

# Organizacijska klima u poduzeću Infobip d.o.o.

---

**Peruško, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:908736>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA PERUŠKO**

**ORGANIZACIJSKA KLIMA U INFOBIP D.O.O.**

Završni rad

Pula, 2015

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA PERUŠKO**

**ORGANIZACIJSKA KLIMA U INFOBIP D.O.O**

Završni rad

**JMBAG: 0082033105, izvanredni student**

**Studijski smjer: Financijski management**

**Predmet: Management**

**Mentor: Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, listopad 2015

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Ivana Peruško, kandidat za prvostupnika ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 14.10. 2015.

Student:

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Organizacijska kultura.....	3
2.1. Pojam organizacijske kulture .....	3
2.2. Odnos organizacijske klime i kulture.....	4
2.3. Uloga i razvoj organizacijske kulture .....	7
2.4. Elementi organizacijske kulture.....	9
3. Organizacijska klima.....	12
3.1. Definicija i pojam organizacijske klime .....	12
3.2. Prednosti dobre organizacijske klime .....	14
3.3. Vrste organizacijske klime .....	15
3.4. Elementi organizacijske klime.....	16
3.5. Nastajanje organizacijske klime.....	17
3.6. Posljedice organizacijske klime .....	18
4. Procjena organizacijske klime u poduzeću Infobip d.o.o.....	20
4.1. O poduzeću Infobip d.o.o.....	20
4.2. Svrha i cilj istraživanja .....	21
4.3. Metodološki okvir.....	21
4.3.1. Uzorak.....	23
4.4. Rezultati analize organizacijske klime u poduzeću Infobip d.o.o. ....	24
5. Zaključak .....	33
Literatura.....	35
Popis slika i tablica .....	38
Sažetak.....	39
Summary.....	40
Prilog.....	41

## 1. Uvod

Organizacijska klima kao atmosfera organizacije, posljedica je različitih poznatih i nepoznatih čimbenika iz prošlosti i sadašnjosti, iz šire i uže okoline, koja utječe na ponašanje ljudi. Klima zahvaća one osobine, koje utječu na ponašanje ljudi u grupi i zbog kojih se organizacije međusobno razlikuju. One se međusobno ne razlikuju samo prema fizičkoj strukturi, nego i po tome, kakve stavove i ponašanja nalazimo kod ljudi.

Organizacijska klima označava percepciju, odnosno opažanja, kako zaposleni doživljavaju svoju organizaciju i kako doživljavaju svoje mogućnosti i uvjete rada. Pojedinci vide osobine društva u okviru svojih osobnih vrijednosti, koje su važne za nastanak doživljaja vlastitog blagostanja. Govorimo, dakle, o psihološkoj klimi na nivou pojedinca. Međutim, kada su opažanja zajednička većoj grupi ljudi govorimo o organizacijskoj klimi. Organizacijska klima predstavlja zbir svih značajnosti, koje utječu na ponašanje ljudi u nekoj grupi ili poduzeću i na osnovu kojih se društvene grupe razlikuju. Dakle, proizlazi iz psihologije i utječe na zadovoljstvo zaposlenih te uspješnost poslovanja. Ukratko, radi se o psiho-socijalnom sistemu, koji se sastoji od pojedinaca i u udruženju i njihovih interakcija. Uključuje individualno ponašanje, motivaciju, status, uloge, grupnu dinamiku i nalazi se pod utjecajem emocija, vrijednosti, stajališta, očekivanja i aspiracija zaposlenih. Ovdje pripada i utjecaj različitih načina vođenja i komuniciranja u organizaciji.

Ovaj rad započinje eksplikacijom organizacijske kulture, koja je usko povezana s organizacijskom klimom, ulogom, razvojem, te elementima organizacijske kulture. Nadalje se razrađuje pojam, prednosti i vrste organizacijske klime, kako nastaje, te koje su posljedice klime u organizaciji. U četvrtom poglavlju prikazana je metoda, te svrha i cilj istraživanja klime u poduzeću Infobip d.o.o.. Petim poglavljem prikazani su rezultati istraživanja, te analiza podataka po svakoj ispitanjoj dimenziji organizacijske klime.

Pri pisanju ovog završnog rada korištene su različite metode znanstvenog istraživanja. Teorijski dio rada temelji se na proučavanju literature raznih autore, časopisa domaćih i stranih izvora, te internetskih izvora. U tom je djelu korištena metoda kompilacije, koja predstavlja preuzimanje tuđih rezultata znanstveno istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Također metoda usporedbe ili komparativna metoda, koja se odnosi na uspoređivanje istih ili srodnih činjenica i odnosa, te utvrđivanje njihovih sličnosti. Slijedi

metoda deskripcije, kojom su opisani pojedinačni pojmovi. Nadalje, bit će korištene induktivna i deduktivna metoda, gdje prva podrazumijeva primjenu induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka, a druga metoda iz općih stavova izvodi posebne.

Podaci su skupljeni na temelju on-line anketiranja, gdje je anketni upitnik sastavljen od različitih tvrdnji, koje se odnose na proučavanje dimenzija klime. Anketirani zaposlenici su izrazili svoje mišljenje i osobne doživljaje na način da su označili svaku tvrdnju sukladno sa stupnjem slaganja s istom. Nadalje analizirani su podaci dobiveni iz anketnog upitnika pomoću statističke metode, kojom je utvrđen izbor statističke mase, grupirani podaci prema određenim značajkama, te grafički i tabelarno prikazani. Na samom kraju ovom je metodom izveden opći zaključak i tumačenje rezultata istraživanja.

## 2. Organizacijska kultura

### 2.1. Pojam organizacijske kulture

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, a zove se organizacijska kultura.

Iako organizacijska kultura postoji već odavno baš kao i organizacija i to prije same pojave organizacijske teorije, bavljenje organizacijskom kulturom novijeg je datuma. Zbog toga se ne treba čuditi da se prvi znanstveni radovi na temu organizacijske kulture javljaju tek prije tridesetak godina. Stvarni prodor organizacijske kulture počeo je 1972. godine objavljivanjem knjige Petersa i Watermana „U potrazi za izvrsnošću“. Njih su dvojica bili prvi autori koji su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih čimbenika uspjeha kompanija.<sup>1</sup>

Postoje različiti pristupi definiranju kulture, u literaturi nailazimo na autore koji su je pokušali definirati ispitujući njezine dimenzije ili naglašavajući njene funkcije. Definicije kulture primarno se odnose ili na način kako se ljudi ponašaju ili na način kako misle. Kultura se definira kao „način kako ovdje radimo“ ili „način kako ovdje mislimo“.<sup>2</sup> Prema jednom od najjednostavnijih određenja, kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja, dok neki autori smatraju da se radi o skupu simbola, ceremonija i mitova koji zaposlenicima komuniciraju pozadinske vrijednosti i uvjerenja organizacije, te definira kulturu jednostavno kao filozofiju koja usmjerava organizacijsku politiku prema zaposleniku i/ili klijentu. Drugi autori definiraju kulturu u terminima mišljenja i ponašanja, gdje kultura podrazumijeva zajednička uvjerenja, vrijednosti i karakteristične obrasce ponašanja u organizaciji, također zajedničku poslovnu filozofiju, zajedničke vrijednosti, specifične običaje i rituale.<sup>3</sup>

Prema Scheinu<sup>4</sup> organizacijska bi se kultura trebala sagledavati u okviru vođenja, kako vođenje utječe na organizacijsku kulturu, te kako sama kultura utječe na vođenje. Za njega je kultura jedan dinamički fenomen, koji se konstantno gradi interakcijom među zaposlenicima i ponašanjem vođa u organizaciji, a s druge strane je skup struktura, rutina, pravila i normi koji usmjeravaju ponašanje unutar organizacije.

---

<sup>1</sup> Sikavica P. i Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 593.

