

MIROSLAV ŽUGAJ  
Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu  
miroslav.zugaj@foi.hr  
MARIO BOGDANOVIĆ  
Ekonomski fakultet u Splitu  
mario.bogdanovic@efst.hr

UDK: 658.3:347.72(497.523 Varaždin)  
Stručni rad  
Profesional Paper

## ORGANIZACIJSKA KLIMA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA GRADA VARAŽDINA

*Organizacijska klima složena je mjera ukupnog organizacijskog konteksta i upućuje na kvalitetu menadžmenta ljudskih resursa, odnosno brigu za učinkovite ljudske resurse u trgovačkom društvu. Čimbenici (dimenzije) organizacijske klime odnose se na ključne interakcije i percepcije o bitnim aspektima radne okoline, u kojima se odvijaju svi poslovni procesi. Na osnovu tih interakcija i percepcija mogu se analizirati sustavi upravljanja ljudima, sugerirati prostori za unaprijeđenje načina i politika upravljanja ljudskim resursima trgovačkih društava grada Varaždina. Organizacijska klima važno je organizacijsko područje, jer bilo koja opsežnija organizacijska prilagodba, promjena ili unaprijeđenje zahtjeva prvenstveno prilagodbu organizacijske klime tj. prilagodbu razmišljanja, emocija i ponašanja ljudi trgovačkog društva.*

### 1. UVOD

Djelotvornost (efikasnost i efektivnost) poslovnih subjekata stalan je problem organizacije i menadžmenta kao upravljačke strukture, posebno u današnjem sve zahtjevnijem poslovnom okruženju. S obzirom na to da je djelotvornost organizacija ovisna o nizu internih i eksternih čimbenika (Buble, 2006; Žugaj i sur. 1999), kao i činjenici da organizacijska znanost i menadžment još uvijek ne mogu odgovoriti na sve izazove tehničko-tehnološkog napretka, ponajviše zbog brojnosti, složenosti i promjenjivosti organizacijskih problema, sve više prevladava uvjerenje da je temeljni, nezamijenjivi čimbenik organizacijske djelotvornosti upravo nematerijalan tj. specifično ljudski. Tu se kao znanstvena disciplina i poslovna funkcija, dakle poslovna potreba javlja menadžment ljudskih resursa (Bahtijarević-Šiber, 1999: 3), a u okviru te discipline i poslovne funkcije javlja se menadžment/upravljanje<sup>1</sup> organizacijskom klimom, dakle

planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrola organizacijske klime, čiji je cilj pozitivno tj. optimalno organizacijsko ozračje ili poticajan organizacijski kontekst. Tako je pozitivna organizacijska klima sve potrebniji interni organizacijski čimbenik za sve konkurentski usmjerene poslovne sustave, koji žele ostvarivati konkurentsku (Noe i sur. 2006: 4), pa onda i stratešku prednost, dakle onih sustava koji žele biti srednjeročno (u vremenskom razdoblju od 5-10 godina) i dugoročno uspješni (u vremenskom razdoblju >10 godina). Posljedično tome, posljednjih desetljeća u menadžmentu leadershipa (vođenja) koji operira terminima

---

računovodstvenom sustavu) neljudskim resursima. Ova pojmovna distinkcija je naravno akademske prirode i suštinski ne mijenja značenje glagola, pa se naizmjenice mogu koristiti oba termina npr. upravljanje klimom (ako se klima smatra organizacijskim obilježjem) ili menadžment klimom (ako se smatra ljudskim, perceptivnim obilježjem), o čemu postoje različita mišljenja znanstvenika (Sušan, 2005: 15-17). Kada pak govorimo o terminu menadžment i/ili upravljanje, radi semantike pojma važniji je sadržaj istog koji se u teoriji naziva funkcijama menadžmenta. Različiti autori navode različiti broj funkcija menadžmenta i upravljanja, a one se pojednostavljeno mogu svesti na četiri/pet osnovnih: planiranje, organiziranje, usmjeravanje (motiviranje i vođenje; upravljanje ljudskim resursima) i kontrolu.

<sup>1</sup> Semantička razlika pojma menadžment i upravljanja je u tome što se engl. "management" odnosi na upravljanje i organizaciju ljudi ("manago" od grč. manus=ruka, dakle, izvorno upravljanje ljudskim rukama), a upravljanje na organizaciju rada sa stvarima, dakle sa svim materijalnim (resursima obuhvaćenim u klasičnom

nove ekonomije i novih zanimanja, jača spoznaja i svijest da organizacijska sredina, odnosno kontekst (ili organizacijski psihosocijalni uvjeti) u kojem se zbivaju svi organizacijski procesi, značajno utječe na kvalitetu tih procesa, posredno ili neposredno unaprijeđujući organizacijsku učinkovitost<sup>2</sup>.

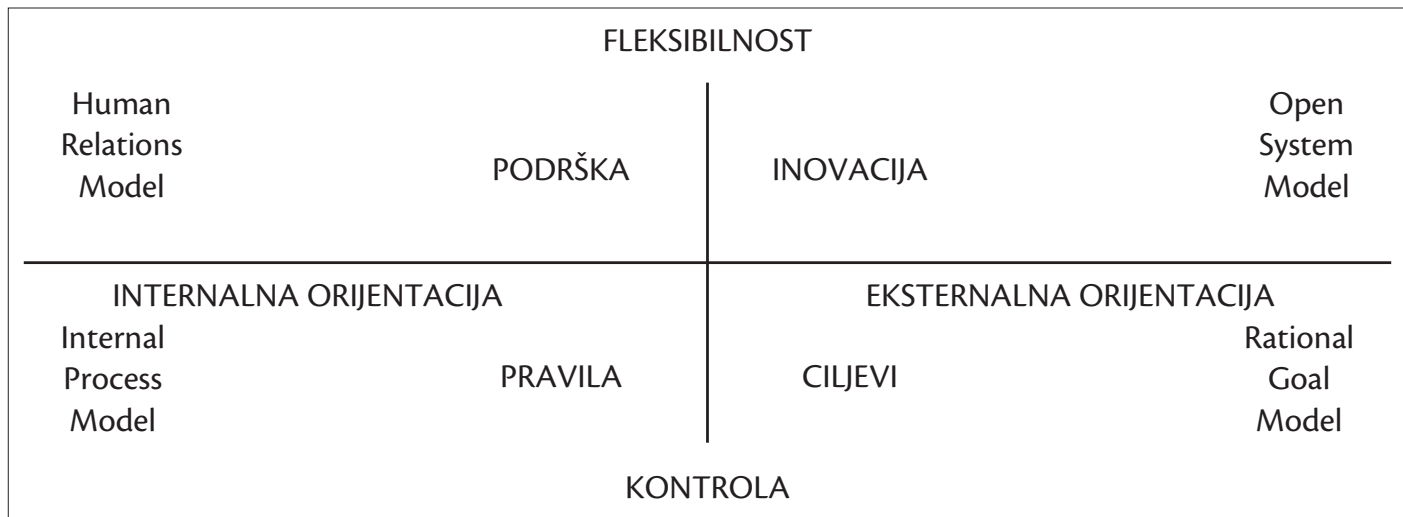
Iako organizacijsku klimu različiti autori različito operacionaliziraju pa onda i definiraju, radi olakšane komunikacije može se prihvatiti definicija da je organizacijska klima skup unutarnjih karakteristika trgovačkih društava po kojima se ona međusobno razlikuju, a koja utječu na ponašanje članova organizacije trgovačkih društava. Organizacijska klima tako se smatra relativno trajnom karakteristikom organizacijskog miljea koji utječe na ponašanje u toj sredini, a pod utjecajem je menadžmenta, formalne i neformalne organizacije i osobnosti sudionika organizacijskih procesa (Baranović i sur., 2006: 487). Uloga i značaj organizacijske klime može se jasnije spoznati u okviru poslovnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa i internog marketinga (čiji je osnovni zadatak «prodati» poslove i zadatke zaposlenicima, što nije moguće bez odgovarajuće organizacijske klime), jer se organizacijska klima smatra bitnom funkcijom menadžmenta ljudskih resursa, ali i internog marketinga kroz «stvaranje primjerene/pozitivne organizacijske klime», kao važnog miljea odvijanja internih poslovnih procesa (Previšić i Ozretić-Došen, 2004: 559). Sukladno navedenom, organizacijska klima je presudni interni čimbenik uspješnosti trgovačkih društava, bez obzira na razinu istraživačke agregacije (individualnoj, grupnoj, organizacijskoj razini učinkovitosti), što podupiru ne samo sustavna promatranja opažanja i registriranja, već i empirijske

