

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Diplomski rad

ORGANIZACIJSKA KLIMA U ISKON INTERNETU

Mentor: doc.dr. Damir Ljubotina

Hrvoje Pranjić-Anušić
Zagreb, lipanj 2005.

1	UVOD	1
1.1	DEFINICIJA	1
1.2	ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KLIME	5
1.3	MJERENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	7
1.4	TIPOVI ORGANIZACIJSKE KLIME	8
1.5	NASTAJANJE KLIME	13
1.6	POSljedICE KLIME	14
1.7	CILJ ISTRAŽIVANJA	16
2	PROBLEMI	18
3	METODOLOGIJA	19
3.1	ISPITANICI	19
3.2	MJERNI INSTRUMENT	20
3.3	POSTUPAK	23
4	REZULTATI	24
4.1	REZULTATI VEZANI UZ PRVI PROBLEM	28
4.2	REZULTATI VEZANI UZ DRUGI PROBLEM	33
5	RASPRAVA	40
6	ZAKLJUČAK	48
7	LITERATURA	I
8	PRILOZI	IV
	PRILOG 1: POZIV ZAPOSLENICIMA ISKON INTERNETA NA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU	IV
	PRILOG 2: SKALA SOCIJALNE KLIME	V
	PRILOG 3: DISTRIBUCIJE REZULTATA SUBSKALA WES-A	IX

1 UVOD

1.1 DEFINICIJA

Organizacijska klima je autohtoni psihologijski konstrukt koji se prvi puta spominje još 1939. godine kada su Lewin, Lippitt i White objavili rad o eksperimentalnom kreiranju socijalnih klima u dječjačkim grupama, te se od samog svog početka razvijao s ciljem specifikacije okolinskih utjecaja na motivaciju i ponašanje. Konkretno pojam organizacijske klime prvi put spominje Gellerman 1960. (Hoy, 1990, 151).

Prema klasičnoj Lewinovoj postavci ponašanje je funkcija interakcije pojedinca i njegove okoline, te se smatra da će pojedinac reagirati na određenu situaciju ovisno o tome kakvo značenje ona za njega ima. Na isti način i organizacijska okolina određuje ponašanje članova organizacije te je njeno poznavanje izuzetno važno za pravilno upravljanje ljudskim potencijalima. Znanstvenici su od samih početaka proučavanja organizacijske klime pokušavali konceptualizirati razlike u radnim sredinama, polazeći od pretpostavke da organizacije, kroz organizacijske postupke i pravila prenose svojim članovima određenu atmosferu ili klimu koja odražava ono što je za konkretnu organizaciju od posebnog značaja (Psihosocijalna klima u penalnim ustanovama, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, 1990., 29). Usprkos tome što se klima proučava već više od četiri desetljeća, sam konstrukt još uvijek nije jednoznačno definiran niti su do kraja riješeni brojni metodološki problemi.

Johannesson (1973) navodi dva temeljna pravca u definiranju organizacijske klime: objektivistički (realistički) i subjektivistički (fenomenološki). Prema prvom gledanju klima objektivno postoji kao dio organizacijske realnosti. Iako je obično

definirana pomoću tipičnih ponašanja, stavova i osjećaja u organizaciji, unutar ove teorijske perspektive klima je organizacijski atribut koji egzistira nezavisno od percepcije njenih članova. Prema subjektivističkom gledanju organizacijska klima se odnosi na perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije koje je zajedničko njenim članovima. Budući da u organizaciji postoji kontinuirani slijed događaja, akcija i procesa, članovi organizacije opažaju različite fenomene i nastoje ih interpretirati kako bi im njihova neposredna okolina postala razumljiva. Oni stvaraju osobne kognitivne mape koje im omogućavaju pridavanje značenja događajima iz okoline. U procesu interakcije s drugim članovima organizacije dolazi do uzajamne razmjene ovih doživljaja i percepcija, pri čemu se osobne kognitivne mape modificiraju i dopunjavaju. Na taj se način stvaraju zajednički načini percipiranja i interpretiranja organizacijskih događaja, a što je upravo suština definiranja klime unutar subjektivističkog (fenomenološkog) pristupa. Najbolji dokaz koji ide u prilog ovom pristupu proučavanja klime je istraživanje Stahla i Lebeduna u kojem se pokušalo utvrditi zašto neki radnici nisu podlegli masovnom psihogenom razbolijevanju u jednoj tvornici (Rousseau, 1988.). Naime većina radnika se razboljela, a nekolicina je ostala zdrava. Jedan od glavnih razloga tome je bilo poznavanje odnosno nepoznavanje engleskog jezika te samim tim i smanjena interakcija jednog dijela radnika s ostatkom zaposlenika. Upravo se interakcijom među radnicima prenosilo nezadovoljstvo i negativno gledanje na radnu okolinu što je rezultiralo u masovnom razbolijevanju. Drugi dio radnika koji nije govorio engleski jezik, te je samim tim imao smanjenu interakciju s ostalim radnicima, nije obolio od psihogene bolesti. Upravo ovaj nalaz je dokaz da smanjenje interakcije uvjetuje manjak grupnog utjecaja na percepciju ljudi i na neki način ih „cijepi“ od psihogenih

oboljenja (Rousseau, 1988.). Danas se subjektivno operacionaliziran pristup definiranja i mjerenja klime najčešće koristi, a sastoji se od svih onih aspekata radne okoline koji su članovima organizacije značajni.

Unatoč mogućnosti razlikovanja dvije vrste klime na teorijskoj razini, na primijenjenoj razini je to razlikovanje prilično teško ostvarivo i vidljivo. Upravo zbog toga teoretičari i istraživači variraju u zastupanju mišljenja da li je klima organizacijsko svojstvo ili je svojstvo pojedinca odnosno člana organizacije.

Upravo u ovom smjeru su išli i James i Jones (1974) kada su napravili pregled radova s ovog područja kroz tri pristupa definiranju klime. Pristupi predstavljaju kombinaciju objektivističke i subjektivističke operacionalizacije, te poimanja klime kao organizacijskog, odnosno individualnog svojstva. Forehand i Gilmer (1964) određuju klimu skupom relativno trajnih karakteristika koje opisuju organizaciju, razlikuju jednu organizaciju od druge i utječu na ponašanje njenih članova. Ovdje je klima izjednačena s karakteristikama organizacije koje se mogu mjeriti na različite načine, pa prema tome gotovo svako istraživanje koje se bavi nekom karakteristikom organizacije može biti uključeno u šire područje klime. Drugu skupinu čine definicije koje klimu i dalje promatraju kao organizacijsko svojstvo, ali je operacionaliziraju subjektivnim mjerama. Na primjer, klima je definirana kao skup stavova i očekivanja koji opisuju organizacijske, statične karakteristike i percipiranu povezanost ponašanja i ishoda tog ponašanja u organizaciji (Campbell, Dunnette, Lawler i Weick, 1970). U ovu skupinu spada i određenje klime Litwina i Stringera (1968) prema kojima je klima skup mjerljivih karakteristika radne okoline posredno ili neposredno opaženih od ljudi koji žive i rade u toj okolini, a koje utječu na motivaciju i ponašanje (Litwin i Stinger, 1968). Treći pristup ne tretira klimu više kao organizacijsko, već kao

individualno svojstvo njenih članova. Tako Schneider i Hall (1972, prema Sušan, 2002) definiraju klimu pomoću individualnih percepcija članova o njihovoj organizaciji koje su pod utjecajem interakcije karakteristika organizacije i pojedinca. Schneider kasnije redefinira klimu naglašavajući njene kognitivne osnove, ali i efekte na ponašanje: «Klimu se može promatrati kroz percepcije ili interpretacije okoline koje su za pojedinca značajne, a pomažu mu u shvaćanju okoline i pružaju mu osnovu za ponašanje u njoj» (Schneider, 1975). James i Sells (1981, prema Sušan, 2002) definiraju klimu kroz individualne kognitivne reprezentacije neposredne okoline, izražene u terminima psihološkog značenja i važnosti za pojedinca. Klima je prema novijim shvaćanjima u većoj mjeri rezultat interakcije ličnost-okolina, odnosno procesa koji se odvijaju u organizaciji, a u manjoj je mjeri i samo posredno uzrokovana faktorima strukture organizacije, za koje se ranije smatralo da su osnovne determinante klime (Payne i Pugh, 1976).

Bez obzira na sve razlike u definicijama svima su zajedničke barem dvije značajke: percepcija i deskriptivnost. Percepcija se u kontekstu organizacijske klime upotrebljava kao doživljaj organizacijske okoline. Naime, pojam percepcije je u znanstvenoj psihologiji definiran kao «psihički proces ili psihonervna aktivnost kojom se zahvaća i upoznaje objektivna realnost. Percepcija omogućuje zahvaćanje relevantnih karakteristika okolnih predmeta i pojava – njihov prostorni i vremenski razmještaj, oblik, veličinu te kvalitativne i intenzitetne razlike.» (Petz, 1992, str. 307). Deskriptivnost organizacijske klime se očituje u osobnim izvještajima ili opisima koje pružaju članovi organizacije o tome kako doživljavaju organizacijsku okolinu. Opisi organizacijskog konteksta bazirani na percepciji su konzistentni s onim što Sproull naziva deskriptivnim uvjerenjima (1981, Rousseau, 1988). Naime, on navodi da se

percepcijom samo zahvaća određen set podražaja, a da su upravo uvjerenja ono što daje smisao podražajima, situacijama i obrascima interakcija među ljudima. Deskriptivna uvjerenja kao rezultat kognitivnog procesa reflektiraju samo apstraktne generalizacije raznih situacija i ne moraju nužno biti direktno povezane s karakteristikama same situacije, već predstavljaju osobnu interpretaciju informacija. Upravo deskriptivna uvjerenja su ono što tvori organizacijsku klimu.

Marshall Poole (1985., Hoy i Miskel, 1991, prema Domović, 2000) je sistematizirao u čemu se većina znanstvenika složila, a vezano je za temeljna svojstva organizacijske klime:

1. organizacijska klima se odnosi na veće jedinice tj. ona karakterizira osobine cijele organizacije ili njenih glavnih dijelova
2. organizacijska klima opisuje organizaciju ili njen dio, bez evaluacije, odnosno ne podrazumijeva čuvstvene reakcije prema organizaciji
3. organizacijska klima nastaje na osnovi rutinskog djelovanja organizacije, koje je važno za organizaciju i njezine članove i
4. organizacijska klima utječe na ponašanje i stavove članova organizacije.

1.2 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KLIME

Upravo iz činjenice da je organizacijska klima odraz percepcije i deskriptivnih uvjerenja još uvijek nije jednoznačno određeno od kojih sve elemenata je ona sačinjena. Da li je klima nediferencirana suma percepcija ili se sastoji od facetno specifičnih klima? Rezultati istraživanja konzistentno pokazuju da postoji različit skup deriviranih faktora odnosno dimenzija klime (Muchinsky, 1976, prema Sušan, 2002) iako postoji i veći broj pokušaja da se pronađe zajednički nazivnik strukturi klime u

različitim tipovima organizacija. Najčešće se u radovima navodi pet faktora klime: struktura (osjećaj koji zaposlenici imaju o ograničenjima koja proizlaze iz organizacijske strukture i naglašavanja pravila, normi, propisa), podrška i toplina (percipirana pomoć i podrška od strane rukovoditelja i drugih zaposlenika, te opći osjećaj o međuljudskim odnosima u organizaciji), rizik (osjećaj o poželjnosti preuzimanja rizika u poslu i organizaciji), identitet (opći doživljaj pripadnosti i lojalnosti organizaciji), standardi (percipirana važnost postavljenih ciljeva i standarda kvalitete i učinkovitosti) (Konrad i Kline 1986; Sušan, 1987.; prema Sušan, 2002.).

Moos (1986) je u svojim opsežnim empirijskim proučavanjima klime u različitim organizacijama i institucijama, razvio deset skala koje se kategoriziraju u tri dimenzije klime: dimenzija odnosa, dimenzija osobnog razvoja ili orijentacije prema cilju, te dimenzija održavanja i promjene sustava. Ovaj pristup određenju dimenzionalnosti klime preuzet je, provjeravan i nadopunjen dimenzijom sociofizičke okoline i stavovima prema pravosuđu u istraživanju klime u penalnim ustanovama u Hrvatskoj (Psihosocijalna klima u penalnim ustanovama, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, 1990., str. 63). Upravo je Moosov pristup korišten i u ovom radu što će kasnije biti detaljnije obrazloženo. James i James predlažu četiri empirijski utvrđena faktora klime: podrška i facilitacija rukovoditelja, stres vezan uz ulogu i nedostatak harmonije, izazovnost posla i autonomija, te kooperacija, toplina i prijateljstvo u radnoj grupi (1989, prema Sušan, 2002). Svi navedeni autori pokušavaju različita socijalna okruženja opisati pomoću manjeg broja faktora klime koji obično varira od tri do šest. Schneider (1975) i Muchinsky (1976, prema Sušan, 2002) opravdano zaključuju da su uzroci razlika u dobivenim faktorima u različitim organizacijskim uvjetima i događajima. Ako se klima gleda kao percepcija radne okoline, teško se

može očekivati da će jednak skup faktora postojati u različitim radnim okolinama gdje postoje specifični oblici organizacijske prakse i procesa. Upravo u tom smjeru ide i Rousseau (1988) kada naglašava potrebu za preciznijom specifikacijom i operacionalizacijom ovog konstrukta. Novija istraživanja koja koriste pojam facetno-specifične klime (npr. klima koja se odnosi na sigurnost u radu ili klima usmjerena na pružanje usluga) predlažu da je potrebno točno odrediti referentni okvir klime koji ispituje. Ovakav pristup čini odmak od tradicionalnijeg gledanja na organizacijsku klimu kao višedimenzionalni konstrukt (Rousseau, 1988).

1.3 MJERENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsku klimu moguće je mjeriti korištenjem objektivnih i subjektivnih indikatora, što je u skladu s dva, prije navedena, teorijska pristupa u proučavanju klime. U početku, klima se pokušala tretirati kao objektivna karakteristika organizacije, pa su je istraživači operacionalizirali kao objektivni konstrukt. U tu svrhu korištene su različite kriterijske varijable kao zakašnjanje, izostanci, bolovanja, nezgode na radu, fluktuacije te epizode ponašanja koje su registrirali uvježbani opažači (Barker, 1963, prema Payne i Pugh, 1976). Prema Johannessonu (1973) objektivne mjere su korištene u radovima Evana (1963), Palmera (1961), Lawrencea i Lorsch (1967) pri čemu su ovi autori za razlikovanje organizacija koristili indikatore kao što su struktura rukovođenja, omjer administrativnog i proizvodnog osoblja, broj formalnih pravila, itd. Ovakvi podaci imaju kvantitativna obilježja, no ne i kvalitativna, jer na temelju njih se o klimi može samo indirektno zaključivati. U novije vrijeme klima se definira kao deskripcija organizacijskog okruženja, pa su stoga i najčešće mjere ovog konstrukta subjektivno operacionalizirane.