<sup>2</sup> Sušanj, Z. (2005): *Organizacijska klima i kultura : konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Naklada Slap: Zagreb, str. 35

<sup>3</sup> loc. cit.

<sup>4</sup> Schein, E. (2010): *Organizational culture, Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons: San Francisco, str. 6



Postoje još mnoge definicije i objašnjenja organizacijske kulture u literaturi, stoga je teško dati jasnu i preciznu definiciju. Međutim iz svih teorija da se iščitati da organizacijska kultura postoji na dvije razine: na *vidljivoj* i na *nevidljivoj razini*.<sup>5</sup>

Vidljivi znaci su pristupačni okolini, odnosno oni postoje zbog okoline, a čine ih simboli, slogani, stil oblačenja zaposlenih. Nevidljivi dio se nalazi unutar organizacije, znaci su teže prepoznatljivi i imaju veću vrijednost za zaposlene. Tu pripadaju njihovi stavovi, osjećaji, zajedničke vrijednosti i vjerovanja. Razlika je što su vidljivi elementi lako prepoznatljivi unutar i izvan organizacije, te su jače usađeni u svijest od nevidljivih znakova, koji pak označuju osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti.

Na kulturu djeluju mnogi čimbenici: međusobni odnosi zaposlenika, način vođenja i upravljanja, vanjski utjecaji, obilježja organizacije i sami poslovni procesi. Organizacijska kultura približava i povezuje ljude te pomaže lakšem usuglašavanju ponašanja i poslovanja u radnim sredinama. Postojanje visoke organizacijske kulture je suptilno i sofisticirano stanje koje bez ikakve dvojbe doprinosi rastu uspješnosti i djelotvornosti organizacije.<sup>6</sup>

## **2.2. Odnos organizacijske klime i kulture**

Organizacijska klima i kultura najvažniji su psihosocijalni čimbenici uspješnog funkcioniranja i razvoja organizacija. Organizacijska klima označava prevladavajuću atmosferu, od razine morala do osjećaja pripadnosti i motivacije pojedinih članova organizacije. Organizacijska kultura je način života i rada, dok se organizacijska klima određuje kao percepcija svih aspekata radne okoline (događaji, postupci, pravila, odnosi) koji su članovima organizacije psihološki značajni.<sup>7</sup>

Uvjerenja, koja su rezultat nastojanja pojedinca da pridoda značenju nekim podražajima, situaciji ili interakciji među ljudima, dijele se u tri kategorije: *deskriptivna, kauzalna i normativna uvjerenja*.<sup>8</sup> Deskriptivna uvjerenja jesu ustvari opisi karakteristika i događaja u fizičkoj ili socijalnoj okolini. Na takvim se uvjerenjima temelji organizacijska klima, gdje zapravo ta uvjerenja specificiraju što se događa u organizacijskom okruženju iz perspektive pojedinca. Međutim organizacijska kultura se temelji na kauzalnim i normativnim uvjerenjima, odnosno uvjerenjima koja prikazuju uzroke nekih događaja i situacija u pojedincu i okolini, te

---

<sup>5</sup> Sikavica P. i Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 599

<sup>6</sup> <http://www.tradexim.hr/organizacijska-kultura.html> [Pristupljeno: 10. kolovoz 2015.]

<sup>7</sup> <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/709-organizacijska-klima-i-kultura-i-upravljanje-ljudskim-resursima>, [Pristupljeno: 10. kolovoz 2015.]

<sup>8</sup> Sušanjan, Z., op. cit., str.72.

uvjerenjima koja se odnose na željena ponašanja pojedinca i grupe. Iz toga možemo zaključiti da deskriptivna uvjerenja iskazuju o tome "što jest" iz perspektive pojedinca, što znači da su pod utjecajem individualnih faktora. Za razliku od njih, kauzalna i normativna uvjerenja govore zapravo "kako bi trebalo biti", što je u suštini rezultat društvene interakcije.

Također bitna razlika između kulture i klime jest trajnost, gdje klima smatrana relativno stabilnom, dok je kultura dugoročnija i mnogo stabilnija. Nadalje važnu razliku vidimo i u vremenskoj perspektivi, gdje klima podrazumijeva trenutno snimanje stanja organizacije, a kultura poznaje razvojni prisup povijesti organizacije. Stoga se većinom pri ispitivanju kulture koriste kvalitativne metode, dok se kvantitativne metode koriste pri mjerenju organizacijske klime.<sup>9</sup>

**Tablica 1: Temeljne razlike koncepata organizacijske klime i kulture**

<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA</b>
Deskriptivna uvjerenja	Kauzalna i normativna uvjerenja
Fenomen individualnih psiholoških procesa	Fenomen na razini određene socijalne jedinice
Relativno trajna karakteristika organizacije	Stabilnija, dugoročnija karakteristika organizacije
Podrazumijeva trenutno historijsko snimanje stanja organizacije	Podrazumijeva historijski pristup proučavanju organizacije
Koristi kvantitativnu metodologiju istraživanja	Koristi kvalitativnu metodologiju istraživanja
Psihologijski konstrukt (njegine manifestacije na opažanoj razini)	Antropološki i sociološki konstrukt (dublje vrijednosti i temeljne pretpostavke)

<sup>9</sup> Denison D. (1996): *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigms wars*, The academy of management review, Volume 21, Issue 3, str. 619-654

Izvor: Bogdanović, M. (2013): *Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa*. FBIM Transactions Vol.1 No.1 pp. 1-17, str. 6.

Organizacijski koncepti klime i kulture nužno su povezani, jer organizacijska kultura referira važne vrijednosti, predodžbe i uvjerenja koja djeluju na razmišljanja zaposlenika, na njihovu viziju, socijalnu energiju, osjećaje. Dok klima predstavlja individualnu svijest i stav djelatnika prema različitim organizacijskim entitetima (upućuje na misli i osjećaje djelatnika prema organizacijskoj situaciji).<sup>10</sup>

Također je zanimljivo primijetiti kako neki autori (Armstrong) smatraju kako je organizacijska klima, između organizacijskih vrijednosti i menadžerskog stila, pod element organizacijske kulture.

Na slici 1, prikazano je kako organizacijska kultura utječe na sistem vođenja, koji se preslikava na komuniciranje, nagrađivanje, operativno vođenje, te na osobni razvoj i karijeru, koje pak direktno utječu na organizacijsku klimu. Također je vidljivo da klima utječe na psihološka stanja zaposlenika, na njihove osjećaje, stavove i osobne doživljaje, koji na taj način konačno utječu na djelotvornost i uspješnost organizacije.