<sup>2</sup> Iako je organizacijska klima “nevidljiv i neopipljiv” organizacijski čimbenik, osjeća ga svatko “na svojoj koži” tko god je prisutan u nekoj organizaciji (profitnoj ili neprofitnoj). Klima je toliko specifična za svaku organizaciju da se ne može naučiti posredno npr. iz udžbenika i knjiga, već isključivo neposredno u direktnoj interakciji s ljudima. Iako doduše ima autora koji smatraju da ona ima tek udaljene i vrlo posredne veze s efikasnošću organizacije (jer je kompleksna, teško primjenjiva i kontrolabilna jer su ljudi “čudna bića” kojima je iznimno zahtjevno upravljati) te da su za dobro funkcioniranje organizacije bitniji drugi “čvrsti, opipljiviji” poglavito tipični klasično ekonomski čimbenici (zemlja, rad, kapital), što je ponekad i točno (npr. u tzv. nesofisticiranim djelatnostima gdje prevladava rad ljudskih mišića uz minimum psihičke komponente), u suvremenoj ekonomiji gdje prevladava psihička (intelektualna, emocionalno-motivacijska i fina psihomotorna aktivnost s minornim dinamičkim radom većih mišićnih skupina), vrijedi upravo suprotno. To je najzornije, iako futuristički prikazano u znanstveno-fantastičnom serijalu “Enterprice”, pa se kroz seriju uviđa da je uspješnost misije i pojedinih zadataka u organizaciji svemirskog broda upravo u izravnoj i nezamijenljivoj funkciji s organizacijskim skladom tj. klimom, hijerarhiji usprkos. Dobra organizacijska klima pritom podržava a ne narušava organizacijsku strukturu i njezino efikasno funkcioniranje. Iako je futuristički, navedeni serijal iznimno dobro prikazuje vrstan menadžment ljudima (što nije isto što i menadžment ljudskim resursima jer se bavi samo funkcijom rukovođenja) i organizacijskom klimom s jasno prikazanim pozitivnim posljedicama pozitivne organizacijske klime, kao i posljedicama narušenog organizacijskog sklada.

studije (Sušan, 2005; 2002; Pranjčić-Anušić, 2005; Domović, 2003; 2000; Schneider, 1990; Rousseau, 1988). Usprkos tome, istraživanja i sustavno upravljanje organizacijskom klimom relativno je rijetka pojava u domicilnoj organizacijskoj praksi, uglavnom zbog složenosti samog koncepta i različitih načina mjerenja<sup>3</sup>. Tako je organizacijsku klimu moguće istraživati na nekoliko načina i razina. Primjerice moguće je istraživati na razini pojedinih odjela, čitave organizacije, više organizacija; moguće je obuhvatiti istraživanjem sve zaposlenike organizacija, ili pak samo ključne zaposlenike (menadžere ili/i stručne djelatnike); moguće je mjeriti različite aspekte (dimenzije) organizacijske klime (npr. organizacijsku strukturu, međuljudske odnose, sustav rukovođenja, sustav nagrađivanja, misiju, viziju i ciljeve organizacije, odnos prema kvaliteti (...) ili pak neke druge dimenzije za koje se zaključuje da bitno određuju kontekst organizacije, odnosno čimbenike koji su djelatnicima bitni odnosno značajni); može se mjeriti na različite načine (npr. kao perceptivno, objektivno ili kombinirano svojstvo organizacije); mogu se promatrati razlike u organizacijskoj klimi s obzirom na različite parametre (vrstu organizacije, dob, spol, stručnu spremu, radni staž, radno mjesto i status, itd.). Također, klimu je moguće proučavati u okvirima organizacijske kulture (Žugaj i sur., 2004: 10; Žugaj i Brčić, 2003: 212), kao manifestnu varijablu tj. očitovanje iste ili nekim drugim načinima budući da je klima rezultat interakcije zaposlenika pomoću koje se prenosi zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo i pozitivno/negativno gledanje na radnu okolinu koje može imati različite posljedice (Rousseau, 1988: 42), npr. pomoću varijabli zadovoljstva poslom, organizacijske pripadnosti, zaokupljenosti poslom, organizacijskim samopoštovanjem i slično (Žugaj i Bogdanović, 2003: 169; Bogdanović, 2003a: 829).

Dakle, kao složena mjera ukupnog organizacijskog konteksta upućuje na kvalitetu rada službe tj. različitih funkcija menadžmenta ljudskih resursa, odnosno brigu za učinkovite ljudske resurse u trgovačkom društvu. Tako pojedini aspekti organizacijske klime upućuju na brigu menadžmenta za ljudske resurse u trgovačkim društvima, čime se mogu predviđati razvojni aspekti trgovačkih društava tj. konkretno na temelju ovog rada razvojne perspektive trgovačkih društava grada Varaždina. Naime, bilo koja strategija organizacijskog poboljšanja (koja neminovno zahtjeva skup mjera tj. strategiju promjena u različitim organizacijskim psihosocijalnim ambijentima), mora početi s promjenom organizacijske klime, tj. promjena u organizaciji trgovačkog društva zahtjeva «promjenu razmišljanja, emocija i ponašanja ljudi (tj. stavova)». Kao kameni temeljci produktivne organizacijske klime trgovačkih društava mogu se spomenuti: zajedničko planiranje i dobri međuljudski odnosi, osjećaj pri-

<sup>3</sup> Kad koncept ima mnogo različitih konceptualizacija, operacionalizacija (načina, mogućnosti, razina mjerenja) kada ga ne krasi iznimna jasnoća, onda se često događa situacija da brojnim ljudima zapravo nema nikakvog značenja, i da ga stoga nerado sustavno istražuju i praktično primjenjuju. Jednostavnost je često nužna pretpostavka primjene.



Slika 1. pojednostavljen prikaz spacijalnog modela organizacijske efikasnosti

Izvor: Quinn i Rohrbaugh, 1983: 367.

padnosti organizaciji, jasni ciljevi i visoka razina očekivanja, red, rad, disciplina, odgovornost i ljubav<sup>4</sup>.

Svrha ovog rada je utvrditi temeljnu vrstu i stanje organizacijske klime trgovačkih društava grada Varaždina te osnovne korelate s organizacijskom učinkovitošću, kao pretpostavke za organizacijski rast i razvoj istih.