Podaci se dobivaju pomoću upitnika, inventara ili skala koje su sastavljene od velikog broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte situacija u organizaciji (događaji, postupci, pravila, odnosi), a ispitanici procjenjuju koliko se one odnose na njihovu organizaciju. Ovi upitnici razlikuju se s obzirom na to koji elementi, dimenzije ili temeljni aspekti čine klimu jedne organizacije. Sličnost im je u njihovoj deskriptivnoj orijentaciji, a ne evaluativnoj, jer od ispitanika se traže opisi događaja, postupaka i pravila u njihovoj organizaciji. Jedan od mogućih problema koji se ovdje javlja je kako klimu razlikovati od stavova i to pogotovo od stavova prema radu i zadovoljstvu poslom (Johannesson, 1973). Koys i DeCotiis (1991), razmatrajući karakteristike percepcija klime, ističu da se one odnose na pojedinčev opis iskustava u organizaciji, a ne na afektivne reakcije i evaluacije tih iskustava. Upravo ta razlika između deskriptivnih i evaluacijskih reakcija prema organizacijskim iskustvima razlikuje klimu od zadovoljstva poslom. Sljedeći metodološki problem je sjedinjavanje opisa u ukupnu mjeru koja predstavlja neku veću socijalnu jedinicu (Psihosocijalna klima u penalnim ustanovama, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, 1990, str. 19) o čemu će biti govora u sljedećem poglavlju.

1.4 TIPOVI ORGANIZACIJSKE KLIME

Mnoštvo diskusija i debata je vođeno o tipovima organizacijske klime i razinama analize, a najpoznatija je ona Jamesa i Glicka (James i dr., 1988). Naime, mnogi istraživači se ne mogu složiti da li organizacijska klima može postojati bez slaganja članova, odnosno drugi tvrde da je upravo neslaganje članova potvrda da je organizacijska klima individualna varijabla. Pojedinci na osnovi percepcija organizacijskih karakteristika razvijaju globalnu percepciju organizacije (Schneider,

1975). Mjere organizacijske klime su znači izvedene objedinjavanjem pojedinačnih percepcija (Joyce i Slocum, 1982., Moran i Volkwein, 1988, prema Domović, 2000) ili drugim riječima organizacijska klima je ukupno značenje koje predstavlja tipičan, prosječan ili uobičajen način na koji ljudi opisuju ambijent u kojem se nalaze (Psihosocijalna klima u penalnim ustanovama, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, 1990, 19). Budući da je organizacijska klima izvedena objedinjavanjem percepcija organizacijskih karakteristika ostaje nejasno je li to mjera koja predstavlja osobine ljudi ili organizacija. Također je pitanje da li je klima atribut na individualnoj, grupnoj ili organizacijskoj razini tj. da li postoji jedna ili više klima unutar organizacije. Schneider smatra da je slaganje u percepcijama unutar istog ambijenta vjerojatno posljedica toga što se u određenom ambijentu nalaze ljudi koji su međusobno slični prema nekim karakteristikama (1983). To ne znači da među pojedincima ne postoje razlike, nego da su oni prema nekim osobinama homogeniji kao grupa u odnosu na druge ljude izvan organizacije. Također treba voditi računa o tome da unutar nekih organizacija postoji više subskupina, s različitim ulogama i organizacijskim položajem što podrazumijeva da su interakcije između njih određene i strukturom organizacije. Mnogi istraživači su došli do rezultata u svojim istraživanjima koji su pokazali da organizacijska klima varira sa stupnjem organizacijskog položaja. Ljudi koji su hijerarhijski više u organizaciji imaju pozitivnija mišljenja o organizaciji (Payne i Pugh, 1976). Iz svih navedenih razloga se obično govori o četiri kategorije klime: psihološkoj, agregiranoj, kolektivnoj i organizacijskoj.

Psihološka klima predstavlja neagregirane individualne percepcije subjektive okoline. One su psihološki obojane i apstraktne pa se ne tretiraju kao organizacijske deskripcije, nego kao izvještaji o tome kako pojedinac organizira svoj doživljaj

okoline. Psihološka klima je pod utjecajem individualnog stila pojedinca, ličnosti, kognitivnih procesa i socijalne interakcije. U okviru psihološke klime se individualne percepcije ne moraju slagati s onima koje imaju drugi pojedinci u istoj okolini zbog barem dva razloga: individualna neposredna okolina može biti zaista posebna (npr. ako samo jedna osoba radi određen posao), te s obzirom na to da individualne razlike mogu predstavljati izuzetno važnu ulogu i razliku u ovim percepcijama. Ovakvom operacionalizacijom se pomaže objasniti nedostatak slaganja među pojedincima iz iste organizacijske okoline u većini studija klime. Sljedeći problem pri operacionalizaciji klime na individualnom nivou je slaba mogućnost razlikovanja od individualnog kognitivnog stila budući da su definicije kognitivnog stila često identične definicijama psihološke klime. Goldstein i Blackman (1978, prema Sušan, 2002) definiraju kognitivni stil kao karakterističan način na koji pojedinac pojmovno organizira svoju okolinu, što je vrlo slično definiciji Jamesa i Joyce (1974). Jedina je razlika u tome što kognitivisti naglašavaju strukturu u odnosu na sadržaj mišljenja koji je bitan kod istraživanja klime.

Agregirana klima je skup individualnih percepcija objedinjenih na nekoj formalnoj hijerarhijskoj razini (npr. radna grupa, odjel, poslovni sektor, hijerarhijski nivo ili organizacija u cjelini), te se razina agregacije ne mora podudarati sa razinom deskripcije ili percepcije. Ovdje su rezultati agregirane klime jednostavno temeljeni na pripadnosti pojedinaca određenoj formalnoj organizacijskoj jedinici kao i na međusobnom slaganju u procjenama unutar te iste jedinice. Racionala koja stoji u pozadini agregiranja individualnih podataka na višu razinu je a priori pretpostavka da određena organizacijska grupa ima značajno različitu klimu od neke druge grupe. Stoga se kaže da je agregirana klima temeljena na statistički utvrđenim razlikama

među odjelima odnosno različitim grupama pojedinaca iz jedne organizacije. Te su razlike pripisane stvarnim situacijskim razlikama koje omogućuju da se članovi jedne grupe međusobno više slažu u svojim percepcijama, nego što se slažu s članovima drugih odjela. Ovdje se dolazi do ključne polemike koju vode znanstvenici, a ona je «ako želimo agregirati rezultate na višu razinu osnova agregiranja bi trebala biti stupanj slaganja u percepcijama radne okoline, dok drugi smatraju da stupanj slaganja nije potreban». James tvrdi da zajedničko slaganje opravdava agregaciju na višem nivou analize jer daje način povezivanja konstrukta definiranog i operacionaliziranog na jednom nivou analize (psihološka klima) s drugim konstruktom na drugačijem nivou analize (James i dr. 1988). Iako je jedinica analize za agregiranu klimu situacija (grupa, sektor i sl.) definicija i teorijska baza je i dalje psihološka. Ako se uzme jedan psihološki konstrukt kao što je npr. inovativnost, on je na jednak način definiran za individue općenito budući da one dijele percepciju inovativnosti, kao što je definiran i za svakog pojedinca posebno. Ako su percepcije određenog konstrukta zajedničke onda nam statističke metode mogu pomoći da agregirane rezultate psiholoških klima upotrijebimo za opisivanje grupe s tim istim psihološkim konstruktima (James i dr, 1988).

Kolektivna klima je proizašla iz slaganja među pojedincima u percepciji njihove okoline. Međutim, za razliku od agregirane, ona se ne mora podudarati s formalno određenim odjelima unutar organizacije. Kolektivne klime su jednostavno kompoziti individua koje na sličan način opisuju organizacijsku situaciju (Joyce i Slocum, 1984). Bazično su kolektivne klime stvorene na način da su individualne percepcije situacijskih faktora klasterizirane kako bi odražavale slične klimatske rezultate. Osobni i situacijski faktori se gledaju kao prediktori članstva u klasterima, te su Joyce

i Slocum (1974) u svom istraživanju utvrdili da osobni (iskustvo, vrijeme provedeno na istom radnom mjestu, godine) i situacijski faktori (lokacija, smjena, funkcija) na različite načine određuju klasteriziranje individualnih klimatskih rezultata iako se nije pojavilo da su i situacijski i osobni faktori bili značajno povezani s jednom od faceta klime.

Organizacijska klima i njena definicija reflektiraju dva temeljna načina razmišljanja koja su već prije spomenuta. Operacionalisti smatraju da je perceptivno slaganje preduvjet bez kojeg se ne može govoriti o organizacijskoj klimi (ili bilo kojem tipu klime na razini višoj od pojedinca). To zapravo znači da se organizacijska klima može operacionalizirati kao agregirana psihološka klima ako postoji dovoljan stupanj slaganja unutar organizacije. Zato James i Jones (1974) definiraju organizacijsku klimu kao individualnu percepciju organizacijske prakse i karakteristika organizacije koji udovoljavaju statističkim kriterijima za agregiranje na toj razini. Nasuprot ovom gledanju pripadnici objektivističkog pravca smatraju da perceptivno slaganje nije potreban preduvjet za agregiranje podataka na odjelnoj ili organizacijskoj razini. Glick (1985, prema Sušanj, 2002) tvrdi da je organizacijska klima zapravo organizacijski atribut nasuprot nečem psihološkom. U okviru ovog gledanja zaposlenici se koriste isključivo kao informatori o klimi kao realnom organizacijskom obilježju. Na taj način je kognitivna komponenta prestala biti važan dio određenja klime. Ovime ponovno dolazimo do polemike o tome da li se organizacijska klima može operacionalizirati pomoću agregiranih podataka o psihološkoj klimi ili ne. James, Joyce i Slocum (1988) su u članku «Organizacije ne spoznavaju» naveli da je pripisivanje značenja okolinskim podražajima rezultat kognitivnog procesiranja informacija, te da su pojedinci ti koji imaju kogniciju a ne

organizacije. Stoga, još jedanput, individualni podaci agregirani na organizacijskoj razini, uz uvjet perceptivnog slaganja unutar organizacije, predstavljaju valjanu mjeru organizacijske klime. Teorijska jedinica klime uvijek je pojedinac radilo se o organizacijskoj, odjelnoj ili nekoj drugoj klimi, budući da su sve klime prvobitno perceptivne i psihološke po prirodi (James, 1982, prema James i dr, 1988). Time se organizacijska klima može operacionalizirati kao tipično, prosječno gledanje pojedinaca u organizaciji na njihovu okolinu. Važno je napomenuti da pravilna upotreba individualnih podataka na organizacijskoj razini podrazumijeva da pojedinci imaju jasan i konzistentan referentni okvir tj. da procjenjuju organizaciju u cjelini.

1.5 NASTAJANJE KLIME

Organizacijska klima proizlazi iz suočavanja pojedinca i organizacijske okoline. Radni procesi, procedure, strategije, fizička okolina i sl. predstavljaju faktore organizacijske situacije koji izazivaju reakcije kod ljudi koji su u te situacije uključeni. No uz to ljudi su unutar organizacije u interakciji pa je važan faktor u definiranju klime socijalna interakcija članova organizacije. Individualna percepcija organizacijskih uvjeta i događaja je prema subjektivističkom pristupu ono što čini klimu. Schneider i Reichers (1983, prema Sušan, 2002) govore o praksi, procedurama i događajima kao uvjetima u organizaciji koje pojedinci opažaju i interpretiraju u terminima klime. Campbell, Dunnett, Lawler i Weick (1970, prema Sušan, 2002) navode da klima proizlazi iz načina na koji se organizacija odnosi prema svojim članovima i svojoj okolini. Pritchard i Karasick (1973, prema Sušan, 2002) smatraju da je klima rezultat ponašanja i politike članova organizacije, posebno njenog višeg rukovodstva. Payne i Pugh (1976) prezentiraju model

determinanti klime, prema kojem su strukturalne varijable najutjecajnije. Prema njima je klima neposredno pod utjecajem faktora organizacijske strukture (strukturiranost uloga, sustava autoriteta i moći, statusne strukture i sl.) i individualnih karakteristika njenih članova (dimenzija ličnosti, temeljnih potreba, sposobnosti, stavova i ciljeva). Indirektno je i pod utjecajem organizacijskog konteksta (veličina, tehnologija, ciljevi, resursi), neposredne pojedinačne okoline (radni zadaci, rukovoditelji, suradnici, sustav nagrađivanja), te šire ekonomske i kulturalne okoline.

Općenito može se reći da klima nastaje pod utjecajem tri grupe faktora i njihove međusobne interakcije, a to su: različiti individualni utjecaji (vrijednosti, kognitivne sposobnosti, iskustvo), situacijski (karakteristike radne okoline) i socijalni utjecaji (socijalizacijski procesi).

1.6 POSLJEDICE KLIME

Klima utječe na organizacijske i psihološke procese, kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija. Na taj način klima posredno ili neposredno vrši utjecaj na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu sposobnost za inovacijom, te zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu njenih zaposlenih. Svaki pojedini član organizacije pod njenim je utjecajem, odnosno, po utjecajem je opće psihološke atmosfere u organizaciji koja je relativno stabilna kroz vrijeme. Ona je vrlo važan faktor u objašnjavanju i razumijevanju organizacijskog ponašanja i djelovanja.

Mnoga istraživanja su se bavila odnosom klime i različitih organizacijskih i psiholoških varijabli, te se mogu grupirati u dvije skupine (Sušanj, 2002). U prvu

spadaju ona kod kojih je analiza locirana na organizacijskoj razini. Ona uglavnom operacionaliziraju organizacijsku klimu kao prosječnu vrijednost percepcije pojedinaca te ju uspoređuju s pokazateljima koji se odnose na cijelu organizaciju kao što su produktivnost ili izostanci s posla. Druga skupina koristi pojedinca kao razinu analize, a individualne deskripcije se uspoređuju s varijablama kao što su moral, radna uspješnost ili zadovoljstvo poslom. Pritchard i Karasick (1973, prema Sušan, 2002) su pokazali da je klima povezana s uspješnošću odjela organizacije, a time i same organizacije. Također je povezana i sa zadovoljstvom zaposlenika, koji je i jedan od najčešće ispitivanih korelata klime na individualnoj razini. Friedlander i Margulies (1969, prema Sušan, 2002) su pokazali da su različiti faktori zadovoljstva (međuljudski odnosi, uključenost u zadatak i napredovanje) značajno povezani s mjerenim klimatskim dimenzijama. Slične rezultate su dobili i Schneider i Hall (1973, prema Sušan, 2002) uspoređujući psihološku klimu i pet faceta zadovoljstva poslom mjerenih Job Description Index skalom (Smith, Kendall i Hulin, 1969, prema Sušan, 2002). Umjerene pozitivne korelacije su dobivene između svih klimatskih dimenzija i skala zadovoljstva izuzev zadovoljstva plaćom. Ovakvi se nalazi redovito dobivaju kod gotovo svih istraživanja povezanosti klime i zadovoljstva na individualnoj i grupnoj razini, a veza je to snažnija što je referentni okvir percipirane klime na nižoj organizacijskoj razini (Payne i Pugh, 1976). Vjeruje se da klima utječe i na intenciju za napuštanjem organizacije i fluktuaciju, što su Jackofsky i Slocum (1988, prema Sušan, 2002) i empirijski potvrdili.