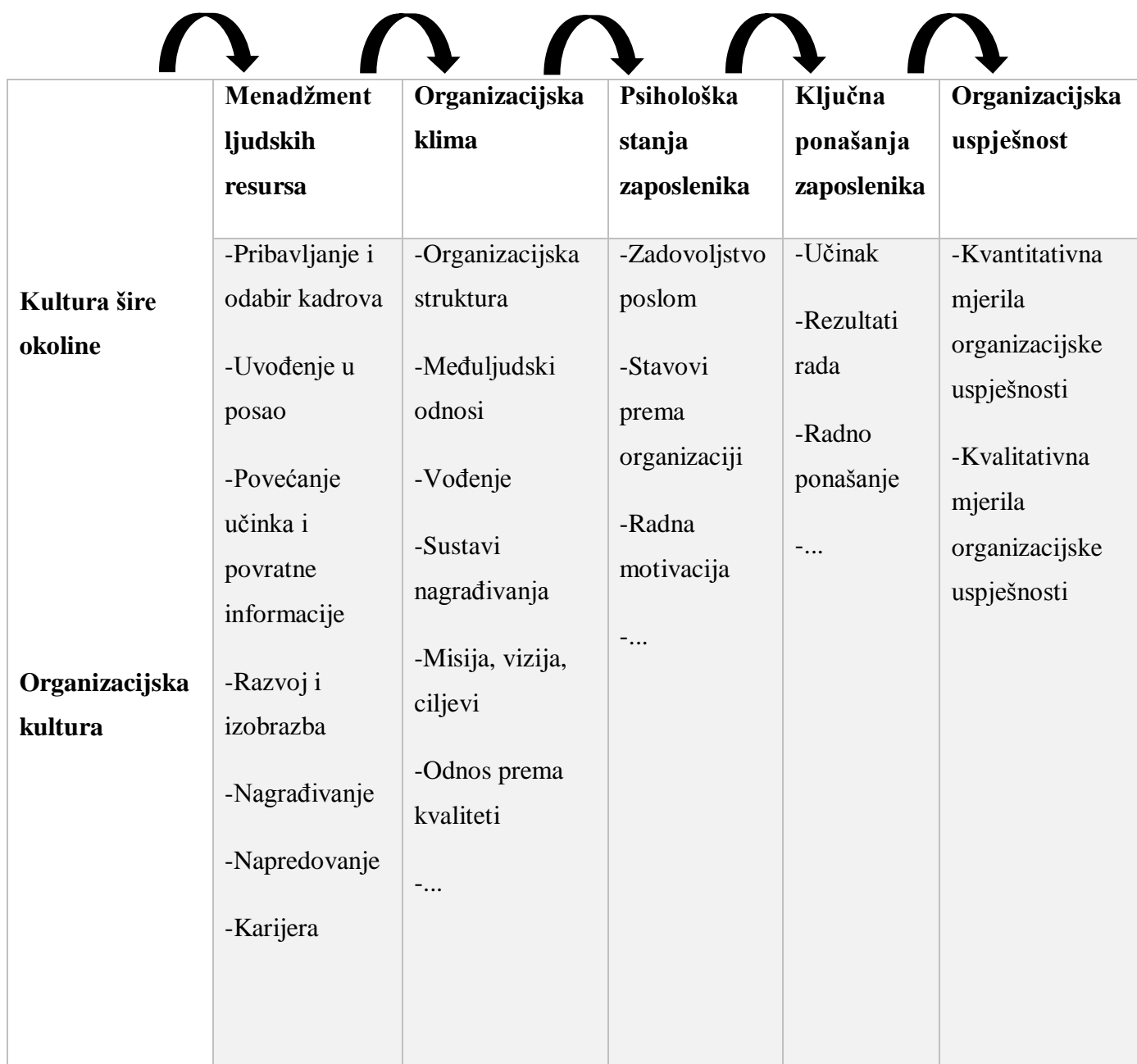
U priloženom modelu opća kultura (kultura šire okoline) djeluje na organizacijsku kulturu koja pak uz pomoć menadžmenta ljudskih resursa (njezinih praksi) djeluje na organizacijsku klimu. Organizacijska klima pak djeluje na psihološka stanja zaposlenika (kognitivna, emocionalno-motivacijska, vrijednosna) koja se odražavaju u ponašanjima i onda konačno u organizacijskoj uspješnosti. Iz predočenog postaje razvidno da je unaprjeđenje organizacijske učinkovitosti i optimalno korištenje ljudskih resursa organizacije snažno povezano s konceptom organizacijske klime, koja je praktično redoviti moderator svih organizacijskih procesa.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup><http://www.kvalis.com/o-portalu/item/709-organizacijska-klima-i-kultura-i-upravljanje-ljudskim-resursima>, [Pristupljeno 20.08.2015.]

<sup>11</sup> Bogdanović, M. (2013): *Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa*. FBIM Transactions Vol.1 No.1 pp. 1-17, str. 19

**Slika 1: Odnos organizacijske klime i kulture**



Izvor: Bogdanović, M. (2013): *Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa*. FBIM Transactions Vol.1 No.1 pp. 1-17, str. 19

### **2.3. Uloga i razvoj organizacijske kulture**

Glavna uloga organizacijske kulture jest da vještim koordiniranjem kulture svaka organizacija bude uspješnija i djelotvornija, sa zadovoljnim i efikasnim zaposlenicima.

Zahvaljujući dobro postavljenoj i njegovanoj organizacijskoj kulturi, mnoge organizacije su postale jake i prepoznatljive tvrtke. One su kulturu stvarale i razvijale na različite načine, ovisno o cilju i samoj djelatnosti poduzeća. U prvom planu se uglavnom nalazi odanost potrošačima i briga za zaposlene jer su te dvije komponente preduvjet za postizanje uspjeha. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture sa sobom neminovno povlači i njeno mijenjanje u skladu sa nužnim promjenama organizacijske strukture. Pri tome temeljna obilježja i vanjski simboli uglavnom ostaju isti. Stupanj promjene najviše ovisi o ljudima koji dolaze, educiraju se, prilagođavaju dinamičnim uvjetima poslovanja i nastoje poboljšati postojeće stanje.<sup>12</sup>

Na slici 2, može se uočiti kako se organizacijska kultura i djelotvornost organizacije međusobno poklapaju, odnosno promjene kod organizacijske kulture utječu na djelotvornost organizacije, i suprotno. Razni čimbenici iz okoline utječu na kulturu, pa tako i menadžeri na raznim funkcijama, koji su pod utjecajem kulture kao i djelotvornosti organizacije.

**Slika 2: Organizacijska kultura i djelotvornost organizacije**



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*. Informator: Zagreb, str. 614.

<sup>12</sup> Kiss, I. (2007) : *Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture*. EKONOMIJA, 13 (2) 379-392, str. 385.

Uloga organizacijske kulture je vrlo važna, u nekim se poduzećima vrlo pažljivo gradi i brine o njoj, jer ona zapravo pokazuje imidž poduzeća, a time i njegovu prepoznatljivost. Ukoliko je poduzeće po nečemu prepoznatljivo i ima izgrađen dobar imidž, ono će dakako biti i uspješnije. Osim formiranja imidža poduzeća, uloga organizacijske kulture se manifestira kroz međuljudske odnose, stvaranje unutarnje kohezije među zaposlenicima, omogućava identifikaciju s organizacijom, te značajno utječe na produktivnost rada.

Razvoj organizacijske kulture podrazumijeva stvaranje mogućnosti dugoročnije orijentacije na kvalitetu proizvoda ili usluga, te i na neprestano poboljšavanje kvalitete cjelokupnoga poslovnog procesa. Na taj način organizacija postupno stvara temeljne preduvjete za postizanje cjelovite kvalitete ili poslovne izvrsnosti. Izvrsni rezultati neće nastati sami po sebi, već lideri i menadžeri trebaju upravljati svime što do njih dovodi. Time se postupno stvara pogodna organizacijska kultura za sve veća postignuća. Budući da posebna organizacijska jedinica za kvalitetu sve više nestaje, svi zaposlenici kompanije moraju se uključiti u odgovarajuće procese ostvarivanja cjelovite kvalitete. Tako kvaliteta, kao poslovna učinkovitost, postaje brigom svakoga zaposlenika. To znači da svaki zaposlenik mora ostvariti svoje zadaće uz minimalan utrošak svih potrebitih resursa. Zadaća je lidera da neprestano usklađuju organizacijsku kulturu s brzim promjenama u fizičkoj okolini. Oni imaju viziju i sposobnost nadahnuća i usmjeravanja zaposlenika na stvaranje novih odnosa i ostvarivanje potrebnih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Zato svaki značajniji razvoj organizacijske kulture započinje liderstvom<sup>13</sup>.

Sve najuspješnije svjetske organizacije imaju definiranu organizacijsku kulturu, zaštitni znak i prepoznatljivu strategiju.

#### **2.4. Elementi organizacijske kulture**

Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata. I glede elemenata organizacijske kulture nisu svi autori jedinstveni.