## 2. METODOLOŠKI PRISTUP I INSTRUMENTARIJ ZA ANALIZU ORGANIZACIJSKE KLIME I UČINKOVITOSTI

Za istraživanje organizacijske klime u ovom radu korišten je instrumentarij kojim su mjerena obilježja organizacijske klime s pozicije organizacijske učinkovitosti (usmjerenost organizacije na podršku djelatnicima, inovacije, pravila i ciljeve) prema Quinn i Rohrbaughovom modelu organizacijske analize (Quinn i Rohrbaugh, 1983: 363). Model se sastoji od tri temeljne osi (dimenzije): prva os je vrijednosna dimenzija koja se odnosi na

<sup>4</sup> Tko god radi u organizaciji s pozitivnom radnom klimom normalno razvija prema toj organizaciji i pozitivne osjećaje, npr. osjećaj ponosa i povećanu odgovornost (moralni imperativ) prema toj organizaciji. U takvoj klimi postaje normalni kulturalni obrazac, dati dio sebe, svoga rada i doprinosa, nastojati promovirati svoju organizaciju u eksterijeru. Pozitivna organizacijska klima povećava vjerojatnost povećane odgovornosti prema trgovačkom društvu. Stoga nije neobično da zaposlenik trpi negativna čuvstva ukoliko organizacija poslovno stagnira, ukoliko se unutar nje ili po nju događaju nepovoljni događaji. Sve to može rezultirati osobnom žalošću, potresenošću i, depresijom. Smrt organizacije (stečaj) za vjernog djelatnika po težini stresa može biti usporediva sa posljedicama smrti člana kućanstva ili bliže rodbine. Stoga je dobra organizacijska klima onaj organizacijski čimbenik koji daje smisao, motivaciju i vitalitet, nemoguće ju je nadomijestiti nečim drugim, kao što kvalitetnu hranu nije moguće zamijeniti nečim drugim (npr. zrakom, vodom ili čovjeku neprimjerenim nutritivijentima), a da čovjek tj. analogno organizacija dugoročno funkcionira dobro.

organizacijsko usmjerenje od internalnog (mikro) naglašavanja dobrobiti i razvitka ljudi u organizaciji i eksternalnog (makro) naglašavanja dobrobiti i razvitka same organizacije. Druga os odnosi se 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 ovih osi dobivena su četiri oblika organizacijskog ponašanja tj. klimatskog ozračja (Vidjeti sliku 1.) koji se podudaraju s četiri temeljne teorije organizacije:

1. *Human Relations Model* u kojem je naglašena kohezija i moral, dok je cilj razvoj 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 je naglašeno 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**).

U istraživanju organizacijske klime i organizacijske učinkovitosti te njihovih korelata koristit će se dva mjerna instrumenta:

- I) Kao prvi mjerni instrument koji ispituje klimu temeljem spacijalnog modela efektivnih kriterija tj. modela organizacijske učinkovitosti (Quinn&Rohrbaugh, 1983) za potrebe ovog rada koristiti će se deskriptivni dio (organizacijska klima) upitnika FOCUS-93 (van Muijen, 1992). Grupa istraživača van Muijen, Koopman, De Witte razvili su upitnik kojim su pokušavali mjeriti organizacijsku kulturu. Upitnik je testiran u bolnicama te su dobivene dvije dimenzije: kontrola i organizacijski dinamizam; koje su odgovarale dimenzijama koje su pronašli Quinn i Rohrbaugh 1983. Kombinacijom ovih dimenzija dobivene su četiri orijentacije organizacijske kulture: podrška, inovacije, pravila i ciljevi, a za svaku orijentaciju napravljena je odgovarajuća ljestvica.

- a) Za vrijednosnu dimenziju podrške naglasak je stavljen na nizak stupanj kontrole i internalnu dimenziju. Obilježja ove dimenzije su neslužbeni kontakti, usmena komunikacija i komunikacija između svih razina.
- b) Vrijednosna dimenzija inovacije naglašava niski stupanj kontrole ali eksternu orijentaciju. Ovdje je naglasak na promjenama, preuzimanju rizika, rastu i razvoju organizacije. Također, postoji vodoravna i okomita komunikacija pri obavljanju zadatka, poruke se prenose usmeno, a konflikti u grupi rješavaju se bez odgađanja.
- c) Vrijednosna dimenzija pravila ističe se internalna orijentacija i visoki stupanj kontrole. Obilježje ove dimenzije je centralizacija, isticanje hijerarhijske strukture, a koordinacija posla odvija se s najviših razina. Naglasak je na formalizaciji odnosa i strukturi.
- d) Unutar vrijednosne dimenzije ciljeva naglašen je visok stupanj kontrole i eksternalna orijentacija. Kontakti između zaposlenika 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 dio sastavljen je od čestica koje se odnose na četiri dimenzije klime i (podrška, inovacije, ciljevi, pravila). Ljestvica u upitniku je Likertovog tipa od šest stupnjeva. Za prvi, deskriptivni dio upitnika, gdje se od ispitanika traži da procijene koliko vrijedi pojedina tvrdnja procjene su sljedeće: 0. nitko, 1. malo tko, 2. neki, 3. većina, 4. mnogi, 5. svi.

Za pitanja gdje se od ispitanika tražila procjena učestalosti pojavljivanja neke tvrdnje, procjene su ove: 0. nikad, 1. rijetko, 2. ponekad, 3. često, 4. vrlo često, 5. uvijek.

- II) Za ispitivanje učinkovitosti organizacija i povezanosti tipova organizacijskih klimata i ukupne organizacijske klime sa organizacijskom djelotvornošću koristit će se upitnik percipirane organizacijske učinkovitosti (Domović, 2000: prilog disertacije) koji ispituje različite aspekte učinkovitosti (kvantiteta, kvaliteta, efikasnost korištenja svih resursa, efikasnost rješavanja problema, suočavanje s promjenama, inovacijom i krizom) te služi kao upitnik za procjenu učinkovitosti upravljanja materijalnim i ljudskim resursima organizacije. Naime, upućeni djelatnici dobro znaju kakva je učinkovitost njihove organizacije, čime je ova mjera možda čak i bolja od knjigovodstveno-računovodstvene metode koja uglavnom ne mjeri finu, meku, učinkovitost ljudskih resursa već finalne financijske veličine koje osim što su nekompletne, često su i netočne tj. uređene sukladno potrebama interesnih skupina. Ovdje se polazi od pretpostavke da za stvarno stanje efikasnosti trgovačkog društva neizostavno treba

pitati i uvažiti mišljenje upućenih ljudi (stručne i menadžerske). Upitnik se sastoji od 8 čestica, a od ispitanika se traži da ocijene pojedine aspekte organizacijske učinkovitosti na Likertovoj skali gdje su procjene (npr. 1. vrlo slabo, 2. slabo, 3. osrednje, 4. vrlo dobro, 5. izvrsno).

### 3. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj ovog rada je istražiti organizacijsku klimu trgovačkih društava grada Varaždina, na uzorku ključnih zaposlenika (stručnih i menadžerskih djelatnika). U ovom radu korišten je prigodan uzorak trgovačkih društava grada Varaždina<sup>5</sup>.

Ciljevi ovog istraživanja bili su sljedeći:

- a) utvrditi stanje organizacijske klime za trgovačka društva grada Varaždina kao agregiranu veličinu prigodnog uzorka ukupno i po ključnim dimenzijama modela (pravila, podrška, inovacije, ciljevi), kao i percipiranu učinkovitost trgovačkih društava grada Varaždina (ukupno i po komponentama);
- b) utvrditi suboptimalnosti unutar pojedinih dimenzija organizacijske klime;
- c) utvrditi korelate organizacijske klime trgovačkih društava grada Varaždina s percipiranom organizacijskom uspješnošću;
- d) utvrditi statistički značajne razlike između različitih kategorija ispitanika, kao i različitih trgovačkih društava grada Varaždina, s obzirom na zavisnu varijablu organizacijske klime.

Istraživanje je provedeno na način popunjavanja anketnih upitnika od strane menadžerskih i stručnih djelatnika, uz njihovu prethodnu suglasnost.

<sup>5</sup> Prigodan uzorak je onaj koji je u određenim okolnostima bilo prigodno prikupiti s obzirom na raspoložive resurse istraživača. Prigodan uzorak naravno nije idealan (teorijsko pitanje uzorka, njegove veličine i reprezentativnosti jedno je od najsloženijih statističkih pitanja, koje može otvoriti brojne rasprave) pa su tu moguće metodološke aporije u smislu zaključivanja s tog i takvog uzorka na ukupnost pojavnosti. Ova ograničenja istraživanja imaju svoje opravdanje u činjenici da organizacijski istraživač nema tu mogućnost istraživanja i kontrolu pojavnosti koja je moguća u situaciji inferencije na temelju statičnih izvora (statističkih, primarnih i sekundarnih publikacija) i manipuliranja varijablama (npr. u situaciji eksperimenta), te je «uranjanje» u organizacijsku realnost i prikupljanje izvornih organizacijskih podataka zahtjevan organizacijski, vremenski, metodološki i interpersonalni posao. Osim toga može se raspraviti i o pretpostavci da je slika organizacijske klime suradnih trgovačkih društava pozitivnija od one koja bi se očekivala kad bi se uzela u obzir nesuradna trgovačka društva jer je razumski za očekivati slabiju organizacijsku klimu (lošije rezultate u različitim aspektima, dimenzijama organizacijske klime) u onim trgovačkim društvima koja ne preferiraju istraživanja o kvaliteti organizacije, a time posredno i njihovog menadžmenta.