Općenito, klima je povezana s vrlo različitim organizacijskim i individualnim varijablama što je dokazano brojnim studijama, ali mogućnost zaključivanja i generalizacije je malena jer se one uglavnom bave dokazivanjem povezanosti, ali ne i

smjera njihove povezanosti i utjecaja, odnosno kauzalni utjecaj klime samo se pretpostavlja a ne i dokazuje. Stoga je ovakve deskriptivne studije potrebno dopuniti eksperimentalnim ili longitudinalnim istraživanjima u kojima se promjene u klimi mogu pratiti u funkciji vremena.

Iako se ovaj rad prvenstveno bavi proučavanjem organizacijske klime potrebno se ukratko osvrnuti na konstrukt koji je vrlo sličan, no i različit od organizacijske klime. Organizacijska kultura i klima se prije svega razlikuju u vrsti kognicija koje se koriste za njihovo definiranje. Klima se obično temelji na deskriptivnim uvjerenjima, dok su za definiranje kulture najvažnija kauzalna i normativna uvjerenja. Upravo iz tog razloga uvjerenja su dobar temelj za razlikovanje klime i kulture. Sličnosti definicija karakterizira da su usmjerene na kolektivnu kognitivnu reprezentaciju oblika socijalnog učenja u funkciji vremena. Naime, klima u većoj mjeri naglašava način na koji pojedinac doživljava svoju socijalnu okolinu, dok kultura ističe proces stvaranja te socijalne okoline od strane skupine pojedinaca.

1.7 CILJ ISTRAŽIVANJA

Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima je obilježio većinu uspješnih organizacija hrvatskog gospodarstva u zadnjem desetljeću. Započeti proces se kontinuirano unapređuje i prilagođava kako bi se ostvario jedan od glavnih ciljeva današnje ekonomije – povećanje tržišne kompetentnosti kompanija a time i njihove uspješnosti. Iskon Internet je mlada kompanija osnovana 1997. godine s ciljem pružanja internet usluga na hrvatskom tržištu. Kompanija je u svom rastu prošla dva ključna trenutka. U prve tri godine postojanja Iskon je zapošljavao do 5 djelatnika, te

je u 2000. godini broj djelatnika povećan na 150 uslijed ubrzanog razvoja i investiranja u kompaniju. Drugi trenutak se dogodio 2001. godine kada je uslijedio period konsolidacije i smanjenja zaposlenika na 130 zaposlenih. Organizacijska kultura a time i klima stvorena u prvih nekoliko godina postojanja Iskona je u prvom ključnom trenutku u jednom dijelu prenesena na nove zaposlenike koji su pak aktivno sudjelovali u kreiranju nove kulture i klime. U drugom ključnom trenutku su odluke managementa dovele do novih kritičnih momenata u poimanju organizacijske kulture i klime u Iskonu. Uz ova dva ključna trenutka i sve ostale manje, ali bitne utjecaje, kultura se mijenjala kroz zadnje 4 godine. 2003. i 2004. godinu je obilježilo stabilno i profitabilno razdoblje poslovanja za koje se pretpostavlja da ga karakterizira stabilna organizacijska klima.

Istraživanje organizacijske klime je dobar preduvjet za razvoj organizacije i podprocesa ljudskih potencijala, jer je utvrđivanjem opće razine organizacijske klime moguće usmjeriti buduće akcije ljudskih potencijala u barem dva smjera: razvoj organizacije s ciljem kreiranja organizacijskih uvjeta koji pogoduju većoj uspješnosti i unapređenje selekcijskog procesa. Osnovni cilj ovog primjenjenog istraživanja je utvrditi opću razinu organizacijske klime Iskon Interneta.

2 PROBLEMI

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja dobro poznavanje organizacije, procesa i ljudi kako bi se sve funkcije i podfunkcije ljudskih potencijala mogle što kvalitetnije prilagoditi okolini. Postoje razni načini upoznavanja različitih dijelova organizacije, a jedna od potpunijih metoda je metoda ispitivanja organizacijske klime. U skladu s tim prvi problem u ovom radu je:

1. Odrediti opću razinu organizacijske klime u Iskon Internetu.

Različite skupine zaposlenika mogu imati različitu percepciju klime budući da se razlike mogu pripisati stvarnim situacijskim ili individualnim razlikama koje omogućuju da se članovi jedne grupe međusobno više slažu u svojim percepcijama, nego što se slažu s članovima drugih grupa. Vrijednu informacija u proučavanju razlika u percepcijama klime među različitim skupinama zaposlenika nam daje odgovor na drugi problem u ovom radu koji glasi:

2. Ispitati razlike u percepciji klime s obzirom na različite kriterije agregacije.

H2: Postoje statistički značajne razlike u subskalnim rezultatima organizacijske klime između ispitanika pripadnika različito agregiranih klima.

3 METODOLOGIJA

3.1 Ispitanici

Istraživanje je provedeno na 84 ispitanika, zaposlenika Iskon Interneta čija je osnovna djelatnost pružanje internet usluga.

Tablica 1: Struktura uzorka (N=84)

STRUKTURA UZORKA		N	%	%***
Spol	Muški	45	53,6	62,4
	Ženski	39	46,4	37,6
Dob	19-23	13	15,5	13,6
	24-28	31	36,9	38,4
	29-33	34	40,5	40,8
	>=34	6	7,1	7,2
Stručna sprema	SSS	47	56,9	60,0
	VŠS	7	8,3	7,2
	VSS	30	35,7	32,8
Vrsta zaposlenja	Stalno	65	77,4	79,2
	Honorarno	19	22,6	20,8
Hijerarhijska razina	Djelatnik	67	79,8	80,0
	Voditelj	12	14,3	15,2
	Direktor	5	6,0	4,8
Sektor	Marketing i prodaja	31	36,9	36,0
	Tehnika	32	38,1	38,4
	Administracija	11	13,1	12,0
	Sadržaj i online	10	11,9	13,6
Ukupni radni staž*		5,18		**
Radni staž u Iskonu*		2,62		**
Bruto plaća*		9353,04		9350,75

Legenda:

N – broj ispitanika

*prosječne vrijednosti u obliku aritmetičke sredine

**nije poznato u trenutku istraživanja

***struktura populacije (svi zaposlenici Iskon Interneta)

Uzorak je prigodni i formiran je od 84 zaposlenika koji su pristali prisustvovati u ispitivanju organizacijske klime. Sastoji se od radnika oba spola, različite dobi, stručne spreme (SSS i VŠS/VSS), vrste zaposlenja (stalno, honorarno), sektora (prodajni, tehnički, administrativni i sadržaj i online) i hijerarhijske razine (djelatnik, voditelj, direktor) (Tablica 1), no iz usporednih podataka je vidljivo da predstavlja zadovoljavajuću aproksimaciju populacije djelatnika Iskon Interneta.

3.2 Mjerni instrument

3.2.1 SKALA RADNE OKOLINE

Za procjenu organizacijske klime je korištena Work Environment Scale (WES) – Skala radne okoline. Ovaj instrument su konstruirali 1981. godine Moos i Insel s ciljem mjerenja socijalne klime u različitim radnim okolinama. Napravili su tri različite forme instrumenta: forma R (Real Form), koja mjeri percepcije realne radne okoline, forma I (Ideal form) koja mjeri percepciju idealne radne okoline i forma E (Expectations Form), koja mjeri očekivanu klimu.

WES se sastoji od deset subskala, koje mjere tri temeljne dimenzije organizacijske klime: dimenziju odnosa, dimenziju osobnog razvoja i dimenziju održavanja i promjene sustava (Tablica 2).

Dimenziju odnosa čine subskale Uključenost, Kolegijalna kohezija i Podrška rukovoditelja. Ove subskale mjere opseg u kojem su zaposlenici zainteresirani za svoj posao, vrstu i intenzitet odnosa među zaposlenicima, kao i interakcije između zaposlenika i rukovoditelja. Dimenzija osobnog razvoja ili orijentacije prema cilju operacionalizirana je kroz subskale Autonomija, Orijentacija na zadatak i Radni

pritisak. Autonomija se odnosi na stupanj u kojem se nastoji da djelatnici u svom radu budu nezavisni i samostalno donose odluke. Orijentacija na zadatak odnosi se na naglašavanje dobrog planiranja, djelotvornosti i izvršavanja radnih obveza. Dimenziju održavanja i promjene sustava čine četiri subskale: Jasnoća, Kontrola, Inovativnost i Fizički komfor. Ovim subskalama se procjenjuje opseg u kojem su djelatnici upoznati sa dnevnim slijedom aktivnosti, pravilima i propisima kojih se trebaju pridržavati; opseg u kojem rukovoditelji koriste pritiske za kontrolu djelatnika; stupanj naglašavanja promjena i novih pristupa u radu, te opseg u kojem fizička okolina doprinosi ugodnom radnom ozračju.

WES se sastoji od 90 čestica u formatu točno/netočno, s jednakim brojem tvrdnji za svaku subskalau. Svaka čestica je izložena u obliku tvrdnje za koju ispitanici trebaju odlučiti odnosi li se ona ili ne na njegovu radnu okolinu. Odgovorom «točno» ispitanik smatra da je određeno ponašanje ili karakteristika prisutna u njegovoj radnoj okolini tj. u Iskonu u cjelini, odnosno odgovorom «netočno» ispitanik izražava mišljenje o nepostojanju određene karakteristike u radnoj okolini. Samo dvije skalne točke su izabrane zbog preporuke autora testa, ali i već poznatih pogrešaka pri ocjenjivanju u odnosu na više skalnih točaka, kao što su preferiranje srednjih ili ekstremnih odgovora.

U ovom istraživanju je od ukupno devedeset čestica, pedeset i sedam bilo u pozitivnom, a trideset i tri u negativnom smjeru. Subskalni rezultat za pojedinca se formira kao zbroj njegovih procjena na pripadajućim tvrdnjama. Organizacijska klima se izražava kao srednja vrijednost individualnih rezultata. Ovaj način formiranja rezultata omogućuje da se za cijelu organizaciju prikaže profil ozračja koji se sastoji od deset faktora koji odgovaraju izloženim subskalama.

Tablica 2. Opis subskala WES – a (adaptirano prema: Moos, 1986., str. 2)

Dimenzija odnosa

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Uključenost | opseg u kojem su djelatnici zainteresirani za te predani svom poslu |
| 2. Kolegijalna kohezija | opseg u kojem se djelatnici ponašaju prijateljski i pružaju podršku jedni drugima |
| 3. Podrška rukovoditelja | opseg u kojem rukovoditelji pružaju podršku djelatnicima i potiču djelatnike da si međusobno pomažu |

Dimenzija osobnog razvoja

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Autonomija | opseg u kojem se djelatnike potiče da u svom radu budu nezavisni i da se u radu oslanjaju na vlastite odluke |
| 5. Orijentacija na zadatak | stupanj naglašavanja dobrog planiranja aktivnosti, djelotvornosti i izvršavanja radnih obveza |
| 6. Radni pritisak | stupanj u kojem radni i vremenski pritisak dominiraju u radnom miljeu |

Dimenzija održavanja i promjene sustava

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Jasnoća | opseg u kojem djelatnici znaju što mogu očekivati u svakodnevnoj rutini i koliko su pravila i propisi jasni |
| 8. Kontrola | opseg u kojem rukovoditelji koriste pravila i pritiske da bi držali djelatnike pod kontrolom |
| 9. Inovativnost | stupanj naglašavanja raznolikosti, promjena i novih pristupa u radu |
| 10. Fizički komfor | opseg u kojem fizička okolina doprinosi ugodnom radnom ozračju |

WES skala korištena u ovom istraživanju je prilagođena upotrebi u organizaciji tipa Iskon Internet. Bazični prijevod skale je napravljen za potrebe istraživanja Odnos između školskog ozračja i učinkovitosti škole (Domović, 2000). Promjene koje je zahtijevalo ovo istraživanje su uglavnom promjena riječi «Škola» i «Rukovoditelji» u lokalno primjerenije kao što su «Iskon» odnosno «Voditelji».

3.3 Postupak

Svim zaposlenicima Iskon Interneta je putem zajedničke mailing liste prosljeđen e-mail kojim ih se poziva na dobrovoljno sudjelovanje u istraživanju organizacijske klime. U pozivu je eksplicitno rečeno da će se rezultati istraživanja koristiti u svrhu izrade diplomskog rada i unapređenja rada u Iskon Internetu, te se nalazila intranet adresa na kojoj je bio smješten upitnik s uputom (Prilog 1). Zaposlenici su mogli sami izabrati vrijeme ispunjavanja upitnika u zadanom roku od deset radnih dana. Nakon što je ispitanik ispunio upitnik rezultati su bili smješteni u bazu podataka koja je bila prilagođena za prijenos podataka u softverski paket SPSS. Ukupno je pozivnicu primilo 125 zaposlenika, od čega je odgovorilo njih 84 (67,2%). Ispitivanje nije bilo anonimno, te su ispitanici trebali upisati uz svoje ime osnovne individualne karakteristike (Prilog 2). S obzirom na svrhu istraživanja i slobodu izražavanja, te stupanj tolerancije koji postoji među zaposlenicima, može se očekivati da neanonimnost nije značajno utjecala na iskrenost u odgovaranju. Neanonimnost je također omogućila usporedbu zaposlenika koji su ispunili i koji nisu ispunili upitnik.

4 REZULTATI

Ukupno je upitnik ispunilo 84 ispitanika od 125 zaposlenika Iskon Interneta. Kao što je u poglavlju o ispitanicima i postupku opisano uzorak vrlo dobro predstavlja populaciju iz koje potječe. Bez obzira na ovaj zaključak postavlja se pitanje po čemu se razlikuju zaposleni koji su ispunili upitnik od onih koji to nisu učinili. Podaci koji su dostupni za sve zaposlenike i na osnovu kojih se može raditi usporedba su: spol, dob, stručna sprema, vrsta zaposlenja, sektor, hijerarhijska razina, lokacija i plaća. Statističke tehnike korištene za testiranje značajnosti razlika između ova dva uzorka su hi-kvadrat test (Tablica 3) i t-test (Tablica 5).