Prema Armstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to<sup>14</sup>:

- a) organizacijske vrijednosti;
- b) organizacijska klima i
- c) menadžerski stil.

---

<sup>13</sup> [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/19/Oslic\\_I\\_rad.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/19/Oslic_I_rad.pdf) [Pristupljeno 21.08.2015.]

<sup>14</sup> Žugaj, M. i Šehanović, J. (2004): *Organizacijska kultura // Organizacija*, TIVA, Varaždin.

Organizacijske vrijednosti najčešće su svrha i strategijski ciljevi poduzeća. Predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. U to ubrajamo prvenstveno međusobno povjerenje i poštovanje zaposlenika, pa tako i zadovoljstvo vanjskih suradnika i partnera. Također jedna od vrijednosti je financijska stabilnost organizacije, te razne suradnje s drugim organizacijama i stručnjacima.

Organizacijska klima je prema autoru u ovom slučaju element organizacijske kulture, te upućuje na internu organizacijsku okolinu (organizaciju sustava rada i odnose na relaciji menadžment-zaposlenici) koja znatnim dijelom određuje i ograničava ponašanje članova organizacije, pa je činitelj organizacijskog ponašanja.<sup>15</sup> Prikazuje način kako zaposlenici doživljavaju organizaciju kao cjelinu. Ona je, našim riječima rečeno, radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan. To tada utječe na učinkovitost rada svakog pojedinca, a onda i organizacije kao cjeline.<sup>16</sup> Organizacijska se klima određuje kao percepcija svih aspekata radne okoline (dogadaji, postupci, pravila, odnosi) koji su članovima organizacije psihološki značajni.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima vodstvo organizacije. Vođe bi trebali imati jaku volju, želju i sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji. Za izgradnju jake organizacijske kulture vođe bi trebali biti dosljedni i jasno iskazivati i poštivati vrijednosti koje žele provesti.<sup>17</sup> Stoga je menadžerski stil vrlo važan čimbenik pri utjecanju na organizacijsku kulturu. Postoje razni menadžerski stilovi, u osnovi ih dijelimo na dva stila<sup>18</sup>: autokratski i demokratski stil vođenja. Pored ova dva osnova, razvili su se još mnogi stilovi vođenja. Na odabir stila vođenja utječu razni čimbenici, kao što su: struktura, uvažavanje, briga za ljude, briga za proizvodnju, odnos između podređenoga i nadređenoga, moć vođe u organizaciji i sl.

Drugi način podjele elemenata organizacijske kulture je podjela na: vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikacije, te simbole.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Bogdanović, M. (2013): *Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa*. FBIM Transactions Vol.1 No.1 pp. 1-17, str. 4

<sup>16</sup> Žugaj, M. i Šehanović, J. (2004): *Organizacijska kultura // Organizacija*, TIVA, Varaždin

<sup>17</sup> <http://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> [Pristupljeno 23.08.2015.]

<sup>18</sup> Sikavica, P. i Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 545

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, F. et al. (1991): *Organizacijska kultura*. Informator, Zagreb, str. 118-124

*Vrijednosti* su vezane za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije. *Norme* mogu biti pisane ili nepisane te se vezuju za postupak kojim se želi nešto postići. *Stavovi i uvjerenja* obuhvaćaju osnovne ideale i načela ponašanja organizacije. *Za običaje i rituale* može se reći da su operativni i ustaljeni oblici ponašanja, kojima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom. *Jezik* je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji, kojim se uvjerava i emocionalno rasterećuje. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Sastavni dio svake kulture, kojim se prenose temeljne predodžbe o prioritetnim vrijednostima organizacijama, čine *simboli*, koji predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije.

Sljedeći način podjele je prema Megginsonu, Mosleyu i Pietri Jr. koji smatraju da su elementi organizacijske kulture: obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende.<sup>20</sup>

Na temelju navedenih elemenata organizacijske kulture od strane raznih autora, može se zaključiti da se organizacijska kultura zapravo sastoji od čitavog skupa elemenata: radna atmosfera; vodstvo organizacije; svrha i ciljevi organizacije, vrijednosti, norme, uvjerenja zaposlenih, njihovi jezik i komunikacija; te razni tračeri, doušnici, mitovi i legende.

Svi spomenuti elementi kulture stvaraju osobnost poduzeća. Kao što neki ljudi imaju izgrađenu jaku osobnost na temelju vrijednosti i načina djelovanja, tako i adekvatna i jaka kultura predstavlja pretpostavku za ostvarivanje strategije i zamjenu za niz pravila i propisa koji reguliraju ponašanje pojedinca u organizaciji.

---

<sup>20</sup> Žugaj, M. i Cingula, M. (1992).: *Temelji organizacije*. Varaždin, str. 68



### 3. Organizacijska klima

#### 3.1. Definicija i pojam organizacijske klime

Organizacijska klima, za razliku od kulture, ima dugu povijest u području industrijske i organizacijske psihologije. Prva referenca u kojoj se ovaj konstrukt eksplicitno spominje datira još iz 1939. godine, kada su Lewin, Lippitt i White objavili rad o eksperimentalnom kreiranju socijalnih klima u dječjačkim grupama. Od tada je taj konstrukt doživio mnoge provjere i rekonceptualizacije.<sup>21</sup> Naime, organizacijska je klima autohtoni psihologijski konstrukt koji se razvijao s ciljem specifikacije okolnih utjecaja na motivaciju i ponašanje.

Organizacijska se klima može definirati kao zajednička percepcija zaposlenika na razna pravila, ponašanja i procedure na radnom mjestu, te također na ponašanja koja se nagrađuju, potiču i očekuju.<sup>22</sup>

Organizacijska klima označava skup percipiranih atributa o organizaciji i/ili njenim podsustavima, te može biti izazvana načinom na koji se organizacija i / ili njeni podsustavi bave i ophode prema zaposlenicima i njenoj okolini.<sup>23</sup>

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. Nasuprot tome, prema subjektivističkom se pristupu organizacijska klima odnosi na perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije, zajedničko njenim članovima. Naime, u organizaciji postoji kontinuirani slijed događaja, akcija i procesa. Pojedinci – članovi organizacije opažaju ove 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.<sup>24</sup>

Ključna riječ većine definicija klime jest percepcija. Ovdje treba napomenuti da se navedeni pojam u definiranju organizacijske klime koristi u smislu doživljaja organizacijske okoline.

---

<sup>21</sup> Sušan, Z., op. cit., str. 14

<sup>22</sup> Schneider, B. et al. (2000): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 21.-36.

<sup>23</sup> Hellriegel, S. (1974): *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*. Academy of management journal, vol. 17 no. 2, 255-280

<sup>24</sup> Sušan, Z., op. cit., str. 15

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.”<sup>25</sup> Drugo, organizacijska klima je deskriptivna, odnosno opisuje osobne izvještaje članova organizacije o tome kako doživljavaju organizacijsku okolinu. Odgovor na pitanje da li individualne razlike ili situacijski faktori objašnjavaju veći ili manji udio varijance u ovim deskripcijama varira od definicije do definicije, a to je, više empirijski nego pojmovni problem. No, ono što svakako slijedi iz ovakvog definiranja klime jest složenost njene strukture, odnosno različito određenje njene dimenzionalnosti.<sup>26</sup>

Temeljna svojstva organizacijske klime:<sup>27</sup>

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

I dok organizacijska kultura predstavlja način života i rada u organizaciji, organizacijska klima označava prevladavajuću atmosferu u organizaciji, od razine morala do osjećaja pripadnosti i motivacije pojedinih članova organizacije. Četiri su temeljne pretpostavke koje je potrebno znati o organizacijskoj klimi.<sup>28</sup>

- Pozitivna organizacijska klima može značajno povećati produktivnost organizacije.
- Produktivnost organizacije je usko povezana sa osobnom i grupnom motivacijom zaposlenika.
- Organizacijska klima povećava ili ograničava motivaciju zaposlenika.
- Organizacijsku klimu oblikuju menadžeri.