### 3.1. Uzorak

Istraživanje je provedeno tijekom mjeseca kolovoza 2008. na uzorku od pet trgovačkih društava grada Varaždina, koje u okviru svojih poslovnih funkcija imaju proizvodnu djelatnost. U uzorak su uzete po principu suradnosti<sup>6</sup>. U prvom koraku utvrđivan je idealan uzorak (popis) trgovačkih društava. Nakon utvrđenog idealnog uzorka trgovačkih društava grada Varaždina komunikacijskim pristupom i logističkom potporom utvrđena je suradnost (voljnost za istraživanje). Nakon toga provedena je operacionalizacija te je u konačnici prikupljen broj istraživanih trgovačkih društava bio  $N=5$  s ukupno 53 stručnjaka i menadžera. U uzorku je bilo zastupljeno 28 menadžera svih razina (niži, srednji, viši), 25 stručnjaka; 28 muških i 25 ženskih ispitanika raspona dobi od 19-60 godina.

### 3.2. Postupak

Prije samog administriranja upitnika, umoljen je viši menadžment trgovačkih društava za dopuštenje istraživanja u njihovom trgovačkom društvu. Nakon toga komunikacija i operacionalizacija postupka odvijala se ili direktno s prvotno komuniciranim višim menadžerom ili putem delegiranog posrednika (nižeg menadžera ili stručnog djelatnika). Koristila se sljedeća metodologija administriranja:

- tamo gdje je to organizacija omogućavala provedeno je upravljano neposredno istraživanje, od strane istraživača;
- nakon osobnog kontakta ostavljeni su upitnici u trgovačkim društvima koji su se nakon popunjavanja vraćali istraživačima.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Kako bi se utvrdila pouzdanost skala pomoću kojih su mjerenje pojedine dimenzije organizacijske klime prvo je utvrđivana pouzdanost skala tipa interne konzistencije (Cronbach alpha). Pouzdanosti različitih skala vidljive su u tablici 1.

Iz dobivenih rezultata tablice 1. vidljivo je da sve izmjerene skale imaju zadovoljavajuću pouzdanost tipa Cronbach alpha (interne konzistencije). Ovo je naročito bitno jer upućuje na preciznost i valjanost mjerenja kako bi se dobilo zadovoljavajući odgovor na

<sup>6</sup> Ovom prilikom zahvaljujemo gospodinu dr. sc. Ivanu Čehoku, gradonačelniku Grada Varaždina, mr. sc. Tomislavu Bogoviću, gradonačelniku Grada Varaždina i savjetniku za lokalnu samoupravu, mr. sc. Eduardu Vargoviću, upravitelju Zavoda za znanstveni rad u Varaždinu HAZU, kao i svim suradnim direktorima-menadžerima trgovačkih društava u gradu Varaždinu koji su prepoznali važnost organizacijske klime i prilikom objektivnog ustanovljenja situaciju u trgovačkom društvu kojim rukovode, omogućivši tako prikupljanje empirijskog supstrata za ovaj rad (gđi. Narcisi Huljev, g. Ranku Vlaheku, g. Željku Mihaljeviću, g. Janku Kralju, gđa. Vesni Canjuga, g. mr. sc. Miljenku Ptičeku).

NAZIV MJERNE SKALE	POUZDANOSTI SKALA (Cronbach alpha)
PRAVILA (naglašavanje pravila u funkcioniranju trgovačkih društava)	0,76
PODRŠKA (pružanje podrške djelatnicima od strane kolega i rukovodioca)	0,83a
INOVACIJE (usmjerenost trgovačkih društava na nove načine rada i unaprijeđenje poslovnog procesa)	0,87
CILJEVI (usmjerenost djelatnika i poduzeća na planiranje i ostvarivanje konkretnih ciljeva)	0,88
USPJEH (mišljenje djelatnika o različitim aspektima uspješnosti trgovačkih društava)	0,82

Tablica 1. pouzdanosti skala za ispitivani uzorak ispitanika trgovačkih društava grada Varaždina  
Izvor: rezultati istraživanja izvedeni statističkom obradom podataka mjernih skala programskim paketom SPSS.

pitanja o karakteristikama predmeta mjerenja tj. organizacijske klime. U nastavku tablice 2. prikazani su rezultati aritmetičkih sredina i standardnih devijacija po pojedinim skalama i suboptimalnim česticama (čija je ocjena < od 3 tj. često).

Prema predloženim podacima za zaključiti je da kod trgovačkih društava grada Varaždina dominantno nije zastupljena niti jedna dimenzija (kontekst) organizacijske klime jer su to i prema «face validity» uglavnom ujednačene vrijednosti aritmetičkih sredina (MPODRŠKA=2,95; MCILJEVI=2,99; MPRAVILA=3,10; MINOVACIJE=3,15), međusobno statistički neznačajne razlike ( $p < 0,01$ ). Stoga se može zaključiti da trgovačka društva grada Varaždina dominantno ne spadaju u niti jedan teorijski model (kontekst) (usporediti s slikom 1.) i da se povećan naglasak ne stavlja niti na jednu od dimenzija podrške, ciljeva, pravila, inovacija, već je prisutna uravnotežena klima ravnomjerno zastupljenih svih modela s manjim ili većim suboptimalnostima. Ujednačenost (uravnoteženost) pristupa poslovanju (naglašavaju se približno podjednako fleksibilnost i vještina kao osnove rasta organizacija (inovacije), socijalna kohezija i moral, tj. razvoj ljudskih potencijala (podrška), informiranje, komuniciranje tj. stabilnost poslovanja i kontrolu (pravila), ali i planiranje i postizanje organizacijskih ciljeva kao pretpostavci za proizvodnost i organizacijsku djelatnost tj. ciljevima usmjeren menadžment (ciljevi). Izloženi podaci ipak upućuju i na nekoliko uočenih slabosti u organizacijskoj klimi koje mogu biti izvori suboptimalnosti u poslovanju trgovački društava grada Varaždina. Tu se ističu:

- PRAVILA. Relativna oskudnost davanja pismenih instrukcija za rad ( $M=2,33$ ). Ovo je naročito važno kod uvođenja novih djelatnika u organizaciju kada bi bilo primjereno dostaviti novom zaposleniku informacijski paket za upoznavanje s poslom, organizacijom, a možda i hijerarhijskom i socijalnom mrežom. Osim toga, dobro

NAZIV MJERNE SKALE I ČESTICA SKALE S OCJENOM <3	ARITMETIČKA SREDINA SKALE/ČESTICE (M)*	STANDARDNA DEVIJACIJA SKALE/ČESTICE (SD)
PRAVILA	3,10	0,71
Davanje instrukcija za rad u pisanom obliku	<b>2,33</b>	1,13
Komunikacija izvan hijerarhijskih obrazaca	2,85	1,09
PODRŠKA	2,95	0,78
Podrška nadređenih pri napredovanju (karijeri)	2,88	1,29
Rješavanje konflikata među zaposlenicima	2,70	1,09
Davanje slobodnih ruku zaposlenicima (autonomija)	<b>2,36</b>	1,06
INOVACIJE	3,15	0,67
Isprobavanje novih načina rada	2,70	1,12
Pronalaženje novih načina rada	<b>2,45</b>	1,12
Česte promjene radnih zadataka	2,67	0,96
Percepcija zahtijevanih promjena u radu trgovačkog društva	2,58	0,90
CILJEVI	2,99	0,65
Mogućnost postavljanja vlastitih radnih ciljeva	2,58	1,15
Individualni radni ciljevi	2,55	0,94
Poticanje konstruktivne kritike (u cilju poboljšanja posla)	2,90	1,01
Takmičenje djelatnika u svrhu boljih rezultata rada	<b>2,30</b>	1,13
Mogućnost mjerenja rada objektivnim mjerilima (s ciljem povezivanja performansi s kompenzacijama)	2,58	1,00
Suglasnost o načinu rada i ciljevima	2,94	0,93
KLIMA UKUPNO	3,09	0,63
PERCIPIRANA UKUPNA USPJEŠNOST TRGOVAČKIH DRUŠTAVA	3,59	0,45
Percipirana uspješnost materijalnih resursa	3,72	0,38
Percipirana uspješnost ljudskih resursa	3,45	0,66