Tablica 3. Rezultati testiranja razlika ispitanika i ostalih zaposlenika hi-kvadrat testom

	hi-kvadrat	df	p
Spol	8,5077	1	.004
Stručna sprema	1,8192	2	.402
Vrsta zaposlenja	0,5144	1	.473
Hijerarhijska razina	0,8511	2	.653
Sektor	0,8615	3	.835
Lokacija	0,0012	1	.972

Legenda:

df – stupnjevi slobode

p – razina značajnosti

Sve varijable korištene u ovom testiranju značajnosti razlike su izražene na nominalnoj skali. Za testiranje značajnosti je zbog toga korišten hi-kvadrat test na osnovu kojeg možemo zaključiti da je jedina statistički značajna razlika po kojoj se razlikuju zaposlenici koji su ispunili upitnik od onih koji nisu, u spolu ($p < 0,004$).

Tablica 4. Prikaz zastupljenosti spola u dva uzorka

		Spol ispitanika		Ukupno
		Žena	Muškarac	
Ispunio/la	NE	8	33	41
	DA	39	45	84
Ukupno		47	78	125

Iz tablice 4 je vidljivo da je ženski spol zastupljeniji u uzorku zaposlenika koji su ispunili upitnik nego u uzorku onih koji nisu.

Tablica 5. Rezultati testiranja razlika ispitanika i ostalih zaposlenika t-testom

		N	M	sd	p	df
Plaća	Ispunio	84	9353,03	6409,183	.995	123
	Nije ispunio	41	9346,07	6389,945		
Dob	Ispunio	84	28,44	5,111	.446	123
	Nije ispunio	41	29,17	4,810		

Legenda:

N – broj ispitanika

M – aritmetička sredina

sd- standardna devijacija

p – razina značajnosti

df – stupnjevi slobode

Plaća i dob su izražene na omjernoj skali pa je za testiranje značajnosti razlike korišten t-test koji je pokazao da nema statistički značajne razlike u dobi i plaći između ova dva uzorka.

Budući da je ova verzija upitnika prvi put korištena na hrvatskom jeziku bilo je potrebno utvrditi osnovne psihometrijske karakteristike. Dobiveni rezultati su uspoređeni s podacima koji su dobiveni na uzorku od 1045 ispitanika iz različitih radnih sredina (Moos, 1986), te sa rezultatima na uzorku 710 nastavnika iz 71 osnovne škole u Hrvatskoj (Domović, 2000).

Tablica 6. Koeficijenti pouzdanosti (Cronbachov alpha) za subskele WES –a

SUBSKALE	Moosov uzorak (N=1045)*	Škole Zagrebačke županije (N=710)	Iskon Internet (n=84)
Uključenost	0.84	0.76	0.60
Kolegijalna kohezija	0.69	0.73	0.46
Podrška rukovoditelja	0.77	0.78	0.54
Autonomija	0.73	0.40	0.55
Orijentacija na zadatak	0.76	0.66	0.63
Radni pritisak	0.80	0.64	0.69
Jasnoća	0.79	0.74	0.68
Kontrola	0.76	0.61	0.40
Inovativnost	0.86	0.79	0.71
Fizički komfor	0.81	0.72	0.81

* Moosov uzorak sastoji se od 1045 zaposlenika iz različitih radnih sredina u SAD-u

Vidljivo je da je većina koeficijenata unutarnje konzistencije ispod zadovoljavajuće vrijednosti što nam govori da je elektronska verzija ovog upitnika pod većim utjecajem nesistematskih varijabilnih faktora, uz naravno prisutnost utjecaja veličine uzorka. Najniži koeficijent pouzdanosti ima subskala kontrola 0,4 dok najviši ima subskala fizički komfor 0,81 što odgovara pouzdanosti dobivenoj u Moosovom istraživanju. Zanimljivo je primijetiti da subskele radni pritisak i autonomija imaju veće koeficijente pouzdanosti od onih dobivenih na uzorku škola Zagrebačke županije.

Faktorska struktura rezultata nije računata u ovom istraživanju zbog izrazito malog uzorka nepovoljnog za prihvaćanje ili odbijanje Moosove koncepcije dimenzionalnosti skale. Iz tog razloga je prihvaćen Moosov prijedlog o trodimenzionalnosti, te su te tri dimenzije korištene u ovom radu. Moos (1986) nikada nije napravio faktorsku analizu rezultata dobivenih na uzorku ispitanika iz

različitih radnih sredina (N=1045). Također je pitanje da li je Moosova analiza teorijski opravdana budući da nije u potpunosti razjašnjeno u kojoj se mjeri podaci odnose na organizacijsku klimu, a u kojoj na individualne razlike među ispitanicima. Jedna od provjera opravdanosti upotrebe triju dimenzija predloženih od strane Moosa je i provjera njihovih korelacija (Tablica 6a).

Tablica 6a. Koeficijenti korelacije pojedinih dimenzija WES skale (N=84)

	Dimenzija odnosa	Dimenzija osobnog razvoja	Dimenzija održavanja i promjene sustava
Dimenzija odnosa	-		
Dimenzija osobnog razvoja	.378**	-	
Dimenzija održavanja i promjene sustava	.479**	.371**	-

**korelacija je značajna uz $p < 0,01$

Svi koeficijenti korelacije među dimenzijama WES skale se statistički značajno razlikuju od nule na razini značajnosti $p < 0,01$. No, može se reći da su koeficijenti relativno niski i da je opravdano koristiti tri dimenzije koje pretpostavlja Moos. U slučaju da su korelacije među dimenzijama više, bilo bi opravdanije koristiti pojedine subskale kao zavisne varijable.

4.1 Rezultati vezani uz prvi problem

U odnosu na prvi problem izračunate su aritmetičke sredine za svaku pojedinu subskalu na cjelokupnom uzorku ispitanika (Tablica 7).

Tablica 7. Aritmetičke sredine i standardne devijacije za subskale organizacijske klime (N=84)

SUBSKALE	M	sd
Kolegijalna kohezija	7,94	1,255
Uključenost	7,69	1,513
Podrška rukovoditelja	7,18	1,546
Autonomija	6,62	1,749
Orijentacija na zadatak	6,46	1,904
Inovativnost	6,10	2,204
Jasnoća	5,04	1,997
Fizički komfor	4,29	2,696
Radni pritisak	3,45	2,026
Kontrola	2,81	1,548

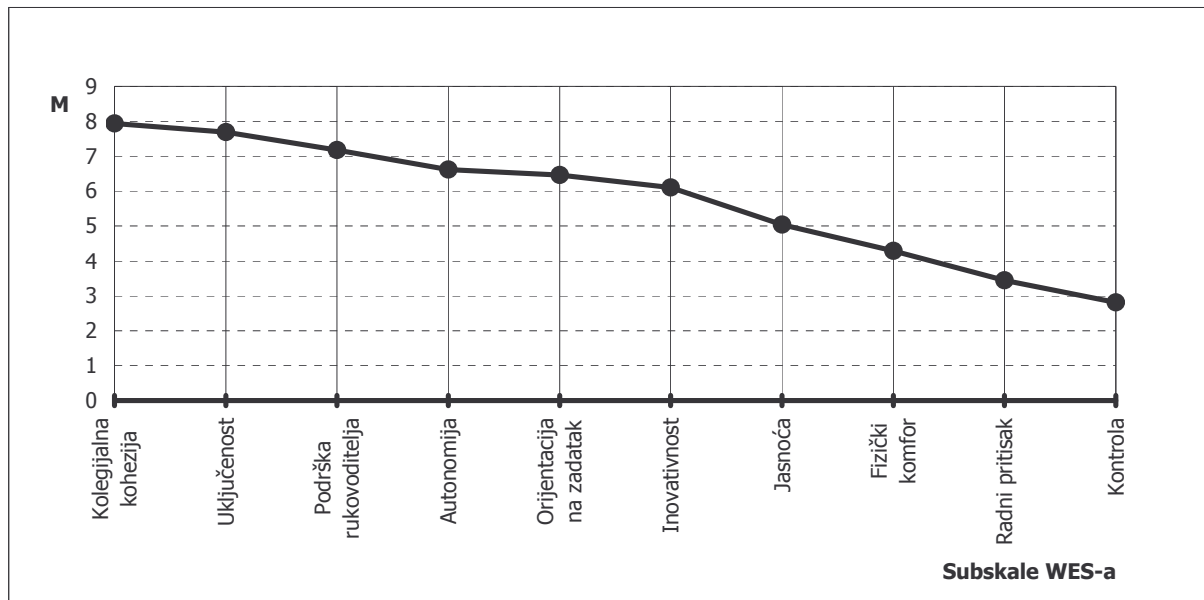
Legenda:

M – aritmetička sredina

sd – standardna devijacija

Podaci o prosječnim vrijednostima za subskale omogućuju nam uvid u opće stanje organizacijske klime u Iskon Internetu. Aritmetičke sredine se kreću u rasponu od najniže 2,81 do najviše 7,94 (Tablica 7). Općenito gledano među višim vrijednostima se nalaze subskale Dimenzije odnosa – Kolegijalna kohezija, Uključenost i Podrška rukovoditelja, a među najnižim vrijednostima se nalaze subskale Fizički komfor, Radni pritisak i Kontrola. Kolegijalna kohezija je najviše procijenjen aspekt organizacijske klime što pokazuje da se djelatnici u velikoj mjeri ponašaju prijateljski i podržavajuće jedni prema drugima. Najniži aspekt organizacijske klime je Kontrola što nam govori da voditelji u manjoj mjeri koriste pravila i pritiske da bi držali djelatnike pod

kontrolom. Prikaz općeg profila u Grafu 1. zorno prikazuje odnose među pojedinim subskalama.



Graf 1. Profil opće razine organizacijske klime u Iskon Internetu

Dublji uvid u rezultate nam može prikazati distribucija rezultata svake pojedine subskale (Prilog 3). U kontekstu prikaza distribucija važno je obratiti pažnju na normalitet distribucija. Na svim distribucijama je primijenjen Kolmogorov-Smirnovljev test koji je pokazao da je većina rezultata na subskalama distribuirana statistički značajno različito od normalne distribucije (Tablica 8). Jedine subskale koje imaju normalno distribuirane rezultate su Fizički komfor ($p < 0,228$), Radni pritisak ($p < 0,175$), Jasnoća ($p < 0,139$) i Kontrola ($p < 0,74$).

Tablica 8. Rezultati testiranja normaliteta distribucija

	Uključenost	Kolegijalna kohezija	Podrška rukovoditelja	Autonomija	Orijentacija na zadatak	Radni pritisak	Jasnoća	Kontrola	Inovativnost	Fizički komfor
M	7,69	7,94	7,18	6,62	6,46	3,45	5,04	2,81	6,10	4,29
sd	1,513	1,255	1,546	1,749	1,904	2,026	1,997	1,548	2,204	2,696
Kolmogorov- Smironov Z	2,380	2,356	2,07	2,10	1,57	1,10	1,15	1,28	1,678	1,04
p	.000	.000	.000	.000	.015	.175	.139	.074	.007	.228

Legenda:

M – aritmetička sredina

sd – standardna devijacija

p – razina značajnosti

Uvidom u modalne vrijednosti svake čestice moguće je napraviti još dublju analizu odgovora ispitanika. Oko nekih tvrdnji postoji vrlo veliko slaganje većine ispitanika. Npr. na tvrdnju «Odnosi među ljudima su službeni» je pozitivno odgovorilo samo 3 ispitanika što je samo po sebi indikativno nekome tko želi razumjeti klimu u Iskon Internetu. Nadalje, na tvrdnju «Djelatnici se na poslu mogu i «ležernije» odijevati ako to žele» je potvrdno odgovorilo 83 od 84 ispitanika. Ono oko čega postoji najmanje slaganje ispitanika su tvrdnje «Ovdje se očekuje da djelatnici u svome radu slijede uvriježena pravila» i «Ovdje se posao može obaviti čak i ako se radi sasvim ležerno». Na prvu tvrdnju je pozitivan odgovor dao 41 ispitanik, a negativan 43, dok je kod druge tvrdnje 43 ispitanika odgovorilo točno, a 41 netočno. Vidljivo je da je slijeđenje pravila i ležernost u obavljanju posla nešto oko čega postoji prilično podijeljeno mišljenje ispitanika.

Konačno, ako želimo usporediti dobivene podatke sa podacima dobivenim u nekim drugim istraživanjima to je moguće učiniti s podacima dobivenim u istraživanju

školske klime, te s podacima dobivenima na 1442 američka zaposlenika (Domović, 2000).

Tablica 9. Usporedni rezultati triju istraživanja dobiveni na subskalama WES

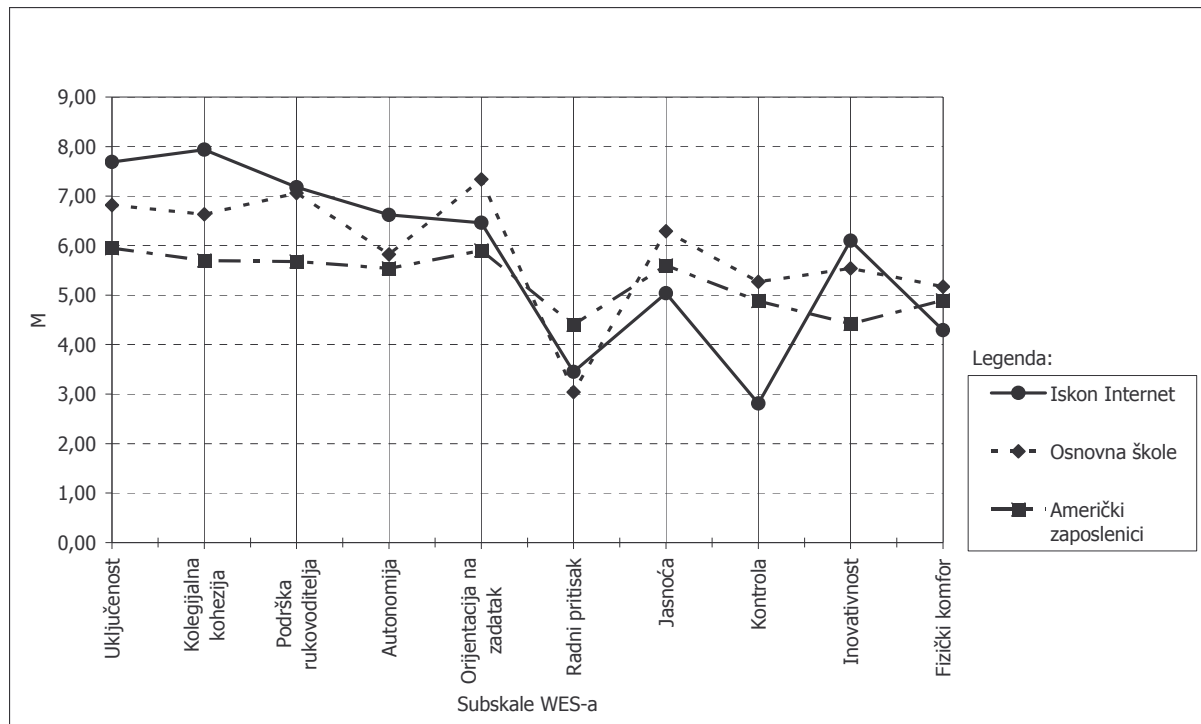
SUBSKALE	Iskon Internet (N=84)		Osnovne škole (N=710)		Američki zaposlenici (N=1442)	
	M	sd	M	sd	M	sd
Uključenost	7,69	1,513	6,82	1,203	5,95	1,41
Kolegijalna kohezija	7,94	1,255	6,63	1,185	5,70	1,15
Podrška rukovoditelja	7,18	1,546	7,06	1,329	5,68	1,38
Autonomija	6,62	1,749	5,82	0,751	5,54	1,22
Orijentacija na zadatak	6,46	1,904	7,34	0,753	5,90	1,29
Radni pritisak	3,45	2,026	3,04	1,038	4,40	1,38
Jasnoća	5,04	1,997	6,29	1,189	5,60	1,29
Kontrola	2,81	1,548	5,27	1,122	4,88	1,33
Inovativnost	6,10	2,204	5,54	1,425	4,42	1,54
Fizički komfor	4,29	2,696	5,17	1,547	4,89	1,35