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 16

<sup>26</sup> loc. cit.

<sup>27</sup> Domović, V. (2000): *Odnos između školskog ozračja i učinkovitosti škole*. doktorska disertacija [mentor Vladimir Jurić], Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju, Zagreb, str: 8

<sup>28</sup><http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/3814-organizacijskom-kulturom-do-pozitivne-klime.html> [Pristupljeno 23.08.2015.]

Ključne pretpostavke kako klima utječe na uspješnost organizacije:<sup>29</sup>

- Protok informacija-zaposlenici su upoznati sa događanjima unutar organizacije.
- Donošenja odluka-zaposlenici su uključeni pri postavljanju ciljeva.
- Briga za zaposlene-organizacija vodi brigu o svojim članovima i stremi ka poboljšanju radnih uvjeta.
- Tehnološko podudaranje-poboljšane metode rada brže se usvajaju

Organizacijska kultura i klima mogu poticati ispunjenje vizije i poslovnih strateških ciljeva organizacije, ali mogu biti i velika prepreka za njihovo ispunjenje. Mnoge kompanija danas ili nemaju razvijenu poslovnu strategiju ili nemaju razvijenu organizacijsku klimu i kulturu, koja im je potrebna za ispunjenje željenih poslovnih ciljeva. I jedno i drugo jednako je važno.

### **3.2. Prednosti dobre organizacijske klime**

Teško je dati konkretan odgovor za djelotvornu organizacijsku klimu u svakom kontekstu, općenito se može razumjeti kao način mogućeg obogaćivanja rada, radnih uvjeta i ukupnog radnog ozračja u organizacijama, s nekom vizijom izvrsnosti.

Dovoljne su male promjene u ponašanju i pristupu radu, koje mogu značajno pridonijeti rastu ili padu produktivnosti organizacije. Stoga orijentacija na rezultat nije moguća bez orijentacije na ljude koji te rezultate trebaju postići. Isključiva orijentacija na rezultat najveći je problem današnjih kompanija, kao i uzrok najvećeg nezadovoljstva među zaposlenicima, a samim time i uzrok neželjene klime. O menadžerima ovisi hoće li organizacija osigurati pozitivnu organizacijsku klimu potrebnu za ispunjenje željenih poslovnih rezultata.

Tako je u općenitom smislu u djelotvornoj organizacijskoj klimi ugodna radna klima, prisutan je "duh" povjerenja, njeguju se visoke etičke vrijednosti i uvažava se dostojanstvo čovjeka. Sredina u kojoj se većina osjeća ugodno, posao je zadovoljstvo, a pozitivni radni rezultati postižu se takoreći lakoćom. Tako su obilježja dobre klime u novije doba: klima lakog prihvaćanja promjena; participativnog, demokratskog upravljanja i tolerancije; neformalne komunikacije bez posrednika; timskog rada i odlučivanja; snažne vizije i entuzijazma; vrhunskih postignuća, stalnog rasta i razvoja, spontanosti, povjerenja, etičnosti, općenito poticajnih i motivirajućih psihosocijalnih radnih uvjeta.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Francis, G.J. i Milbourn, G. (1980): *Human Behavior in the Work Environment: A Managerial Perspective*. Goodyear Publishing Company, California, str.14

<sup>30</sup> Bogdanović, M. (2013): *Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa*. FBIM Transactions Vol.1 No.1 pp. 1-17, str. 10

Također kao prednost organizacijske klime navodi se dobro rukovodstvo, gdje management vodi brigu o svojim zaposlenicima, te sluša, uvažava, primjećuje što članovi govore. Na takav se način gradi klima koja podupire trud i uspjeh, ukazuje na bolje poslovne metode i podupire timski rad.<sup>31</sup>

Neki autori kao prednosti dobre organizacijske klime navode sljedeće:<sup>32</sup>

- integracija organizacijskih i osobnih ciljeva;
- prikladna organizacijska struktura i politika upravljanja ljudskim resursima;
- međusobno povjerenje i razumijevanje;
- otvorenost u upravljanju sukobima;
- motiviranost zaposlenika;
- povjerenje u vodstvo; te
- smanjena izloženost stresu.

Vrlo je važno ulagati u organizacijsku klimu (koja su najvećim dijelom socijalna ulaganja, a manjim dijelom su to materijalna ulaganja jer se tiču poboljšanja fizičkih radnih uvjeta), te je treba doživljavati i tretirati kao investiciju.

### 3.3. Vrste organizacijske klime

Pri ispitivanju organizacijske klime teško je ograničiti klimu kao pojam. Kao rezultat toga, što dovodi do manjih i užih područja klime koja obično nastaju iz ljudskog ponašanja, navodi se kakva klima može biti.<sup>33</sup>

- motivacijska klima;
- inovativna klima;
- poduzetnička klima; te
- klima istraživanja.

Ako zaposlenici osjećaju da se od njih očekuje kreativnost, oni će više pozornosti posvetiti kreativnom ozračju. U organizaciji gdje nedostaje motivacije, nastoji se istražiti motivacijska klima, itd. U tehnološkom poduzećima, koja se bave modernom i visokom tehnologijom,

---

<sup>31</sup> Francis G.J. i Milbourn, G. (1980): *Human Behavior in the Work Environment: A Managerial Perspective*. Goodyear Publishing Company, California, str.14

<sup>32</sup><http://www.kvalis.com/o-portalu/item/709-organizacijska-klima-i-kultura-i-upravljanje-ljudskim-resursima>  
[Pristupljeno 20.08.2015]

<sup>33</sup> Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vesnik, Ljubljana, str.74

najčešće prevladava inovacijska klima, jer se od zaposlenika traže nove ideje i projekti, te se potiče kreativnost i individualnost. Poduzetnička klima podrazumijeva dinamičan i kreativan okoliš, zaposlenici su spremni na brze promjene i nove izazove.

U organizacijama gdje sve teče dobro i zaposlenici su jedva svjesni klime, njihova je klima trenutno pogođena sa trenutnim vodstvom rukovoditelja organizacije. To je dobar način skrbi o svojim zaposlenicima.<sup>34</sup>

### 3.4. Elementi organizacijske klime

Proučavajući organizacijsku klimu još uvijek nije jednoznačno određeno od kojih se elemenata sastoji organizacijska klima. Rezultati istraživanja ukazuju da je to različiti skup deriviranih faktora, odnosno dimenzija organizacijske klime. Jedan od mogućih integralnih općih sadržaja organizacijske klime:<sup>35</sup>

- *Organizacijska ekologija.* Podrazumijeva fizičku i materijalnu okolinu, kao što je zgrada, ured, oprema, te novčana sredstva i sl.
- *Organizacijski kontekst.* Uzima u obzir psihološke i demografske osobine menadžera i drugih zaposlenika, kao što su obrazovanje, radno iskustvo, ekonomski položaj, vrijednosti i sl.
- *Socijalni sustav organizacije.* Odnosi se na pravila prema kojima se trebaju ponašati društvene skupine u organizaciji (menadžeri, profesionalci, administrativci i sl.),

Iako nije precizno određeno koji su sve elementi organizacijske klime, najčešće se navode pet faktora organizacijske klime. *Struktura* kao faktor označava osjećaje zaposlenika uslijed određenih pravila, propisa i normi, koje je poduzeće propisalo. *Podrška i toplina* podrazumijevaju međuljudske odnose u organizaciji, pomažu li si zaposlenici međusobno, imaju li podršku rukovoditelja i sl. *Rizik*, koliko su zaposlenici spremni na preuzimanje rizika. *Identitet*, kao faktor organizacijske klime, prikazuje osjećaj pripadnosti i odanosti. *Standardi*, odražavaju percipiranu važnost postavljenih ciljeva i standarda kvalitete i učinkovitosti.<sup>36</sup>

Rudolph Moos<sup>37</sup> nakon velikog istraživanja organizacijske klime u velikim organizacijama i institucijama, razvio je devet skala koje se kategoriziraju u tri faktora klime: dimenzije kvalitete međuljudskih odnosa, dimenzijama programske orijentacije i dimenzijama

---

<sup>34</sup> loc. cit.