Tablica 2. aritmetičke sredine i standardne devijacije mjernih skala i suboptimalnih čestica unutar pojedine skale za trgovačka društva grada Varaždina

Napomena: \* kratica M (engl. mean) oznaka je za aritmetičku sredinu. Podebljano su prikazane aritmetičke sredine < 2,5.

je pisane upute davati i već uposlenim djelatnicima kada treba usvajati različite promjene u kontekstu organizacijskih poboljšanja, ili prilikom korekcije neprimjereno usvojenih metoda rada, pa su pisane brošure redovito nadmoćniji informacijski alat od uputa, naloga, govora razgovora i izmjena misli. To se naročito intenzivira u sve prisutnijoj ekonomiji znanja i novih zanimanja, pa se pisani materijali mogu dostavljati internetom na individualne stranice zaposlenika. Pisani materijali i upute svakako povećavaju svjesnost i ozbiljnost u poslovanju, skraćuju vrijeme učenja i obuke te stoga u kontekstu usvajanja organizacijskih pravila imaju nezamjenjivu ulogu. Takav pristup imaju brojna suvremena trgovačka društva, koja žele da im djelatnici brzo usvajaju nova znanja i vještine. Jedini im je nedostatak vrijeme potrebno za njihovu pripremu. Uz navedeno pisani materijali daju mogućnost internim trenerima (primjerice operativnim menadžerima) provjeru znanja i vještina, te stoga djelatnici imaju i povećanu odgovornost materijale pročitati, usvojiti i konačno primijeniti. Također ponešto oskudno procijenjena komunikacija izvan hijerarhijskih linija (M=2,85) upućuje na mogući manjak spontane

neformalne komunikacije (birokratsko upravljanje) koja je za rast i razvoj organizacije često bitan čimbenik. Za bolji učinak radnih timova neformalno komuniciranje i časkanje često je nezamjenjivo.

b) PODRŠKA. Relativna manjkavost u sustavu razvoja karijere primjetna je u varijabli oskudnosti podrške nadređenih pri napredovanju (M=2,88). Napredovanje je vrlo važna odrednica sustava kompenzacija i motivacije, stoga bi trebala biti postavljena jasna načela i kriteriji (jasni i javni kurikulum) za individualno napredovanje i karijeru. Nejasan i nerazvijen sustav karijere može biti glavni nerazvojni čimbenik trgovačkih društava grada Varaždina, jer ambiciozniji i sposobniji osim tendencije fluktuacije, imaju tendenciju neprimjerene motivacije (npr. iznimna marljivost na osobnim, ali ne i na organizacijskim ciljevima) i/ili suboptimalnog općeg zalaganja. Rješavanje konflikata među zaposlenicima (M=2,70) jedno je od područja brige menadžmenta za funkcionalnu organizacijsku klimu. Prema organizacijskoj teoriji konflikti mogu biti u svim vrstama korelacije s organizacijskom uspješnoću, a za postizanje visoke korelacije potrebno je upravljanje (proaktivnost), a ne spontanost (pasivnost).

Stoga treba razlučiti nekonstruktivne konflikte (koji se ne tiču organizacijskog zadatka, već su borba za supremaciju, resurse ili su rezultat osobnih netrpeljivosti (u organizaciji često predominantni) od konstruktivnih konflikata (koji su vezani za načine rješavanja organizacijskih problema, pa onda imaju karakter rasprave, dokazivanja i opovrgavanja na idejnoj, a ne osobnoj osnovici (Bogdanović, 2003b: 9)). Međutim, neuplitanjem i u konstruktivne konflikte propuštaju se motivacijski efekti, a nerješavanjem destruktivnih javljaju se i po djelatnike i organizaciju štetni efekti. Stoga se konfliktima svakako treba baviti barem na razini razlučivanja destruktivnih i konstruktivnih konflikata (koji su prije svega izraz demokratskih i humaniziranih odnosa i znaci zdrave i poticajne organizacijske klime). Konflikte bez obzira kakvi su po izvoru treba zapažati i pratiti, jer i konstruktivni mogu prerasti u nekonstruktivne koji su štetni i za djelatnike i za organizaciju. Rezultati autonomije (davanje slobodnih ruku zaposlenicima) su sniženi ( $M=2,36$ ). Iako se može prigovoriti da davanje autonomije zaposlenicima liči na kritizirano rukovođenje tipa «*lassaiz-faire*» (naziva se i nerukovođenje) autonomija to nije jer je povezana s odgovornošću. Povećanu autonomiju obično ima onaj tko je odgovoran i ozbiljan u poslu i izvršavanju radnih zadataka i tko istu ne zloupotrebljava. Davanje slobodnih ruku (autonomija) u uvjetima ekonomije znanja način je postizanja pune potencijalnosti, inventivnosti i motivacije ljudskih resursa. Naime, istraživanja su pokazala nepojivost birokratskog i profitnog poslovnog modela te činjenicu da zaposlenici ne mogu biti istovremeno dobri birokrati (izvršioc i naloga i zapovijedi) i poslovni inovatori i poduzetnici (Sljepčević prema von Mises, 2006: 175). Stoga se autonomija postavlja kao bitan motivacijski element u suvremenim pristupima vođenja, naročito u pristupu nadomještanja rukovodioca i transakcijsko-transformacijskom pristupu rukovođenja (Bogdanović, 2003d: 6, 10).

- c) INOVACIJE. Isporobavanje novih načina rada  $M=2,90$  (da bi se nešto inoviralo ponekad je potrebno učiniti nešto neuobičajeno i na novi način), pronalaženje novih načina rada  $M=2,45$  (raditi uvijek po istom znači doći u opasnost, zastariti); promjene radnih zadataka nisu učestale  $M=2,67$  (prije su rutinske), percepcija okolinski zahtjevanih promjena također ukazuje na ponešto snižene relativno niske rezultate  $M=2,58$  što nije razvojni pokazatelj. Naime, simptom slabljenja vitaliteta trgovačkih društava grada Varaždina može biti slabljenje inventivnosti pa ukoliko stručni i menadžerski kadrovi usporeno uočavaju vanjske prijetnje, poslovne prilike i konkurente (čega je simptom neinoviranje poslovnih procesa) može biti nagovještaj postepenog slabljenja poslovne uspješnosti. Stoga bi odgovor bio naglasak na strateški menadžment i bavljenje inovacijom (bavlje-

nje ne samo strukturiranim/rutinskim poslovima, već i nestrukturiranim/inventivnim i strateškim).