Legenda:

N – broj zaposlenika

M – aritmetička sredina

sd – standardna devijacija



Graf 2. Usporedni profili triju istraživanja dobiveni na subskalama WES

Vidljivo je da na dimenziji odnosa (subskale uključenost, kolegijalna kohezija, i podrška rukovoditelja) Iskon Internet ima više vrijednosti što potvrđuje da je percepcija ova tri aspekta klime povoljnija nego u osnovnim školama Zagrebačke županije, odnosno kompanijama iz SAD-a. Na dimenziji osobnog razvoja je stupanj Autonomije procijenjen kao više zastupljen, dok je Orijentacija na zadatak manje izražena nego u školama. Radni pritisak je procijenjen nešto višim nego u školi, a opet nižim nego u američkom uzorku. Na Dimenziji održavanja i promjene sustava, rezultat na subskali Jasnoća je niži nego na druga dva uzorka, Inovativnost je nešto veća, dok je Fizički komfor također niži. Subskala Kontrola ima puno niži rezultat nego što je to slučaj u druga dva uzorka.

4.2 Rezultati vezani uz drugi problem

U skladu s drugim problemom, razlike u percepciji organizacijske klime s obzirom na različite nivoe agregacije provjerene su putem testiranja značajnosti razlika između različitih nezavisnih grupa. T-testom je testirana razlika između muškaraca i žena, stalno i honorarno zaposlenih ispitanika, ispitanika sa srednjom i više/visokom stručnom spremom, te ispitanika iz centralne i periferne lokacije (Tablica 11).

Tablica 11. Rezultati ispitivanja razlike subskalnih rezultata WES-a među različitim skupinama ispitanika (N=84)*

		Orijentacija na zadatak	Kontrola
Razlika po spolu (m=muški, ž=ženski)	t	-1,975	
	df	82	
	p	.052	
	M _m -M _ž	-0,8085	
Razlika po vrsti zaposlenja (s=stalno, h=honorarno)	t		-2,732
	df		82
	p		.008
	M _s -M _h		-1,0623
Razlika po stupnju obrazovanja (s=sss, v=všs/vss)	t		2,169
	df		82
	p		.033
	M _s -M _v		0,7223
Razlika po lokaciji (c=centralna, p=periferna)	t		-3,221
	df		82
	p		.002
	M _c -M _p		-1,0688

Legenda:

t – t omjer

df – stupnjevi slobode

p – razina značajnosti

M – aritmetička sredina

* - tablica prikazuje samo statistički značajne razlike

Razlika između muškaraca i žena je pronađena na varijabli Orijentacija na zadatak gdje se pokazalo da žene percipiraju veću orijentaciju na zadatak od muškaraca uz graničan nivo značajnosti od $p < 0,052$ (Tablica 11.). Razlike u ostalim subskalnim rezultatima organizacijske klime su statistički neznačajne.

Razlika između stalno i honorarno zaposlenih ispitanika je pronađena na varijabli Kontrola gdje se pokazalo da honorarno zaposleni percipiraju veću kontrolu od strane nadređenih nego stalno zaposleni, uz nivo značajnosti od $p < 0,008$ (Tablica 11.). Razlike u ostalim subskalnim rezultatima organizacijske klime su statistički neznačajne.

Razlika između ispitanika sa srednjom stručnom spremom i onih sa višom/visokom je pronađena na varijabli Kontrola gdje se pokazalo da ispitanici niže stručne spreme percipiraju veću kontrolu od strane nadređenih nego oni više stručne spreme, uz nivo značajnosti od $p < 0,033$ (Tablica 11.). Razlike u ostalim subskalnim rezultatima organizacijske klime su statistički neznačajne.

Razlika između ispitanika s obzirom na lokaciju rada je pronađena na varijabli Kontrola gdje se pokazalo da zaposlenici na perifernoj lokaciji percipiraju veću kontrolu od strane nadređenih nego zaposlenici na centralnoj, uz nivo značajnosti od $p < 0,002$ (Tablica 11.). Razlike u ostalim subskalnim rezultatima organizacijske klime su statistički neznačajne.

Promatrajući rezultate s aspekta statistički značajnih razlika dobivenih na pojedinim subskalama WES-a vidljivo je da se po subskali Orijentacija na zadatak statistički značajno (granična razlika) razlikuju muškarci i žene, gdje je zapažena veća orijentacija na zadatak kod žena. Na subskali Kontrola se statistički značajno razlikuju stalno i honorarno zaposleni, zaposlenici različite stručne spreme, te zaposlenici koji

rade na perifernoj odnosno centralnoj lokaciji. Konkretno, veću kontrolu percipiraju honorarni zaposlenici, zaposlenici niže stručne spreme, te zaposlenici koji rade na perifernoj lokaciji.

Analizom varijance je testirana razlika u percepciji organizacijske klime između zaposlenika s obzirom na sektor (administracija, sadržaj i online, tehnika, marketing i prodaja), hijerarhijsku razinu (djelatnik, voditelj, direktor), dob, ukupni radni staž i radni staž u Iskonu, te plaću. Pripadnost skupinama po kriterijima Ukupni radni staž i Staž u Iskonu je prikazana u Tablici 12, dok je i struktura ispitanika po primanjima prikazana u Tablici 12a.

Tablica 12. Struktura ispitanika po ukupnom radnom stažu i radnom stažu u Iskonu (N=84)

Radni staž u godinama	Broj zaposlenika prema ukupnom radnom stažu	Broj zaposlenika prema radnom stažu u Iskonu
1-2	24	37
3-4	28	43
5-6	10	4
7-8	8	0
9-10	4	0
>=11	9	0

Tablica 12a. Struktura ispitanika po primanjima (N=84)

Veličina primanja*	Broj zaposlenika
Ispodprosječna	17
Prosječna	57
Iznadprosječna	10

Legenda:

* - zbog tajnosti podataka plaće su izražene u tri kategorije

Tablica 13. Rezultati ispitivanja razlike subskalnih rezultata WES-a ispitanika različitih sektora (N=84, df=3/80)

SUBSKALE	ANOVA	
	F	p
Uključenost	2,592	.058
Kolegijalna kohezija	,275	.843
Podrška rukovoditelja	0,303	.823
Autonomija	0,262	.853
Orijentacija na zadatak	3,286	.025
Radni pritisak	0,165	.919
Jasnoća	1,175	.324
Kontrola	1,275	.289
Inovativnost	1,309	.277
Fizički komfor	1,641	.187

Legenda:

df – stupnjevi slobode

F – F omjer

p – razina značajnosti

S obzirom na dobivene rezultate možemo zaključiti da se zaposlenici različitih sektora jedino razlikuju po orijentaciji na zadatak ($p < 0,025$) i uz smanjenu razinu značajnosti po subskali Uključenost ($p < 0,058$) (Tablica 13.).

Tablica 14. Rezultati ispitivanja razlike subskalnih rezultata WES-a ispitanika različitih hijerarhijskih razina (N=84, df=2/81)

SUBSKALE	ANOVA	
	F	p
Uključenost	0,718	.491
Kolegijalna kohezija	1,042	.357
Podrška rukovoditelja	0,794	.455
Autonomija	0,074	.929
Orijentacija na zadatak	4,118	.020
Radni pritisak	0,015	.985
Jasnoća	0,839	.436
Kontrola	2,623	.079
Inovativnost	0,448	.641
Fizički komfor	0,032	.969

Legenda:

df – stupnjevi slobode

F – F omjer

p – razina značajnosti

S obzirom na dobivene rezultate možemo zaključiti da se zaposlenici različitih hijerarhijskih razina značajno razlikuju jedino po orijentaciji na zadatak ($p < 0,020$) (Tablica 14.).

Tablica 15. Rezultati ispitivanja razlike subskalnih rezultata WES-a ispitanika različite dobi (N=84, df=3/80)

SUBSKALE	ANOVA	
	F	p
Uključenost	1,809	.152
Kolegijalna kohezija	0,157	.925
Podrška rukovoditelja	0,934	.428
Autonomija	0,422	.738
Orijentacija na zadatak	0,780	.509
Radni pritisak	1,608	.194
Jasnoća	5,249	.002
Kontrola	2,823	.044
Inovativnost	1,258	.295
Fizički komfor	2,187	.096

Legenda:

df – stupnjevi slobode

F – F omjer

p – razina značajnosti

S obzirom na dobivene rezultate možemo zaključiti da se zaposlenici različite dobi značajno razlikuju po percepciji jasnoće ($p < 0,002$) i kontrole ($p < 0,044$) (Tablica 15.). Scheffeov test je pokazao da se u percepciji jasnoće značajno razlikuju ispitanici najmlađe dobne skupine (19-23) od ispitanika dobne skupine 24-28 ($p < 0,011$), te od ispitanika dobne skupine 29-33 ($p < 0,007$).

Tablica 16. Rezultati ispitivanja razlike subskalnih rezultata WES-a ispitanika različitog ukupnog radnog staža (N=84, df=5/78)

SUBSKALE	ANOVA	
	F	p
Uključenost	1,668	.152
Kolegijalna kohezija	0,604	.697
Podrška rukovoditelja	0,924	.470
Autonomija	0,758	.583
Orijentacija na zadatak	2,109	.073
Radni pritisak	1,829	.117
Jasnoća	1,350	.252
Kontrola	1,431	.222
Inovativnost	1,175	.329
Fizički komfor	1,608	.168

Legenda:

df – stupnjevi slobode

F – F omjer

p – razina značajnosti

S obzirom na dobivene rezultate možemo zaključiti da se ispitanici različitog ukupnog staža ne razlikuju međusobno u rezultatima dobivenim na pojedinim subskalama organizacijske klime u Iskon Internetu (Tablica 16.).

Tablica 17. Rezultati ispitivanja razlike u percepciji pojedinih subskala ispitanika različitog trajanja radnog staža u Iskon Internetu (N=84, df=2/81)

SUBSKALE	ANOVA	
	F	p
Uključenost	0,750	.476
Kolegijalna kohezija	0,289	.750
Podrška rukovoditelja	0,765	.469
Autonomija	1,143	.324
Orijentacija na zadatak	0,793	.456
Radni pritisak	2,720	.072
Jasnoća	2,914	.060
Kontrola	3,719	.028
Inovativnost	1,044	.357
Fizički komfor	0,935	.397

Legenda:

df – stupnjevi slobode

F – F omjer

p – razina značajnosti

Rezultati pokazuju da se ispitanici različitog radnog staža u Iskonu značajno razlikuju u percepciji Kontrole ($p < 0,028$), te uz blaži kriterij za utvrđivanje značajnosti razlika se razlikuju u percepciji Jasnoće ($p < 0,06$) i Radnog pritiska ($p < 0,072$) (Tablica 17.). Scheffeov test je pokazao da se značajno razlikuju ispitanici najmanjeg staža u Iskonu (1-2god) od ispitanika najdužeg staža (5-6god).

Tablica 18. Rezultati ispitivanja razlike subskalnih rezultata WES-a ispitanika različitih primanja (N=84, df=5/78)

SUBSKALE	ANOVA	
	F	p
Uključenost	0,208	.813
Kolegijalna kohezija	0,122	.885
Podrška rukovoditelja	1,483	.233
Autonomija	0,098	.906
Orijentacija na zadatak	1,640	.200
Radni pritisak	0,094	.910
Jasnoća	3,345	.040
Kontrola	8,719	.000
Inovativnost	0,417	.661
Fizički komfor	0,353	.704

Legenda:

df – stupnjevi slobode

F – F omjer

p – razina značajnosti

Ispitanici različitih primanja se značajno razlikuju u percepciji stupnja kontrole od nadređenih voditelja ($p < 0,0001$), te u percepciji stupnja jasnoće ($p < 0,04$) (Tablica 18).

5 RASPRAVA

Prije same rasprave potrebno je naglasiti da su tema i problemi ovog istraživanja isključivo primijenjene naravi. Iz tog razloga rezultate treba gledati s oprezom, te ih interpretirati isključivo u kontekstu Iskon Interneta. Kada bi željeli primijeniti dobivene rezultate u širem kontekstu trebali bi uzeti u obzir sve specifičnosti koje proizlaze iz ovog uzorka te bi bilo najbolje napraviti isto istraživanje na većem broju organizacija kako bi postigli znanstveno pouzdanije i valjanije rezultate.

Vežano uz prvi problem u ovom radu koji se odnosi na određenje opće razine organizacijske klime u Iskon Internetu generalno gledano organizacijska klima je izrazito povoljna. Naime, rezultati na sve tri subskale Dimenzije odnosa su viši od rezultata dobivenih na ostalim subskalama ljestvice. S druge strane, izrazito nizak rezultat na skalama Radni pritisak i Kontrola sugerira da se rad odvija u klimi minimalnih pritisaka od strane voditelja i radnog okruženja.

Visok rezultat na subskali Kolegijalna kohezija nam govori da većina zaposlenika smatra da su međusobni odnosi prijateljski, te da zaposlenici pružaju potporu jedni drugima u radu. Nadalje, zainteresiranost i predanost zaposlenika radu, te potpora koju dobivaju od svojih voditelja jasno pokazuje da su međuljudski odnosi ono što visoko karakterizira organizacijsku klimu u Iskon Internetu. U skladu s tim su Litwin i Stringer (1968, prema Payne i Pugh, 1976) proveli istraživanje kojim su pokušali provjeriti hipotezu da različita okruženja zahtijevaju i potiču različite vrste motivacije. Eksperimentalno manipulirajući stilom rukovođenja stvorili su više različitih klima koje su poticale različite potrebe. Pretpostavili su da će birokratsko i autoritativno vođenje potaknuti potrebu za moći, neformalno i prijateljsko vođenje

potrebu za afilijacijom, dok bi vođenje koje naglašava visoku produktivnost, osobno definiranje ciljeva i individualnu odgovornost moglo potaknuti potrebu za postignućem. Uz eksperimentalno, proveli su i terensko istraživanje na različitim organizacijama koje je umjereno potvrdilo njihove hipoteze.