<sup>35</sup> Bogdanović, M., op.cit. str. 10

<sup>36</sup> ibidem, str. 11

<sup>37</sup> Moos, R. (1986): *Group environment scale manual*. Consulting Psychologists Press.

funkcioniranja i održavanja sistema. Sadržajno slična, ali četverofaktorsku strukturu klime, prema analizi hrvatskih i slovenskih poduzeća, podrazumijeva: *organizacijske sustave; rukovođenje i odnose; odnos prema radu i kvaliteti (inovativnost, motiviranost); razvojna orijentacija (misija, vizija, cijevi, itd.)*<sup>38</sup>

Mnogo je još autora i istraživača pokušalo navesti elemente, dimenzije i/ili faktore organizacijske klime, varirajući između tri i šest faktora. Iz navedenoga da se zaključiti je da organizacijska klima sve više zaokuplja pažnju istraživača iz njene nesumnjivo važne znanstvene uloge, ali i praktičnog smisla unaprjeđenja organizacijske djelotvornosti.

### **3.5. Nastajanje organizacijske klime**

Kako bi se pojasnilo nastajanje organizacijske klime potrebno je utvrditi iz čega ona proizlazi, odnosno čega je ona rezultat. Kao što je već pojašnjeno u prijašnjem poglavlju, na organizacijsku klimu utječu razni faktori kao što su razne norme, procedure, postupci i fizičko okruženje. Stoga definiranje klime u okviru realističnog pristupa podrazumijeva reakcije ljudi, njihovo ponašanje, stavove i osjećaje. S druge strane prema subjektivističnom pristupu, klima odražava individualnu percepciju uvjeta i događaja u organizaciji. Također smatra se da je klima proizvod ponašanja organizacije prema svojim zaposlenicima i okolini, te da klima proizlazi prvenstveno iz ponašanja višeg rukovodstva. U raznim studijama, gdje se vršilo eksperimentalno testiranje, pokušalo se shvatiti kako stil rukovođenja utječe na nastajanje organizacijske klime, te koji su efekti na ponašanje zaposlenika. Neki istraživači smatraju da je klima direktan rezultat organizacijske strukture i individualnih karakteristika njenih članova. Osim toga, klimu određuju veličina, ciljevi i resursi organizacije; radni zadaci, suradnici i rukovoditelji; te ekonomski i politički faktori. U drugim se literaturama naglašava kako fizička okolina, također arhitektonska rješenja (svijetlost u uredima) znatno utječu na ponašanje pojedinaca, pa tako i suprapersonalni faktori<sup>39</sup>

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).<sup>40</sup>

Navedeni su razni aspekti nastajanja organizacijske klime, stoga može se zaključiti da širok spektar čimbenika utječe na klimu organizacije. Međutim teško je odrediti koji faktori najviše

---

<sup>38</sup> Sušanj, Z., op. cit., str.18

<sup>39</sup> Sušanj, Z., op. cit., str.19

<sup>40</sup> [https://www.fsb.unizg.hr/.../30\\_09\\_2008\\_8039\\_MOTIVACIJA\\_ORG](https://www.fsb.unizg.hr/.../30_09_2008_8039_MOTIVACIJA_ORG) [Pristupljeno 28.08.2015.]

ili najjače utječu na nastajanje klime. Istraživači su se osim na nastajanje klime ipak više zaokupili njenim posljedicama.

### **3.6. Posljedice organizacijske klime**

Nakon što su objašnjeni uzroci nastajanja organizacijske klime, razmotriti će se njene posljedice. Kao što razni autori istražuju uzroke, tako su se i bavili posljedicama klime, koje su vrlo značajne za samu organizaciju.

Tijekom raznih istraživanja, studije su podijeljene na dvije skupine. U prvu skupinu ulaze istraživanja koje se temelje na razini organizacije, gdje se organizacijska klima dijagnosticira kao prosječna vrijednost individualne percepcije pojedinca i uspoređuje se sa cijelom organizacijom, djelotvornošću, izostancima i sl. Drugoj skupini pripadaju ona istraživanja koja se temelje na razini pojedinca, njegove individualne percepcije, tzv. psihološka klima, te se uspoređuju s faktorima kao što su moral, motivacija, uspješnost i dr.<sup>41</sup>

Postoji dosta objašnjenja oko posljedica organizacijske klime u poduzeću. Stoga neki autori navode kako klima direktno utječe na radnu motivaciju, zadovoljstvo poslom, a indirektno na organizacijsko ponašanje, uspješnost ili izostanci. Također vide klimu koja utječe i koja je pod utjecajem individualnih faktora, kao što su potrebe, vještine, ličnost, zadovoljstvo i ciljevi.

Teorijski, 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 utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih.<sup>42</sup> Svaki pojedini član organizacije pod utjecajem je klime, odnosno opće psihološke atmosfere u organizaciji koja je relativno stabilna kroz vrijeme.

Kao posljedicu organizacijske klime smatra se naravno uspješnost, odnosno neuspješnost pojedine organizacije. Što znači da je i samim time (ne)zadovoljstvo zaposlenih, kojime se najčešće i ispituje klima na individualnoj razini, jedna od posljedica radne klime poduzeća. Vrlo važno je spomenuti međuljudske odnose, uključenost u zadatak i napredovanje, koji su značajno povezani s klimatskim dimenzijama. Stoga su intencija za napuštanjem organizacije i fluktuacija zaposlenika, itekako važna posljedica po svako poduzeće. Organizacijska klima, osim što izravno utječe na zadovoljstvo zaposlenika i njihove namjere o napuštanju, pokazuje

---

<sup>41</sup> Sušan, Z., op. cit., str. 20

<sup>42</sup> Ibidem, str. 21

visoku povezanost s odanošću organizaciji, prilagodbom, percipiranim radnim stresom i radnom uspješnošću zaposlenih. Niti jedan organizacijski događaj zasebno nema tako postojan utjecaj na ponašanje i osjećaje članova organizacije. Stoga je pojam klime od interesa i važnosti pri objašnjenju i razumijevanju organizacijskog ponašanja.



## 4. Procjena organizacijske klime u poduzeću Infobip d.o.o

### 4.1. O poduzeću Infobip d.o.o.

Infobip<sup>43</sup> d.o.o. je prva hrvatska tvrtka iz ICT sektora specijalizirana za interoperabilnost dostave SMS poruka, dostavljanje i naplatu SMS komunikacije u velikim količinama, pružajući usluge u preko 150 zemalja. Osnovana 2006. godine u Vodnjanu.

Infobip proizvodi ICT sustave za telekomunikacijske operatere, a posebno se ističe u segmentu sustava za slanje SMS poruka. Naime, kompanija je jedan od svega nekoliko svjetskih proizvođača koji su ponudili takva rješenja u "cloudu", čime se korisnicima omogućuje da sve podatke iz jednog uređaja slobodno koriste na drugim povezanim uređajima.<sup>44</sup>

Danas Infobip ima urede u Puli, Zagrebu, Londonu i uredima diljem svijeta. Povezane kompanije (tvrtke kćeri) u vlasništvu Infobipa su u inozemstvu sa specijaliziranim i regionalnim uredima u Europi, Aziji, Africi, na Bliskom istoku i u Latinskoj Americi, koje rade pod vlastitim imenom<sup>45</sup>. Infobip je član udruženja GSMA, koje organizira najveću telekom konferenciju na svijetu, GSM kongres u Barceloni.