- d) CILJEVI. U okviru ciljeva kao elementa organizacijske klime može se uočiti nekoliko suboptimalnosti: mogućnost postavljanja vlastitih radnih ciljeva  $M=2,58$ , individualno postavljene ciljevi  $M=2,55$  i suglasnost o načinu rada  $M=2,85$  relativno su nisko procjenjeni što upućuje na zaključak suboptimalno operacionalizirane motivacijske teorije ciljeva (Bogdanović, 2003c: 6). Naime, ciljevi individualno ili grupno postavljene jasni, srednje teški, a opet izazovni, povećavaju vjerojatnost ostvarenja planiranog učinka, stoga se u teoriji javlja poseban tip menadžmenta tzv. «*management by objectives*» (menadžment ciljeva) koji ima za cilj povećanu organizacijsku učinkovitost upravo kroz zajedničko racionalno postavljanje izazovnih, a ostvarivih ciljeva. Međutim, nametanje ciljeva od strane menadžmenta, bez participacije nema učinka u smislu posvećenosti pa onda i realizacije istih. Poticanje konstruktivne kritike  $M=2,90$  u vezi je s konstruktivnim konfliktima spomenutim ranije, pa izgleda da se u trgovačkim društvima grada Varaždina nastoji izbjeći kritika pa i konstruktivna kritika s ciljem nezamjeranja (tj. shvaćanja kritike na osobnoj razini). Stoga je i ova varijabla shvaćena kao korektiv ostvarivanju ciljeva suboptimalna iako se može tumačiti i kulturalnim, mentalitetnim obrascem (ne nužno kao suboptimalna), kao i varijable međusobnog natjecanja u svrhu boljih rezultata rada  $M=2,30$  tj. postizanja organizacijskih ciljeva, jer je korišten upitnik anglosaksonske provenijencije, dakle podrazumijeva njihov način rada, razmišljanja i istraživanja rada i organizacije, pa se ne mora tumačiti kao suboptimalna jer u kolektivističkim kulturama individualističko natjecanje ima sasvim drugo značenje nego u individualističkim. Mogućnost mjerenja rada objektivnim mjerilima (s ciljem povezivanja performansi s kompenzacijama), što je zadatak menadžmenta ljudskih resursa u analitičkoj procjeni radnog mjesta te praćenju performansi je snižena  $M=2,58$ , što upućuje na zaključak da je u trgovačkim društvima grada Varaždina snižena aktivnost procjene i ocjene performansi djelatnika s ciljem objektiviziranog utvrđivanja visina kompenzacija.
- e) UKUPNA (agregirana) KLIMA kao rezultat svih skala tj. čestica dala je prosječan rezultat  $M=3,09$  od maksimalnih  $M=5,00$  kao optimalno određenje. To je rezultat koji upućuje na ukupno dobru organizacijsku klimu trgovačkih društava grada Varaždina uz dakako spomenute suboptimalnosti i mogućnosti poboljšanja pojedinih aspekata. Također, percipirana uspješnost kao metoda indirektnog mjerenja različitih aspekata organizacijske uspješnosti, bez uvida u financijsko-računovodstvene pokazatelje, ukazuje također na jedan solidan rezultat  $M=3,59$  od maksimalnih  $M=5,00$ . Stoga, ukoliko bi se zaključivalo na skali zaokruženih školskih ocjena moglo bi se zaključiti da su trgovačka društva grada Varaždina

	PRAVILA	PODRŠKA	INOVACIJE	CILJEVI	SUMKLIMA
PERCIPIRANI USPJEH ORGANIZACIJE	0,58	0,55	0,60	0,61	0,64
Percipirana uspješnost materijalnih resursa	0,63	0,64	0,65	0,69	0,70
Percipirana uspješnost ljudskih resursa	0,48	0,40*	0,47	0,45	0,49

Tablica 3. Korelati osnovnih dimenzija organizacijske klime grada varaždina s percipiranom organizacijskom uspješnošću

Napomena: Sve navedene korelacije su značajne na razini značajnosti  $p < 0,01$ , osim \* gdje je  $p < 0,05$ .

vrlo dobra što se tiče učinkovitosti ( $M=4$ ), a osrednja (dobra) na području organizacijske klime ( $M=3$ ). Doduše, detaljnijom analizom percipirane uspješnosti po komponentama: uspješnosti materijalnih ( $M=3,72$ ) i ljudskih resursa ( $M=3,45$ ) postoje određene razlike. Tako se utvrdilo da postoji značajna razlika između efikasnosti korištenja materijalnih nasuprot ljudskim resursima ( $t=3,04$ ;  $p < 0,01$ ) u korist efikasnog korištenja materijalnih resursa. To upućuje na nešto bolje upravljanje materijalnim nego ljudskim resursima trgovačkih društava grada Varaždina.

Korekcijom spomenutih ograničenja u organizacijskoj klimi, za pretpostaviti je poboljšanje u organizacijskoj učinkovitosti s obzirom na pozitivne značajne korelacije pojedinih dimenzija organizacijske klime s percipiranom organizacijskom uspješnošću (vidjeti tablicu 3.)

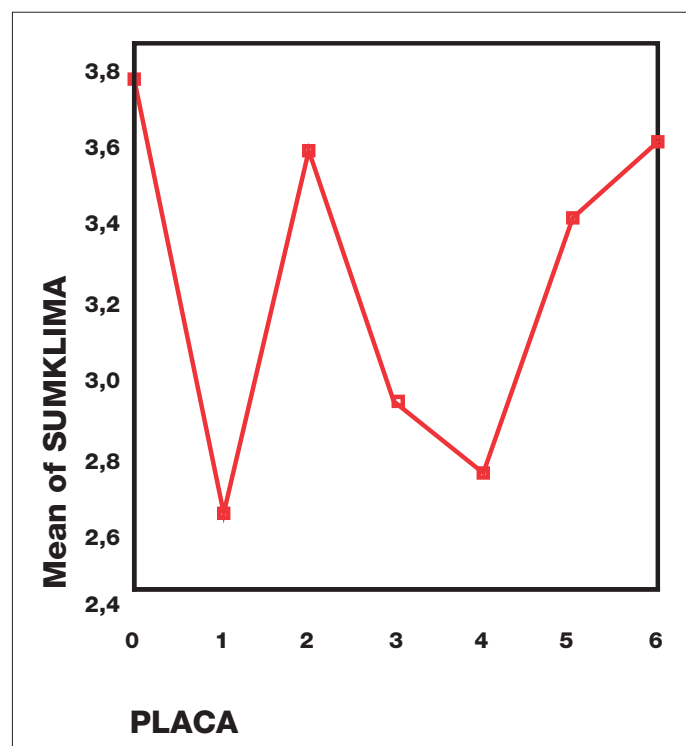
Iz tablice 3. vidljivo je da su sve dimenzije ispitivane organizacijske klime u pozitivnim i značajnim korelacijama s kriterijem (percipiranom uspješnošću organizacije). Iako to nisu visoke korelacije, sve su značajne, pa upućuju na zaključak da je organizacijska klima važan element organizacijske učinkovitosti. U linearnom modelu multiple regresijske analize, gdje je kao kriterij postavljena zavisna varijabla percipiranog organizacijskog uspjeha, s četiri prediktora (pravila, podrška, inovacije, ciljevi) utvrđen je koeficijent multiple korelacije od  $r=0,58$ , što upućuje na zaključak da prediktori organizacijske klime objašnjavaju 33,4% varijance varijable percipirane organizacijske učinkovitosti što nije zanemarivo.

Nadalje, zanimljivi rezultati nalaze se u drugom dijelu tablice 3. gdje su vidljive više korelacije između elemenata organizacijske klime s uspješnošću materijalnih resursa, nasuprot percipirane uspješnosti ljudskih resursa. Navedeni nalazi upućuju da se pomoću organizacijske klime bolje mogu predviđati rezultati u materijalnoj efikasnosti organizacija, nego u efikasnosti upravljanja ljudskim resursima organizacije. To je zanimljiv rezultat jer upućuje na jasnu vezu između organizacijske klime i ekonomske učinkovitosti trgovačkih društava, što je bitan cilj istraživanja i unaprijeđivanja koncepta organizacijske klime u funkciji organizacijske učinkovitosti trgovačkih društava grada Varaždina.

Što se tiče razlika u rezultatima s obzirom na kategorije ispitivanih djelatnika utvrđeno je sljedeće:

- S obzirom na spol nisu se pokazale statistički značajne razlike za varijable organizacijske klime i percipirane uspješnosti;

- S obzirom na hijerarhiju (menadžeri, stručni djelatnici) također su utvrđene neznačajne razlike u rezultatima;
- S obzirom na bračni status (oženjeni, neoženjeni) neznačajne razlike;
- S obzirom na stručnu spremu-neznačajne razlike
- S obzirom na vrst zaposlenja (određeno, neodređeno vrijeme) nađene su statistički značajne razlike u svim varijablama organizacijske klime i percipirane uspješnosti na razini  $p < 0,05$ , u smjeru viših rezultata zaposlenih na neodređeno vrijeme. Iz ovog se može zaključiti i dati preporuku trgovačkim društvima grada Varaždina, da zaposleni na određeno vrijeme organizacijsku klimu percipiraju lošijom, manje poticajnom, negativnijom nego je to slučaj sa zaposlenicima na neodređeno. Stoga bi pri zapošljavanju s obzirom na varijablu organizacijske klime i učinkovitosti trebalo davati prednost zapošljavanju «na neodređeno».