Ovakva izraženost Dimenzije odnosa sugerira da su odnosi najbitniji element rada i vođenja u Iskon Internetu, te da je motivacija koju takva klima potiče izrazito afilijativna. Dvije subskale Dimenzije osobnog razvoja, Autonomija i Orijentacija na zadatak po izraženosti odmah slijede subskale Dimenzije odnosa. Poticanje zaposlenika da u radu budu neovisni i da se oslanjaju na svoje odluke tj. poticanje decentraliziranosti je povezano s poticanjem zaposlenih da prihvaćaju rizik u poslu, te kao rezultat toga osjećaju visoku lojalnost (Payne i Pugh, 1976). Upravo za skalu Autonomije u ovom istraživanju možemo reći da opisuje visok stupanj decentraliziranosti koja u konačnici pozitivno djeluje na organizacijske karakteristike poput lojalnosti i prihvaćanja rizika. Orijentacija na zadatak koja odražava stupanj planiranja i djelotvornosti u izvršavanju radnih obaveza ukazuje na okolinu koja umjereno potiče potrebu za postignućem.

Subskale oko kojih postoji najmanje slaganje zaposlenih su Fizički komfor i Inovativnost. Očito je da različiti zaposlenici gledaju na različit način na ova dva faktora organizacijske klime koji su visoko ovisni o vrsti posla, hijerarhiji i lokaciji. Također je bitno spomenuti da su ove dvije subskale najraspršenije i u istraživanju klime u osnovnim školama (Domović, 2000).

Nivo opisa u ovom istraživanju je bio «Iskon u cjelini» (Prilog 2), te je bitno za primijetiti da ispitanicima upravo to može biti otežavajuća okolnost u ispunjavanju upitnika. Na primjer, za subskalu Podrška rukovoditelja, ispitanici mogu imati

ozbiljnih problema u procjeni kolika je u prosjeku podrška rukovoditelja u Iskon Internetu. Pitanje je da li komuniciraju s ostalim zaposlenicima o tom problemu te da li stvarno imaju dobar uvid u taj problem. No, bez obzira na to ispitanici daju odgovore na sve čestice upitnika, radeći tako ono što Nisbett i Wilson nazivaju «Kazuju više nego što znaju» (1977, Rousseau, 1988).

Osnovni problem u kojem se istraživači organizacijske klime ne slažu je da li je organizacijska klima psihološki ili organizacijski fenomen. Glick smatra da je organizacijska klima rezultat sociološko organizacijskih procesa, dok većina drugih autora vide organizacijsku klimu kao agregirane rezultate psiholoških klima kada među njima postoji zajedničko slaganje. Jedan od načina koji je preporučen da se provjeri slaganje među zaposlenicima u njihovoj percepciji organizacijskih procesa je intraklasna korelacija (James, Joyce, Slocum, 1988). Provjerom intraklasnih korelacija za svaku pojedinu subskalu u ovom istraživanju, dobiveno je da se sve korelacije statistički značajno razlikuju od nule (Tablica 9a). Drugim riječima, slaganje ispitanika je konzistentno, što opravdava korištenje termina «organizacijska klima» bez obzira kojem se pogledu na određenje organizacijske klime priklonili, Glickovom ili pogledu Jamesa, Joycea i Slocuma.

Drugi problem ovog rada se bavi problemom agregirane klime. Agregirana klima predstavlja individualne percepcije objedinjene na nekoj formalnoj hijerarhijskoj razini, te se razina agregacije ne mora podudarati sa razinom deskripcije ili percepcije. Razina deskripcije u ovom istraživanju je bila «Iskon u cjelini», dok su nivoi agregiranja bila vrlo različiti. Rezultati su agregirani po spolu, vrsti zaposlenja, stupnju obrazovanja, lokaciji rada, sektoru, hijerarhijskoj razini,

dobi, ukupnom radnom stažu, radnom stažu u Iskonu, te po plaći. Neki od ovih nivoa agregacije nisu tipični u istraživanjima agregirane klime budući da se ona uglavnom bave agregacijom na nivou sektora ili hijerarhije. No, svaka od ovih skupina ispitanika s obzirom na nivo agregacije podliježe osnovnoj pretpostavci agregacije po kojoj određena grupa zaposlenika u organizaciji ima značajno različitu klimu od neke druge grupe zbog stvarnih situacijskih ili determinirajućih razlika koje omogućuju da se članovi jedne grupe međusobno više slažu u svojim percepcijama, nego što se slažu s članovima drugih grupa. Ovdje se dolazi do još jedne teorijske nedorečenosti s kojom se susreću istraživači klime u organizacijama. Naime, neki autori smatraju da ako želimo agregirati rezultate na višu razinu osnova agregiranja bi trebala biti stupanj slaganja u percepcijama radne okoline, dok drugi smatraju da stupanj slaganja nije potreban (James, Joyce, Slocum, 1988). Nadalje neki autori smatraju da agregirane klime trebaju zadovoljiti tri metodološka kriterija ukoliko žele zadovoljiti konstruktivnu valjanost. Kriteriji su: 1) diskriminativnost tj. razlike u prosječnim vrijednostima percepcija između više klima, 2) predvidljivu povezanost s nekim organizacijskim ili individualnim kriterijem, 3) internalnu konzistenciju odnosno slaganje u percepcijama unutar klime (Joyce, Slocum, 1984). Autori nadalje navode da se istraživanja mogu razlikovati po broju korištenih kriterija, te navode da većina njih koristi dva kriterija kao što su npr. diskriminativnost i povezanost s učinkovitošću. U ovom istraživanju je korišten kriterij diskriminativnosti između različitih agregiranih klima, dok ostala dva nisu korištena.

U skladu s tim, analizama značajnosti razlika su provjerene razlike u agregiranim klimama različitih grupa unutar Iskon Interneta. Dobiveni podaci

pokazuju da postoje vrlo malene razlike u percepcijama pojedinih subskala s obzirom na pripadnost različitim grupama.

Muškarci i žene se značajno razlikuju jedino u percepciji stupnja orijentiranosti na zadatak, gdje žene percipiraju veću orijentiranost na zadatak nego muškarci. Ovaj rezultat je objašnjiv opće poznatom pojavom da su žene savjesnije i pouzdanije, te više usmjerene na rad. U agregaciji s obzirom na hijerarhijsku razinu i sektor se također pokazalo da postoji jedino razlika u percepciji Orijehtacije na zadatak. Neki autori spominju rezultate istraživanja prema kojima se percepcija, u ovom slučaju, organizacijske klime razlikuje s obzirom na hijerarhijski nivo ispitanika (Payne i Pugh, 1976). Klima je percipirana to pozitivnije što je hijerarhijski nivo ispitanika viši. U ovom istraživanju se to nije potvrdilo, te naprotiv, razlika u percepciji subskale Orijehtacija na zadatak između djelatnika i direktora ide u smjeru smanjene orijentacije što je hijerarhijski nivo viši. Ovaj podatak je moguće objasniti većom specijalizacijom djelatnika, nego što je to slučaj na višoj upravljačkoj razini. S druge strane je očito da se i ispitanici različitih sektora nalaze u specifično različitim situacijama, odnosno radnim uvjetima po kojima se njihove percepcije orijentacije na zadatak razlikuju.

Statistički značajna razlika je pronađena za više različitih grupa kod subskale Kontrola. Stalno zaposleni ispitanici percipiraju manji stupanj kontrole od honorarnih zaposlenika. Ispitanici srednje stručne spreme percipiraju veći stupanj kontrole od onih više ili visoke stručne spreme. Ispitanici na perifernoj lokaciji percipiraju veći stupanj kontrole od onih na centralnoj lokaciji. Ispitanici najkraćeg staža u Iskonusu se značajno razlikuju po percepciji stupnja kontrole od onih najdužeg staža. I na kraju,

ispitanici različitih primanja se razlikuju po stupnju kontrole, te mlađi zaposlenici percipiraju veći stupanj kontrole.

Sumirano, stariji stalno zaposleni, s višom stručnom spremom, na glavnoj lokaciji percipiraju manji stupanj kontrole od svojih mlađih, niže obrazovanih, honorarno zaposlenih kolega na perifernoj lokaciji. Ovaj podatak je vrlo logičan ukoliko se uzme u obzir analiza razlika periferne i centralne lokacije po kojoj je na perifernoj lokaciji veći broj honorarno zaposlenih koji su niže stručne spreme, dobi, plaće i ukupnog radnog staža. Također, percepcija kontrole kod mlađih, honorarno zaposlenih ispitanika je uvjetovana njihovim trenutnim položajem u organizaciji. Budući da su to uglavnom zaposlenici koji se uvađaju u posao i imaju do jedne godine staža, upravljanje takvim zaposlenicima uključuje veću kontrolu dok se ne stekne povjerenje voditelja, te dok oni ne razviju viši stupanj samostalnosti, kada kontrola neće biti potrebna u ovakvom obimu.

Zadnja razlika je pronađena pri agregaciji po dobi gdje je dobiveno da mlađi zaposlenici percipiraju veći stupanj jasnoće od starijih. Budući da subskala jasnoće predstavlja tvrdnje koje se odnose na opseg u kojem djelatnici znaju što mogu očekivati u svakodnevnoj rutini, te koliko su pravila jasna, logično je za zaključiti da upravo mladi rade na manje zahtjevnim i jasnijim zadacima od starijih zaposlenika, što onda rezultira njihovim višim rezultatom u percepciji subskale Jasnoća.

Vrsta klime koja nije proučavana u ovom radu je kolektivna klima. Kao što je u uvodu navedeno kolektivna klima proizlazi iz slaganja određenog broja pojedinaca u percepciji njihove okoline. To slaganje se ne mora podudarati s formalnim organizacijskim odjelima ili sektorima. Ukoliko bi se rezultati ovog istraživanja

klasterizirali pretpostavka je da bi se dobilo nekoliko statistički značajno različitih kolektivnih klima koje bi činili pojedinci slične percepcije pojedinih aspekata klime.

Primarni cilj ovog istraživanja je bio odgovoriti na prvi problem dok je drugi problem poslužio za demonstraciju kompleksnosti istraživanja klime u organizacijama. Odgovor na prvi problem vrlo jasno daje smjernice koje aktivnosti ljudskih potencijala su moguće i u kojem pravcu trebaju ići. Vrlo visoka kolegijalna kohezija koja postoji između zaposlenika Iskon Interneta ukazuje na činjenicu da Iskon ima složne zaposlenike i izvrsne međuljudske odnose iz čega proizlazi da se buduće aktivnosti ljudskih potencijala samo trebaju nastaviti u skladu s postojećima. Najbitnije među njima su kvalitetno uvođenje u posao i upoznavanje svih zaposlenika s novim djelatnikom (i obrnuto), razrađeni team building programi na razinama tima, odjela, sektora i organizacije, godišnji skupovi, timski rad i razvijena interna komunikacija. Vrlo niska izraženost rezultata na subskali Radnog pritiska daje vrijednu informaciju da zaposleni mogu još više i bolje raditi, te će buduće aktivnosti biti usmjerene k voditeljima kako bi se posvetila veća pažnja efikasnosti u radu. Niska izraženost subskale Kontrola ukazuje na autonomiju koju djelatnici imaju u radu i povjerenje koje im je ukazano od njihovih nadređenih, što potvrđuje i visoka izraženost subskale Autonomija. Taj faktor klime je potrebno usmjeravati upravo u tom pravcu, kao što je bilo rečeno u raspravi budući da autonomija u radu potiče zaposlenike na slobodan i kreativan rad, te povećanje odgovornosti što po Herzbergovoj teoriji zadovoljstva poslom dovodi do povećanja zadovoljstva poslom. Faktori na kojim će također biti potrebno raditi su Jasnoća i Fizički komfor na način da se interne procedure i opisi poslova dodatno specificiraju i detaljiziraju, pogotovo

na višim razinama, te da se poboljšaju radni uvjeti. Također edukacijom voditelja i direktora o njihovim funkcijama i zadacima se može postići povoljniji rezultat na ovoj skali.

Upotreba ovih rezultata u selekciji će omogućiti usporedbu željene klime kandidata i stvarne klime u pojedinom odjelu, sektoru ili organizaciji. Na taj način se može povećati točnost predikcije najboljeg kandidata za pojedino radno mjesto upotrebom verzije WES-a namijenjene mjerenju očekivane klime uz sve ostale selekcijske instrumente.

Također, istraživački vrijedne informacije proizlaze i iz dublje analize na razini odjela i na njihovoj međusobnoj usporedbi, kako bi se utvrdile daljnje specifičnosti i posebno krojene akcije ljudskih potencijala.

U skladu s drugim problemom, a i općenito u području istraživanja organizacijske klime znanstvenici će u budućnosti trebati uložiti veliki napor kako bi postigli konsenzus u osnovnim odrednicama istraživanja klime kao što su stupanj slaganja, nivo agregacije, objektivističko naspram subjektivističkom definiranju klime, te mnoga druga neslaganja koja danas postoje. Posebno treba naglasiti da nepostojanje istraživanja u Hrvatskoj bitno otežava interpretaciju rezultata karakterističnih za ovo podneblje, te i tom području klime treba posvetiti više pažnje.

6 ZAKLJUČAK

Prvi problem ovog istraživanja je bio utvrditi opću razinu organizacijske klime u Iskon Internetu. Rezultati su pokazali da je najizraženiji aspekt organizacijske klime kolegijalna kohezija ($M=7,941$, $sd=1,2549$), dok je najmanje izražen aspekt kontrole ($M=2,810$, $sd=1,5482$).

Drugi problem ovog istraživanja je bio utvrditi razlike u percepciji klime s obzirom na različite nivoe agregacije. Utvrđeno je da se muškarci i žene ($p<0,052$), te pripadnici različitih sektora ($p<0,025$) i hijerarhijskih razina ($p<0,02$) razlikuju po stupnju percipirane orijentiranosti na zadatak. Ispitanici niže stručne spreme ($p<0,033$), honorarnog zaposlenja ($p<0,008$) na perifernoj lokaciji ($p<0,002$), različite dobi ($p<0,044$) i veličine plaće ($p<0,013$) percipiraju različit stupanj u kojem voditelji koriste pravila i pritiske da bi držali djelatnike pod kontrolom. Mlađi ispitanici percipiraju veću jasnoću u radu od starijih kolega ($p<0,02$). Ovim rezultatom je hipoteza djelomično potvrđena s obzirom na mali broj utvrđenih statističko značajnih razlika.