Menadžment ljudskih potencijala u poduzeću Infobip podijeljen je na četiri segmenta: *Dev (Development and Networking)*; *Tech (Support, Routing, QoS, Connectivity)*, *Biz (Sales, OP, Marketing, Finance, Legal)* i *Analytics*. Njihov posao se sastoji od procesa zapošljavanja novih radnika; administracije s ugovorima o zapošljavanju; prikupljanja informacija o zaposlenicima, na temelju povratnih informacija od strane vođa; pripreme oko edukacije novih i stalnih zaposlenika; pripreme team building-a; pripreme raznih "evenata" u kojima Infobip sudjeluje i tome slično.

Infobip se naglo razvio po pitanju broja zaposlenih, u samo je nekoliko godina zaposleno mnogo ljudi. Ukazuje i na veliku fluktuaciju ljudi, a i organizacijske promjene su vrlo česte i brze, te se na taj način utjecalo na organizacijsku klimu.

---

<sup>43</sup> [www.infobip.com](http://www.infobip.com) [Pristupljeno 28.08.2015.]

<sup>44</sup> <http://hujak.hr/clan-infobip/> [Pristupljeno 28.08.2015.]

<sup>45</sup> Gonan Božac M. i Tipurić D. (2014): *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*. Sinergija: Zagreb, str. 395.

## 4.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha istraživanja jest ispitati organizacijsku klimu poduzeća Infobip, te pomoću dobivenih rezultata istraživanja pomoći vodstvu poduzeća pri odlučivanju, što uključuje dobro poznavanje stavova, mišljenja i ponašanja zaposlenika.

Cilj istraživanja je utvrditi kako zaposlenici poduzeća ocjenjuju postojeće dimenzije organizacijske klime, te koji je njihov stupanj zadovoljstva radom. Na taj način spoznati će se trenutna organizacijska klima, te analizirati i podastrijeti mogući prijedlozi za njeno poboljšanje, kako bi prikazali stupanj zadovoljstva zaposlenih. Također, cilj samog ispitivanja je i naglašavanje samih snaga organizacije kao i identifikacija problematičnih područja, a koja bi mogla donijeti neočekivane troškove u budućnosti što je vrijedan izvor informacija.

## 4.3. Metodološki okvir

Istraživanje je provedeno u poduzeću Infobip d.o.o u kolovozu 2015. godine. U istraživanju organizacijske klime sudjelovalo je 38 ljudi. Upitnik je poslan na ukupno 60 email adresa, odnosno zaposlenicima operativne razine Infobip d.o.o.-a, podružnice Pula.

Uzorak od 63,3 % zaposlenika, obuhvaća određene odjele u poduzeću u Puli, gdje je i sjedište. Nisu svi sudjelovali, zbog nedostupnosti i/ili nekih drugih razloga.

Za mjerenje organizacijske klime upotrijebljen je upitnik, koji je obzirom na vrstu i način istraživanja po mojem mišljenju bio najprimjerenija metoda. Upitnici su sastavljeni od različitih tvrdnji, koje se odnose na proučavanje dimenzija klime, gdje zaposleni izražavaju svoje stavove na način da označavaju stupanj istinitosti određene tvrdnje. Ispitanik može izraziti svoje mišljenje na peterostupanjskoj ljestvici, u rasponu od potpunog neslaganja do potpunog slaganja sa zadanom tvrdnjom.

Korišten je upitnik za mjerenje organizacijske klime po sistemu SiOK (slovenska organizacijska klima)<sup>46</sup>, iako u ovom mjerenju nije uzet cijeli obim upitnika koji sadržava SiOK-ov upitnik već je prilagođen organizaciji i temi samoga rada.

---

<sup>46</sup>Na inicijativu nekih istaknutih slovenskih poduzeća od početka 2001. godine, skupina konzultantskih tvrtki pod pokroviteljstvom Slovenske gospodarske komore pripremio projekt istraživanja i praćenja organizacijske klime u slovenskim organizacijama nazivom SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt SiOK mjeri organizacijske klime pomoću standardnog upitnika, što je rezultat godina rada i zajedničkih napora nekoliko slovenskih konzultantskih poduzeća, kao stručnjak recenzent bio uključen dr Argio Sabadin (redovni predavač na Filozofskom fakultetu, Odsjek za psihologiju).

[http://www.ocr.si/?page\\_id=38](http://www.ocr.si/?page_id=38) [Pristupljeno 29.08.2015.]

Dobiveni rezultati iz ankete uneseni su u računalni program Excel, pomoću kojeg su analizirani podaci, te je izračunata srednja vrijednost za pojedinu tvrdnju, te ukupna srednja vrijednost po svakoj dimenziji.

Prvi dio upitnika mjeri organizacijsku klimu obzirom na njene dimenzije:

- *Poznavanje misije, vizije i ciljeva* - Ciljevi koji zaposlenici moraju dostići, jesu li oni realno postavljeni; jesu li politika i ciljevi jasni svim zaposlenicima; uključuje li se zaposlenike pri postavljanju istih, te da li se sa zaposlenicima komunicira o postignutim rezultatima.
- *Vođenje*-Uključuje tvrdnje o pomoći vođe, poticanju zaposlenih pri obavljanju njihovog posla, etičnosti i profesionalnosti, te uvažavanja prijedloga zaposlenih.
- *Unutarnja komunikacija i informiranje* - Uključuje tvrdnje: od vođa dobivamo povratne informacije o obavljenom poslu; da li je komunikacija prijateljska i opuštena; dobivaju li ispitanici dovoljno informacija od drugih odjela; jesu li razumljive prenesene informacije; rješavaju li se konflikti dijalogom
- *Unutarnji odnosi* - Odgovaraju na pitanja imaju li pojedinci povjerenja u vodstvo; jesu li zadovoljni odnosima sa suradnicima i vođom; o međusobnom pomoći; te kako je opće zadovoljstvo unutarnjim odnosima.
- *Nagrađivanje* - Omogućava li nagrađivanje zadovoljstvo u organizaciji, te kriterijima nagrađivanja.
- *Razvoj karijere i obrazovanje* – Determinira tvrdnje o zadovoljstvu zaposlenih s osobnim razvojem; mogućnosti napredovanja obzirom na kriterije i sustav napredovanja, koji bi omogućavao da najbolji zaposlenici zauzimaju najbolje pozicije; zanima nas mišljenje zaposlenih o sistemu osposobljavanja u njihovom odjelu; jesu li obrazovani i osposobljeni djelatnici prije svega čimbenik koji povećava zadovoljstvo.
- *Inovativnost i inicijativnost* - Time ćemo pokušati definirati kako je u poduzeću, od strane managementa, poticana inovativnost i inicijativnost, te uvažavanje prijedloga i ideja zaposlenih.
- *Motiviranje* - Iskazivanje predanosti zaposlenih prema obavljanju svog posla; spremnost na dodatni napor, kad se to od njih zahtijeva. Također nas zanima da li se u organizaciji cijeni dobro odrađeni posao, te kako vođa motivira zaposlenike.

Anketirane osobe su svoje stavove označile na peterostupanjskoj ljestvici na način da ocjena 1 znači „uopće se ne slažem“, ocjena 2 „djelomično se ne slažem“. Ocjena 3 „neodlučan sam“, ocjena 4 „djelomično se slažem“, ocjena 5 „u potpunosti se slažem“.

Drugi dio upitnik mjeri zadovoljstvo zaposlenih sa čimbenicima posla, jer se smatra da je zadovoljstvo poslom jedan od najčešće ispitivanih korelata organizacijske klime na individualnoj razini.

Zaposlenici su ocjenjivali svoje zadovoljstvo sa:

- plaćom;
- napredovanjem;
- radnim uvjetima;
- stalnošću zaposlenja;
- vodstvom organizacije;
- suradnicima; te
- međuljudskim odnosima.

