schneider, E., & sur.(1989). *Organizational Climate and Culture*. International Eds.: Josey-Bass Publishers.
13. Schultz, D., Schultz, S. E. (1986). *Psychology and Industry Today*. New York: Macmillan Publishing Company.
14. van Muijen, J. J., Koopman, P. L. Witte, K. (1992). *The Development of European Instrument for Measuring Organizational Culture based on the "Competing Values Approach"*. 8. newsletter of international research group FOCUS-92.
15. Zvonarević, M.(1976). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.

Članci u časopisima

1. Broke, P. P., Rusell, D. W., Price J. L. (1988). "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
2. Gordon, G. G. (1991). "Industry Determinants of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, (16), 3, 396-415.
3. Gregson, T. H.: (1987). "Factor Analysis of Multiple-choice Format for Job Satisfaction", *Psychological Reports*, 61, 747-750.
4. James, L. R., Jones, A. P. (1974): "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

5. Kanungo, R. N. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
6. Kipnis, D., Lane, W. P. (1962). "Self-confidence and Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 46, 291-295.
7. Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
8. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B. (1989). "Organizational based Self-esteem: Construct Definition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
9. Pološki, N. (2003). "Ženski stil" vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima", *Ekonomski pregled*, (54), 1-2: 38-54.
10. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
11. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, (29), 3, 363-377.
12. Taylor, S. E., Brown, J. D. (1988). "Illusion and Wellbeing: A Social Psychological Perspective on Mental Health", *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.

Članci u zbornicima

1. Smircich, L., Calas, B.M. (1989): "Organizational Culture: A Critical Assessment". U: Jablin, F. M., Putnam, L. M., Roberts, K.H., Porter, L.W. (ur.), *Handbook of Organizational Communication*, SAGE Publications, Newbury Park, str. 227-258.
2. Šverko, B. (1991): "Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje". U: Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B. (ur.), *Uvod u psihologiju*, Bjelovar: Grafički zavod Hrvatske, str. 5-56.

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE

Summary

In this work it has been presented a scientific model for diagnosing the organizational climate on concrete research example by means of double conceptualization: as a psychological climate (individual traits of organizational coworkers); but also as an organizational characteristic, that is manifestation of organizational culture. In this purpose has been used a valid set of measurement instruments for each approach separately, on real research example of concrete business entity. The measure of organizational climate by first approach (approach by including individual traits of organizational coworkers) has been reached by means of composite variable working attitudes (which consisted of variables: job satisfaction, job involvement and organizational commitment) and organizational-based self-esteem. The measure of organizational climate by second approach (approach to the organizational characteristic) has been reached by means of organizational efficacy model which assume four basic types of organizational climate with domination of rules, support innovations or goals. Thus on the basis of obtainable results has been diagnosed the state of whole organizational climate (its psychological and organizational part), and by means of organizational psychological knowledge has also been extracted suggestions about problem variables. Such concrete approach to management of human resources of an organization (by means of managing the organizational climate) is the presumption for efficient activity of management on scientific principles.