7 Literatura

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw Hill.

Domović, V. (2000). *Odnos između školskog ozračja i učinkovitosti škole*, Doktorska disertacija, Filozofski fakultet u Zagrebu.

Forehand, G.A., Gilmer, B.V.H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior, *Psychological Bulletin*, 62, 228-240.

James, L.R., Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research, *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

James, L.R., Joyce, W.F., Slocum, J.W. (1988). Comment: Organizations do not cognize, *Academy of Management Review*, 13, 1, 129-132.

Johannesson, R. E. (1973). Some Problems in the Measurement of Organizational Climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.

Joyce, W.F., Slocum, J.W. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations, *Academy of Management Review*, 27, 4, 721-742.

Koys, D. J. i DeCotiis T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44 (3), 265-285.

Litwin, G.H., Stringer, R.A., (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.

Moos, R. H. (1986). *Work Environment Scale manual*, 2nd ed, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Payne, R.L., Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate, u: Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1125-1173.

Petz, B., (1992). *Psihologijski rječnik*, Zagreb, Prosvjeta.

Psihosocijalna klima u penalnim ustanovama. Izvještaj znanstveno – istraživačkog projekta, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, 1990.

Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research, u: Cooper, C.L., Robertson, I. (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley and Sons Ltd., 39-158.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited, *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465.

Schneider, B. (1983). Work Climates: An interactionist perspective, u: Feimer, N.R., Geller, E.S. (eds.), *Environmental psychology*, New York: Praeger, 107-128.

Sušanj, Z. (2002). *Organizacijska klima i kultura u okviru modela suparničkih vrijednosti*, Doktorska disertacija, Filozofski fakultet u Zagrebu.

8 Prilozi

Prilog 1: Poziv zaposlenicima Iskon Interneta na sudjelovanje u istraživanju

Dragi svi,

pozivam vas na sudjelovanje u istraživanju "Organizacijska klima u Iskon Internetu". Upitnik se nalazi na adresi <http://intwww.iskon.hr/upitnik>. Sudjelovanje u istraživanju je u potpunosti dobrovoljno, a rezultati će se koristiti za izradu diplomske radnje na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, te za poboljšanje rada u Iskon Internetu. Presentacija rezultata će biti isključivo na grupnom nivou, te vam kao istraživač garantiram potpunu diskreciju.

Pažljivo pročitajte uputu prije nego krenete ispunjavati upitnik.

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i trudu.

Hrvoje Pranjić-Anušić

Prilog 2: Skala socijalne klime

UPUTA:

Pred Vama se nalazi upitnik s tvrdnjama koje upisuju Vašu radnu okolinu. Molim Vas da za svaku od tvrdnji procijenite odnosi li se njezin sadržaj na **Iskon u cjelini** ili ne. Podaci prikupljeni ovim upitnikom koristiti će se u svrhe diplomskog rada, i za poboljšanja rada u Iskonus. Molim Vas da svako pitanje pažljivo pročitate i budete iskreni.

Ako smatrate da tvrdnja dobro opisuje **Iskon u cjelini** odgovorite "**DA**", a ako ona ne vrijedi za Iskon odgovorite "**NE**".

Unaprijed hvala!

Ime i prezime: Ukupni radni staž u godinama:

Odjel: Radni staž u Iskonus (bez obzira na tip zaposlenja):

Spol: Vrsta zaposlenja (stalno/honorarno):

Godine: Funkcija (djelatnik/voditelj/direktor/Uprava):

Vaša stručna sprema:

DA	NE	Tvrdnja
		Raditi u Iskonus je uistinu profesionalni izazov.
		Djelatnici u Iskonus svim snagama pomažu novom djelatniku da se osjeća ugodno.
		Voditelji su skloni omalovažavati djelatnike.
		Rijetki su djelatnici koji imaju neku značajnu odgovornost.
		Djelatnici s mnogo pozornosti obavljaju svoj posao.
		Djelatnici su pod stalnim pritiskom da neprestano rade.
		Povremeno se stvari u Iskonus odvijaju prilično neorganizirano.
		U Iskonus se moramo strogo pridržavati pravila i propisa.
		Ovdje se cijeni ako netko radi na drugačiji način.

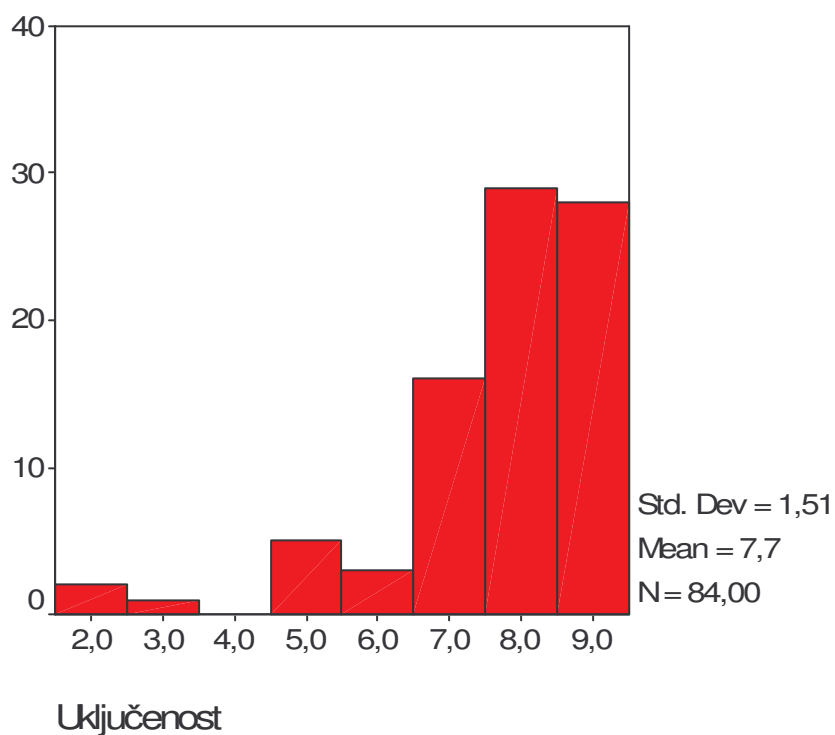
		U Iskonu je ponekad prevruće.
		U Iskonu nema mnogo osjećaja zajedništva.
		Odnosi među ljudima su službeni.
		Voditelji obično pohvaljuju djelatnike za dobro obavljen posao.
		Djelatnici imaju veliku slobodu u radu.
		Ovdje se mnogo vremena bespotrebno gubi zbog nedjelotvornosti.
		Izgleda kao da uvijek sve treba učiniti istog trenutka.
		Aktivnosti su u organizaciji dobro planirane.
		Djelatnici se na poslu mogu i "ležernije" odijevati ako to žele.
		U Iskonu se uvijek mogu iskušavati nove i drugačije ideje.
		Osvjetljenje u Iskonu je iznimno dobro.
		Čini se da su mnogi djelatnici ovdje samo zato da ispune svoje vrijeme.
		Djelatnici pokazuju osobni interes jedni za druge.
		Voditelji nastoje obeshrabriti djelatnike da daju primjedbe.
		Djelatnike se potiče na samostalno donošenje odluka.
		Poslovi se rijetko ostavljaju "za sutra".
		Djelatnici se u Iskonu nemaju prilike opustiti.
		Propisi i pravila su donekle nedorečeni i dvosmisleni.
		Ovdje se očekuje da djelatnici u svome radu slijede uvriježena pravila.
		Moglo bi se reći da smo među prvima po iskušavanju novih ideja.
		Uredi su strašno pretrpani.
		Moglo bi se reći da su djelatnici ponosni na Iskon.
		Djelatnici se rijetko družu nakon posla.
		Voditelji obično u potpunosti uzimaju u obzir ideje djelatnika.
		Ovdje se ljudima dopušta vlastita inicijativa u radu.
		Ovo je vrlo uspješna organizacija u kojoj se iznad svega cijeni rad.
		Nitko u Iskonu ne radi previše.
		Točno se zna koje su odgovornosti voditelja.
		Voditelji pomno nadziru djelatnike.
		Raznolikost i promjene u radu ovdje nisu osobito važne.
		Iskonovi uredi izgledaju suvremeno i sa stilom.
		Djelatnici ulažu mnogo truda u ono što rade.
		Djelatnici su obično iskreni u izražavanju svojih osjećaja.
		Voditelji kritiziraju djelatnike zbog sitnica.
		Voditelji potiču djelatnike da se u rješavanju problema

	oslanjaju sami na sebe.
	Svima je važno napraviti što više posla.
	Ovdje nema vremenskog pritiska.
	Djelatnicima se obično objasne detalji zadanih poslova.
	Propisi i pravila se dobro provode.
	Ovdje se već dugo primjenjuju iste metode i postupci.
	Unutrašnjost Iskona bi bilo dobro dotjerati.
	Malo je djelatnika koji rade i dragovoljno.
	Djelatnici često ručaju zajedno.
	Djelatnici bez ustezanja mogu tražiti da im se plati ono što rade.
	Djelatnici se uglavnom ne pokušavaju izdvajati i razlikovati od drugih.
	Ovdje je naglasak na "prvo posao onda zabava".
	Vrlo je teško držati korak s radnim obvezama.
	Djelatnicima često nije jasno što se točno od njih očekuje.
	Voditelji uvijek provjeravaju i strogo kontroliraju djelatnike.
	Ovdje se u radu rijetko iskušavaju novi pristupi.
	Boje i unutrašnje uređenje Iskon čini toplim i ugodnim mjestom za rad.
	Iskon djeluje veselo i živahno.
	Djelatnici koji se jako razlikuju od ostalih u organizaciji ne slažu se dobro s kolegama.
	Voditelji očekuju previše od djelatnika.
	Djelatnike se potiče da uče i ono što nije izravno povezano s njihovim poslom.
	Djelatnici rade vrlo naporno.
	Ovdje se posao može obaviti čak i ako se radi sasvim ležerno.
	Djelatnicima su u potpunosti objašnjene mogućnosti posebnih povlastica.
	Voditelji rijetko popuštaju pred pritiscima djelatnika.
	U Iskonu se gotovo nikad ništa ne mijenja.
	U Iskonu je povremeno prilično loš zrak.
	Teško je pridobiti djelatnike za bilo koji dodatni posao.
	Djelatnici često međusobno razgovaraju o osobnim problemima.
	Djelatnici razgovaraju o svojim osobnim problemima s voditeljima.
	Djelatnici su u svom radu prilično neovisni o voditeljima.

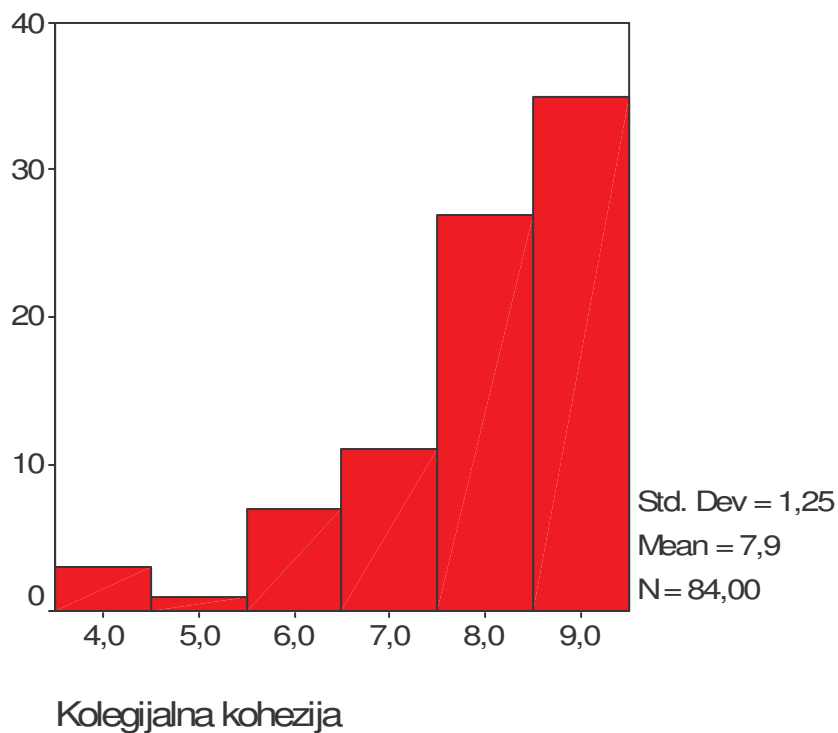
		Moglo bi se reći da su ovdje djelatnici prilično neučinkoviti.
		Sve uvijek treba učiniti u nekom precizno zadanom roku.
		Propisi i pravila se stalno mijenjaju.
		Od djelatnika se očekuje da se u potpunosti pridržavaju pravila i običaja.
		U organizaciji se osjeća svježje i poticajno ozračje.
		Namještaj je uglavnom primjeren i dobro raspoređen.
		Rad je obično vrlo zanimljiv.
		Djelatnici često stvaraju probleme govoreći jedni drugima iza leđa.
		Voditelji se stvarno zauzimaju i bore za svoje ljude.
		Voditelji se redovito sastaju s djelatnicima radi razmatranja budućih radnih zadataka.
		Djelatnici često kasne na posao.
		Djelatnici često moraju raditi prekovremeno da bi završili posao.
		Voditelji potiču djelatnike da budu dotjerani i uredni.
		Ako djelatnik kasni na posao, može to nadoknaditi duljim ostankom na poslu.
		U organizaciji se stalno nešto mijenja.
		Prostorije su dobro klimatizirane.