Grafikon 1. Odnos rezultata ukupne klime (sumklima) i plaće (placa) za trgovačka društva grada Varaždina

Napomena: Plaće su kategorizirane u netto iznosu kao 0-do 3.000 kn; 1-od 3.000-5.000 kn; 2-od 5.000-7.000 kn; 3-od 7.000-9.000 kn; 4-od 9.000-11.000 kn; 5-od 11.000-13.000 kn i 6-više od 13.000 kn.



Trgovačko društvo	Pravila	Podrška	Inovacije	Ciljevi	Sumaklima	Percipirana uspješnost
1.	2,96	2,88	2,91	2,85	2,92	3,47
2.	3,42	3,50	3,54	3,23	3,40	4,00
3.	2,83	2,56	2,91	3,21	2,75	3,50
4.	2,78	2,41	2,83	2,69	2,77	3,27
5.	3,38	3,13	3,50	3,17	3,35	3,70

Tablica 4. Karakteristične vrijednosti aritmetičkih sredina organizacijske klime za ispitivan uzorak trgovačkih društava grada Varaždina

Napomena: Iz razloga zamolbe istraživanih poduzeća ne navode se nazivi niti se prikazuju detaljnije analize i usporedbe.

- f) S obzirom na ukupni radni staž utvrđeno je da djelatnici s ukupnim radnim stažem (> od 1 g) pozitivnije percipiraju uspješnost trgovačkih društava od onih s kratkim radnim stažem tj. početnika, pripravnika (do 1 g ukupnog radnog staža) ( $p < 0,05$ ).
- g) S obzirom na radni staž u ispitivanom trgovačkom društvu, utvrđen je zanimljiv nalaz. Naime, značajno nižu percepciju organizacijske klime imaju vrlo mladi (do 1 godine staža u poduzeću), ali i seniori (> od 30 godina radnog staža u poduzeću), zakrivljen odnos! Ovaj nalaz može se objasniti tako što mladi još nisu dovoljno upoznali trgovačko društvo, niti su se u potpunosti socijalizirali, niti su se u poduzeću stigli afirmirati, pa su njihove procjene nešto snižene, dočim seniori (pred mirovinu) imaju iskustvo, nemaju strepnju od posljedica davanja socijalno nepoželjnih odgovora (kao što ju mogu imati djelatnici s manje radnog staža dakle ovisnijim o egzistenciji u ispitivanom poduzeću) pa su i oni davali realnije, nešto niže ocjene od prosjeka.
- h) S obzirom na plaću nađeni su također zanimljivi rezultati i značajne razlike, iako je interpretacija teška, što je vidljivo iz grafikona 1.

Uvidom u grafikon 1. vidljivo je da je teško izvesti kvalitetno objašnjenje nalaza. Čini se da plaća ne može objasniti organizacijsku klimu (grafikoni po klimatskim dimenzijama izgledaju vrlo slično) i da organizacijska klima nije u izravnoj povezanosti s plaćom. Utvrđena korelacija između plaće i klime je stoga niska ( $r = 0,21$ ) i neznčajna ( $p > 0,05$ ). Plaća stoga vjerovatno igra određenu posrednu, ali ne i presudnu ulogu u složenoj kontekstualnoj varijabli organizacijske klime trgovačkih društava grada Varaždina.

Što se tiče razlika u organizacijskoj klimi između istraživanih trgovačkih društava utvrđene su sukladno teorijskim eksplicacijama određene razlike budući da je i po definiciji organizacijska klima specifična za svaku organizaciju te ju determinira u smislu ljudskih resursa. Rezultati karakterističnih aritmetičkih sredina prikazani su u tablici 4.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacijska klima složena je mjera ukupnog organizacijskog konteksta i upućuje na kvalitetu menadžmenta ljudskih resursa, odnosno brigu za učinkovite ljudske resurse u trgovačkom društvu. Provedenim istraživanjem na uzorku trgovačkih društava grada Varaždina ( $N = 5$ ), dobila se opća slika organizacijske klime na ovom području. Primjenjen je metodološki instrumentarij koji mjeri organizacijsku klimu u kontekstu organizacijske učinkovitosti, kao i upitnik percipirane učinkovitosti organizacija, a kao ispitanici korišteni su ključni zaposlenici menadžeri i stručni djelatnici ( $N = 53$ ). Rezultati na različitim dimenzijama organizacijske klime nisu ukazali na dominaciju pojedine dimenzije (konteksta). Tako se u trgovačkim društvima grada Varaždina naglašavaju približno podjednako dimenzije: fleksibilnost i vještinu kao osnovice rasta organizacija (inovacije), socijalna kohezija i moral, tj. razvoj ljudskih potencijala (podrška), informiranje, komuniciranje tj. stabilnost poslovanja i kontrolu (pravila), ali i planiranje i postizanje organizacijskih ciljeva kao pretpostavka za proizvodnost i organizacijsku djelotvornost (ciljevi). Suboptimalnosti nisu koncentrirane unutar pojedine dimenzije (statistički neznčajne razlike između dimenzija) već su raštrkane po svim dimenzijama konstrukta organizacijske klime. Ukupna organizacijska klima ocijenjena je dobrom  $M = 3,09$ , sa isto tako ocijenjenim glavnim dimenzijama  $M_{\text{pravila}} = 3,10$ ;  $M_{\text{podrška}} = 2,95$ ;  $M_{\text{inovacije}} = 3,15$ ;  $M_{\text{ciljevi}} = 2,99$  (od  $M_{\text{max}} = 5,00$ ).

Ukupna percipirana organizacijska učinkovitost procijenjena je vrlo dobrom na razini  $M = 3,59$  (od  $M_{\text{max}} = 5,00$ ) sa percipiranom učinkovitosti materijalnih  $M = 3,72$  i ljudskih resursa  $M = 3,45$  čija je razlika statistički značajna ( $t = 3,04$ ,  $p < 0,01$ ), pa je nešto bolje percipirana efikasnost upravljanja materijalnim nego ljudskim resursima. Svi korelati dimenzija organizacijske klime s organizacijskom učinkovitošću pokazali su se pozitivni ( $r = 0,55-0,61$ ) i značajni ( $p < 0,01$ ), s koeficijentom multiple korelacije  $r = 0,58$ , što znači da prediktori organizacijske klime značajno objašnjavaju varijancu zavisne varijable organizacijske efikasnosti (33,4%) pomoću prediktora organizacijske klime. Utvrđene su određene statistički značajne razlike u rezultatima organizacijske klime s obzirom na sociodemografske klasifikacijske parametre i ispitivana poduzeća grada Varaždina. Za istaknuti je:

- a) Vrsta zaposlenja (zapošljavanje na određeno, neodređeno vrijeme). Tu su utvrđene značajne razlike ( $p < 0,01$ ) s obzirom na istraživane varijable organizacijske klime i percepcije učinkovitosti pa je u tom kontekstu trgovačkim društvima grada Varaždina preporučljivo davati prednost zapošljavanju «na neodređeno».
- b) Ukupni i radni staž u ispitivanom poduzeću. Sniženi rezultati koji se značajno razlikuju zabilježeni su kod kategorije vrlo mladih (s radnim stažem  $< 1$  godine), gdje je utvrđena statistički značajna razlika s ostalim kategorijama ( $p < 0,01$ ), za ukupni radni staž, te kod kategorije vrlo mladih ( $< 1$  godine) i seniora ( $> 30$  godina radnog staža), za radni staž u ispitivanom poduzeću.
- c) Plaća. Različite kategorije plaće značajno se međusobno razlikuju po ispitivanim varijablama, ali je njihov smjer teško objašnjiv (višemodalna krivulja). Visina plaće nije se

pokazala izravno povezana s organizacijskom klimom i percipiranom organizacijskom uspješnošću, pa se može zaključiti, da ona ima određenu posrednu, ali ne i presudnu ulogu u složenoj kontekstualnoj varijabli organizacijske klime. Stoga je utvrđena korelacija plaće i klime niska  $r = 0,21$  i neznčajna ( $p > 0,05$ ).