Pošalji rezultate

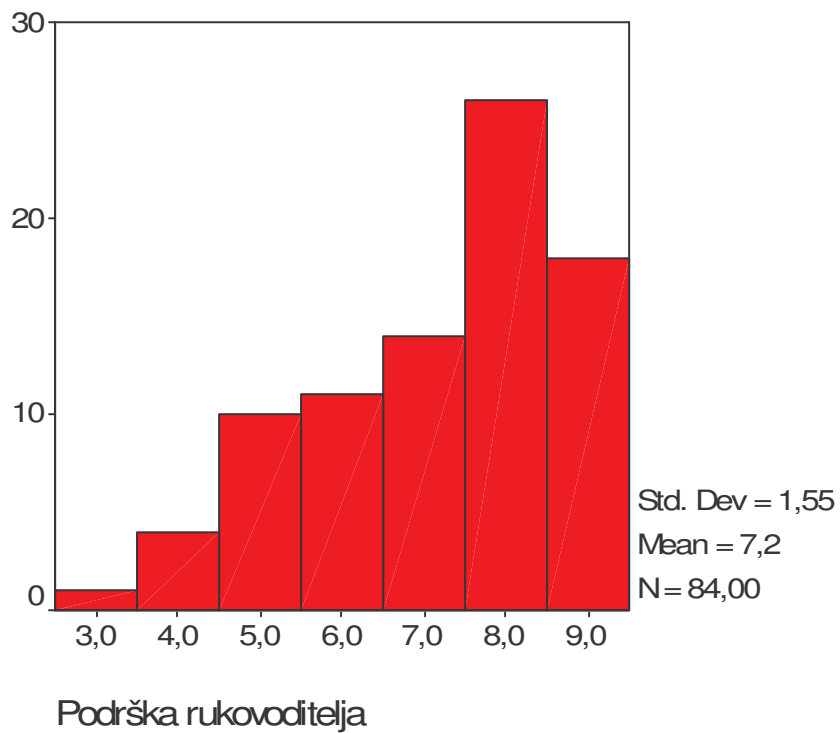
Reset

Prilog 3: Distribucije rezultata subskala WES-a

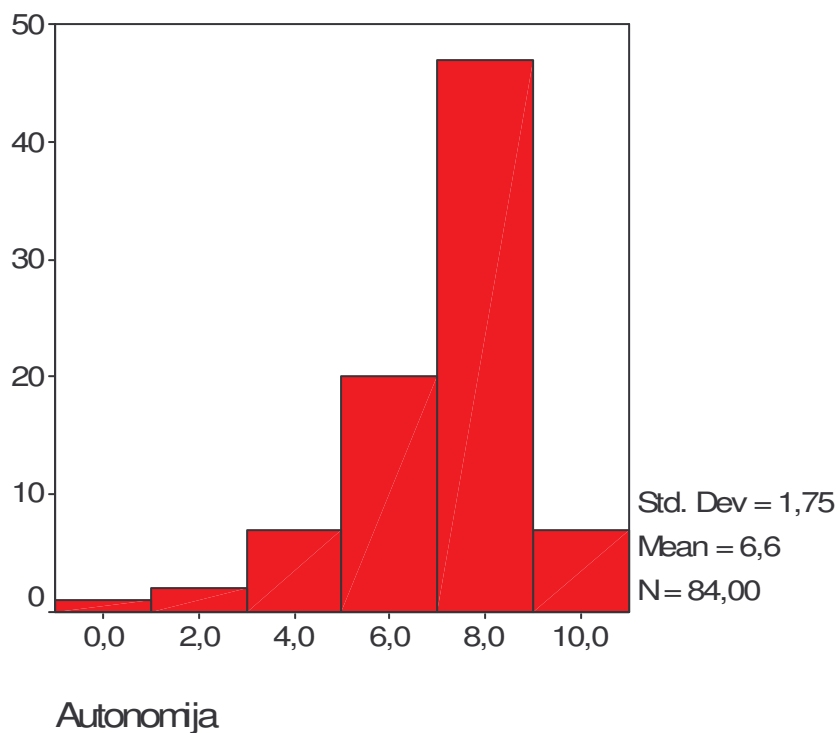
Graf 1. Histogram rezultata subskale uključenost



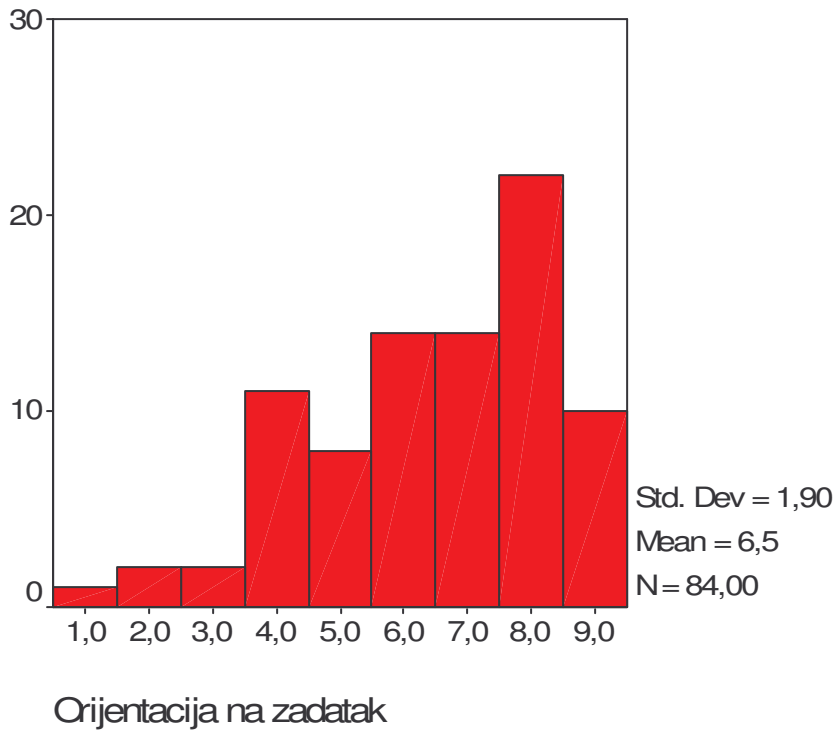
Graf 2. Histogram rezultata subskale kolegijalna kohezija



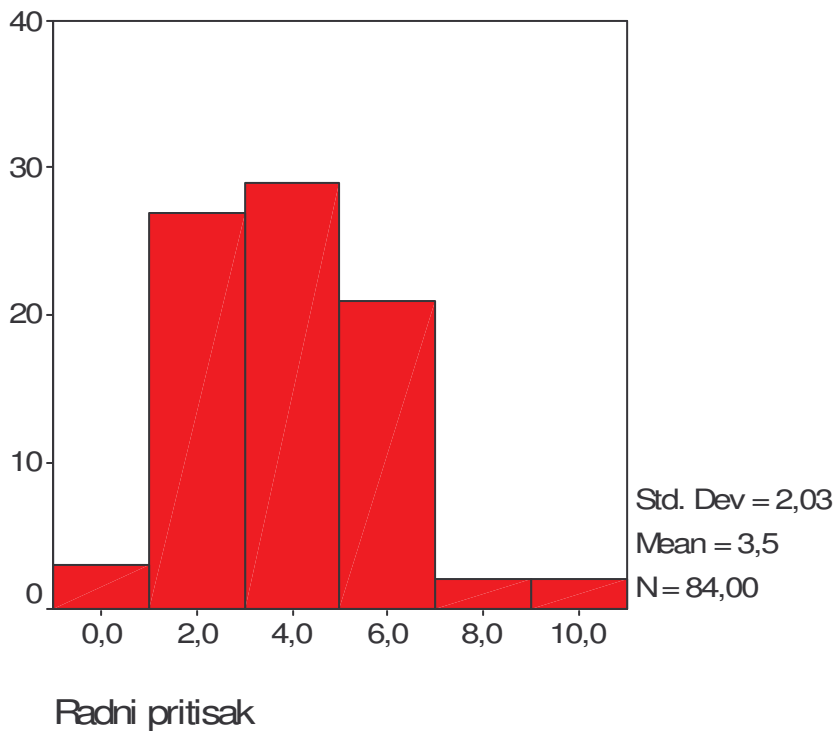
Graf 3. Histogram rezultata subskale Podrška rukovoditelja



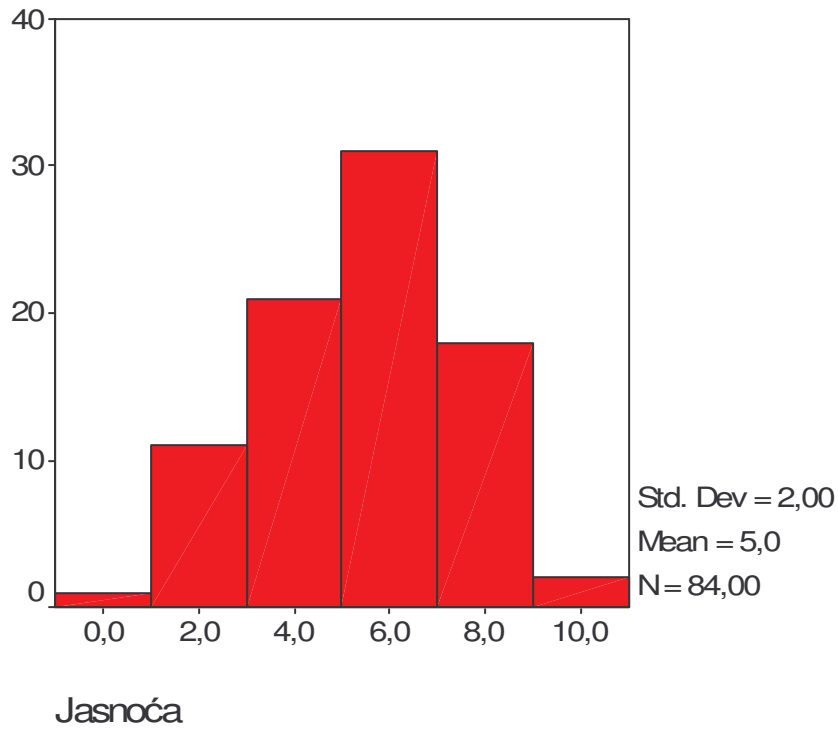
Graf 4. Histogram rezultata subskale autonomija



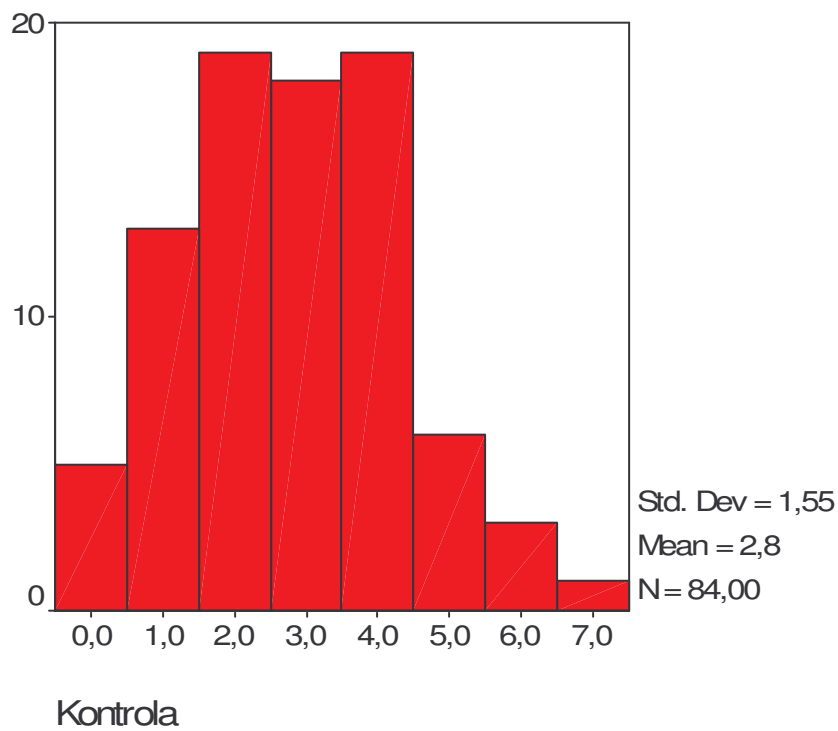
Graf 5. Histogram rezultata subskele Orijentacija na zadatak



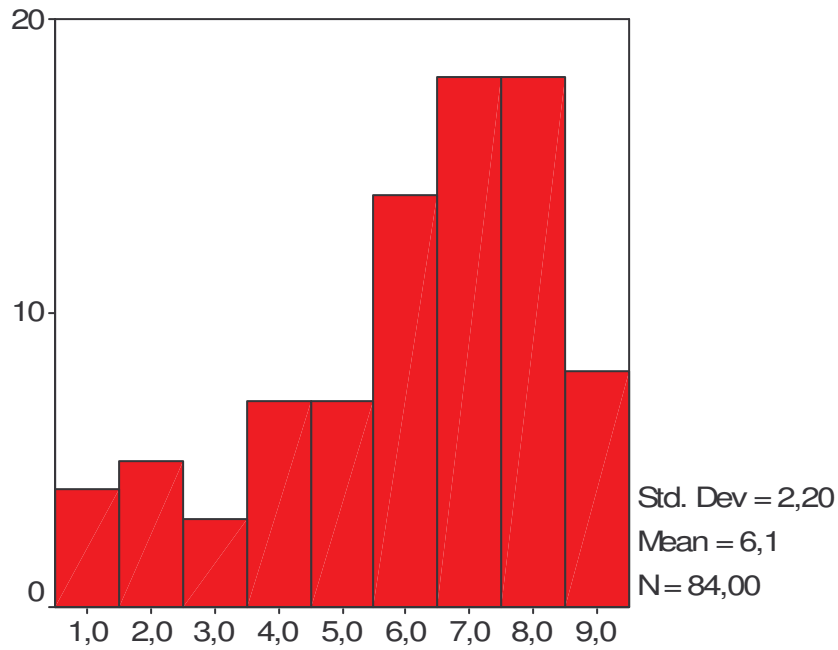
Graf 6. Histogram rezultata subskele Radni pritisak



Graf 7. Histogram rezultata subskale Jasnoća

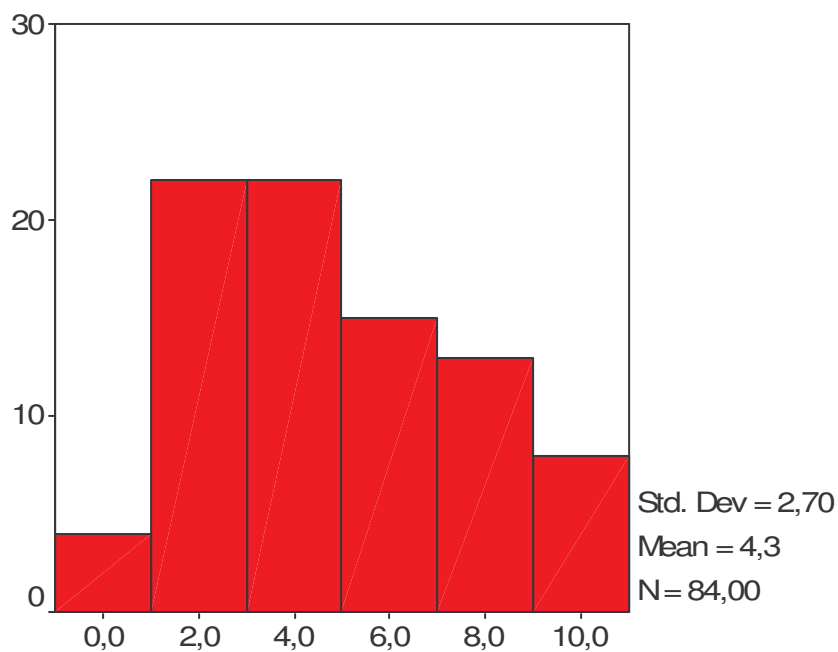


Graf 8. Histogram rezultata subskale Kontrola



Inovativnost

Graf 9. Histogram rezultata subskale Inovativnost



Fizički komfor

Graf 10. Histogram rezultata subskale Fizički komfor