Također utvrđene su sukladno teorijskim eksplikacijama određene razlike u istraživanim varijablama između ispitivanih trgovačkih društava, koje se zbog povjerljivosti podataka i poslovne etike detaljno ne ekspliciraju.

Kao zaključnu konstataciju ovom radu može se reći da je ova mala analiza organizacijske klime pokazale neke kontekstualne aspekte funkcioniranja trgovačkih društava u gradu Varaždinu, te na potrebu sustavnog upravljanja klimom u okviru menadžmenta ljudskih resursa, kako bi se optimirali organizacijski učinci, odnosno ukupna organizacijska djelotvornost.

## LITERATURA I IZVORI

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
2. Baranović, B., Domović, V., Štirbić, M. (2006.), O aspektima školske klime u osnovnim školama u Hrvatskoj, *Sociologija sela*, 44 (4): 485-504.
3. Bogdanović, M. (2003a.), *Dijagnosticiranje organizacijske klime*, *Ekonomski pregled*, 54, 9-10: 829-856.
4. Bogdanović, M. (2003b.), *Menadžment moći i konflikata*, *Poslovna analiza i upravljanje*, VII, 8-9: 3-13.
5. Bogdanović, M. (2003c.), *Teorije motivacije u funkciji menadžmenta*, *Poslovna analiza i upravljanje*, VII, 2-3: 3-8.
6. Bogdanović, M. (2003d.), *Vođenje (leadership) u funkciji menadžmenta*, *Poslovna analiza i upravljanje*, VII, 4-5: 3-12.
7. Buble, M. (2006.), *Management*, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
8. Domović, V. (2000.), *Odnos između školskog ozračja i učinkovitosti škole*, Zagreb: Filozofski fakultet, doktorska disertacija.
9. Domović, V. (2003.), *Školsko ozračje i učinkovitost škole*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentске prednosti*, Zagreb: Mate.
11. Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (2004.), *Marketing*, Zagreb: Adverta.
12. Pranjić-Anušić, H. (2005.), *Organizacijska klima u Iskon Internetu*, Zagreb: Filozofski fakultet, diplomski rad.
13. 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.
14. Rousseau, D. M. (1988.), The construction of climate in organizational research, U: Cooper, C. L., Robertson, I. (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley and Sons Ltd., 39-158.
15. Schneider, B. (1990.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco-Oxford: Jossey-Bass.
16. Sušan, Z. (2002.), *Organizacijska klima i kultura u okviru modela suparničkih vrijednosti*, Zagreb: Filozofski fakultet, doktorska disertacija.
17. Sljepčević, S. (2006.), «Ludwig von Mises: Birokracija», U: D. Vojnić (ur.) *Ekonomski pregled*, 57, 1-2: 171-178.
18. Sušan, Z. (2005.), *Organizacijska klima i kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
19. van Muijen, J. J., Koopman, P. L., De Witte, K. (1993.), The development of European instrument for measuring organizational culture based on the "Competing values approach", 8<sup>th</sup> newsletter of international research group FOCUS-92.
20. Znanstvenofantastični serijal «Enterprice» (2008.), Na: HTV 2. program, emitirano u različitim terminima tijekom 2008. godine.
21. Žugaj, M., Bogdanović, M. (2003.), *Creation of Company Climate*, U: J. Florjančič i sur. (ur.) Management and organization development: collection of papers from 22<sup>nd</sup> International Scientific Conference on Development of Organizational Sciences, Slovenija Portorož, March, 26<sup>th</sup>-28<sup>th</sup> 2003.-Kranj: Modern Organization, 169-175.
22. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004.), *Organizacijska kultura* (redaktor M. Žugaj), Varaždin: TIVA i FOI.
23. Žugaj, M., Brčić, R. (2003.), *Menadžment*, Varaždin: FOI.
24. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999.), *Organizacija*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

**SAŽETAK****ORGANIZACIJSKA KLIMA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA GRADA VARAŽDINA**

U ovom radu prikazani su neki rezultati istraživanja organizacijske klime kao elementa organizacijske učinkovitosti na prigodnom uzorku trgovačkih društava grada Varaždina (N=5) koja u svojoj poslovnoj djelatnosti imaju proizvodnu funkciju. Do mjere organizacijske klime dolazilo se po pristupu organizacijske klime kao organizacijskog obilježja s dimenzijama: pravila, podrška, ciljevi, inovacije, a do mjere organizacijske učinkovitosti dolazilo se upitnikom percipirane organizacijske učinkovitosti koji mjeri percipiranu efikasnost materijalnih i ljudskih resursa. Kao ispitanici korišteni su ključni zaposlenici (stručni i menadžerski kadrovi N=53). Mjerenje je bilo pouzdano za sve ispitivane varijable pa su koeficijenti pouzdanosti iznosili  $\alpha=0,76-0,88$ . Rezultati na različitim dimenzijama organizacijske klime ne ukazuju na dominaciju pojedine dimenzije (konteksta) jer su među njima statistički neznčajne razlike ( $p>0,05$ ). Iako nije utvrđen dominantni organizacijski kontekst, utvrđene su različite suboptimalnosti na svakoj od istraživanih dimenzija organizacijske klime (ocjene  $<3$ ). Ispitivanjem percipirane organizacijske učinkovitosti utvrđena je ukupna učinkovitost na razini  $M=3,59$  ( $M_{max}=5,00$ ) sa statistički značajnom razlikom između percipirane učinkovitosti materijalnih i ljudskih resursa ( $t=3,04$ ;  $p<0,01$ ). Svi korelati dimenzija organizacijske klime s organizacijskom učinkovitošću pokazali su se pozitivni ( $r=0,55-0,61$ ) i značajni ( $p<0,01$ ), s koeficijentom multiple korelacije  $r=0,58$ . Utvrđene su određene statistički značajne razlike u rezultatima organizacijske klime s obzirom na sociodemografske klasifikacijske parametre i ispitivana poduzeća grada Varaždina.

**Ključne riječi:** organizacijska klima; dimenzije organizacijske klime; podrška; pravila; inovacije; ciljevi; organizacijska učinkovitost; grad Varaždin.

**SUMMARY****ORGANIZATIONAL CLIMATE OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE TOWN VARAŽDIN**

In this study it has been presented some results of organizational climate research as elements of organizational efficacy on business organizations sample in the town Varaždin (N=5), which has a product activity. To the measures of organizational climate it has been approached by means of organizational characteristics with dimensions: rules, support, innovations, goals; and to the measures of perceived efficacy of organizations by the questionnaire who measures perceived efficacy of material and human resources. An investigated sample are used key employers of business organizations (managers and experts, N=53). The measurement was reliable for every investigated variable, with reliability coefficient  $\alpha=0,76-0,88$ . Results on different dimensions showed that there is no domination of any organizational dimension (context), what is proved by significant tests ( $p>0,05$ ). Although there is not present any dominant organizational dimension (context), there exist some suboptimal values on each investigated dimensions of organizational climate (degrees  $<3$ ). The research of perceived organizational efficacy showed the whole efficacy sum on the level  $M=3,59$  ( $M_{max}=5$ ) with significant level between perceived efficacy of material and human resources ( $t=3,04$ ;  $p<0,01$ ). All the correlations of organization climate dimensions with efficacy was positive ( $r=0,55-0,61$ ) and significant ( $p<0,01$ ), with multiple regression coefficient  $r=0,58$ . Some significant differences occurred in organizational climate in relation with social-natives parameters and investigated business organization in the town Varaždin.

**Key words:** organizational climate; dimension of organizational climate; support; rules; innovations; goals; organizational effectiveness; town Varaždin.