Svoje su zadovoljstvo izrazili ljestvicom od 1 do 5, gdje ocjene znače: 1 „jako nezadovoljan“, 2 „nezadovoljan“, 3 „srednje zadovoljan“, 4 „zadovoljan“, 5 „jako zadovoljan“.

Zadnji dio upitnika je mjerenje demografskih čimbenika anketiranih. Kao što su spol, starosna dob i radni staž.

#### 4.3.1. Uzorak

Na tablici 2 prikazana je struktura ispitanika obzirom na spol, starosnu dob, te godine staža.

**Tablica 2: Struktura anketiranih po spolu, dobi i godinama staža**

<b>Struktura uzorka</b>		<b>N</b>
<b>Spol</b>	Ženski	20
	Muški	18
<b>Dob</b>	<25	5
	25-35	31

	>35	2
<b>Godine staža</b>	0-6 mjeseci	3
	6-12 mjeseci	20
	12-24 mjeseca	12
	24-36 mjeseca	3
	>36 mjeseci	1

Iz tablice je vidljivo da je 48 % žena, a 52% muškaraca sudjelovalo u ovom ispitivanju. Dakle uzorak je po spolu podjednak. Vidljivo je da je većina ispitanika u dobi između 25 i 35 godina, te ukupno čine 80% uzorka, što ukazuje na činjenicu da prevladavaju mladi ljudi. Mlađi od 25 godina čine 13%, dok stariji od 35 godina tek 5%. Najveći broj anketiranih ispitanika (53%) zaposleno je u poduzeću od 6 do 12 mjeseci, slijede ih zaposlenici koji su zaposleni više od godinu dana do 24 mjeseci (33%). Najmlađi, odnosno oni koji su zaposleni manje od 6 mjeseci čine 8%, te oni koji su preko 36 mjeseci zaposleni (6%).

#### **4.4. Rezultati analize organizacijske klime u poduzeću Infobip d.o.o.**

Upitnik se sastoji od osam dimenzija, koje mjere organizacijsku klimu i sklop tvrdnji koje mjere zadovoljstvo zaposlenih sa čimbenicima posla. U ovom poglavlju su predstavljeni rezultati po pojedinačnim dimenzijama organizacijske klime i samim tvrdnjama, te rezultati zadovoljstva zaposlenih pri radu. Izračunata je srednja vrijednost, koja nam ukazuje na prosječnu vrijednost zadovoljstva.

U nastavku se predstavlja srednja vrijednost za svaku pojedinačnu tvrdnju, kroz osam različitih dimenzija upitnika, gdje je svaka dimenzija sa pripadajućim tvrdnjama prikazana u zasebnoj tablici.

**Tablica 3: Dimenzija 1 - Poznavanje misije, vizije i ciljeva**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Ciljevi, koje mora zaposlenik dostići, jesu realno postavljeni</i>	2.83
<i>Politika i ciljevi su jasni svim zaposlenicima</i>	3.00

<i>Pri postavljanju ciljeva, osim vođa, sudjeluju i drugi zaposlenici</i>	1.83
<i>Zaposlenici imaju najvažniju ulogu u organizaciji</i>	1.83
<i>Vođe diskutiraju s podređenima o rezultatima posla</i>	2.67
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Poznavanje misije, vizije i ciljeva poduzeća</b>	<b>2.43</b>

Dimenzija 1-*Poznavanje misije, vizije i ciljeva* vrlo je nisko ocjenjena (2.43) Uočljivo je da su većini ispitanika djelomično jasni politika i ciljevi organizacije, pa je ta tvrdnja ocijenjena sa najvišom ocjenom (3.00). Najnižom ocjenom (1.83) ocjenjene su tvrdnje "*Pri postavljanju ciljeva, osim vođa, sudjeluju i drugi zaposlenici*" i "*Zaposlenici imaju najvažniju ulogu u organizaciji*". Ispitanici se ne slažu da su im ciljevi realno postavljeni(2.83), kao ni da vođe s njima komuniciraju o rezultatima istih (2.67).

**Tablica 4: Dimenzija 2 - Vođenje**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Pri poslu i nalogima sam dobio/la sam pomoć od strane vođe, ukoliko to želim</i>	4.00
<i>Vođa me potiče samostalnom obavljanju posla</i>	4.00
<i>Vođa upotrebljava demokratski stil vođenja</i>	2.60
<i>Vjerujem da se vodstvo ponaša etično i profesionalno</i>	3.16
<i>Vodstvo sluša prijedloge zaposlenih i uvažava ih</i>	3.00
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Vođenje</b>	<b>3.35</b>

Dimenzija 2-*Vođenje*, dobila je bolju ocjenu (3.35) od prve dimenzije. Tvrdnja gdje vođe pomažu i podupiru samostani rad ocjenjena je sa najvišom ocjenom (4.00). Međutim najniža ocjena demokratskog stila vođenja (2.60), ukazuje da prijedlozi zaposlenih nisu uvaženi koliko bi to ispitanici htjeli, što potvrđuje ocjena (3.00).

**Tablica 5: Dimenzija 3 - Unutarnje informiranje i komunikacija**

<b>Tvrđnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Od vođe dobivamo povratne informacije o poslu i rezultatima posla</i>	3.50
<i>Sa suradnicima komuniciram prijateljski i opušteno</i>	4.00
<i>Dovoljno sam informiran/a o radu drugih odjela</i>	2.83
<i>Konflikte i probleme rješavam dijalogom</i>	3.33
<i>Dobro razumijem informacije prenijete od strane vođe</i>	3.33
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Unutarnje informiranje i komunikacija</b>	<b>3.40</b>

Treća dimenzija-*Unutarnje informiranje i komunikacija* ocjenjena je ukupno prosječnom ocjenom (17.00). Najnižu ocjenu (2.83) dobila je tvrdnja "*Dovoljno sam informiran/a o radu drugih odjela*", a najviše ocjenjena (4.00) tvrdnja u ovoj dimenziji je "*Sa suradnicima komuniciram prijateljski i opušteno*", dakle zaposlenici se međusobno dobro slažu i slobodno komuniciraju.

**Tablica 6: Dimenzija 4 - Unutarnji odnosi**

<b>Tvrđnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Vjerujem cijelom vodstvu organizacije</i>	2.66
<i>Zadovoljan/a sam s odnosima sa suradnicima</i>	3.50
<i>Zadovoljan/a sam s odnosom sa svojim vođom-otvoren razgovor bez bojazni od sankcija</i>	2.66
<i>Pomažem suradnicima i međusobno se podupiremo</i>	4.33
<i>U našem poduzeću cijenim rad suradnika</i>	1.66
<b>Ukupna prosječna ocjena-Unutarnji odnosi</b>	<b>2.96</b>

Dimenzija 4-*Unutarnji odnosi* ocjenjena je ocjenom (2.96). Međutim tvrdnja da se u poduzeću cijeni rad suradnika ima vrlo nisku ocjenu (1.66), što ukazuje na potrebu da bi menadžment trebao više cijeniti rad svojih suradnika. Tvrđnja "*Pomažem suradnicima i međusobno se*

*podupiremo*" je na visokoj razini (4.33), očito su zaposlenici spremni na timski rad i pružaju jedni drugima podršku. Što potvrđuje tvrdnja iz treće dimenzije "*Sa suradnicima komuniciram prijateljski i opušteno*", ocjenjena ocjenom (4.00).

**Tablica 7: Dimenzija 5 - Nagrađivanje**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Vjerujem da je sustav nagrađivanja u organizaciji dobar</i>	3.16
<i>Dobro razumijem kriterije nagrađivanja</i>	2.83
<i>Za slabije odrađeni posao slijedi prikladna primjedba, odnosno kazna</i>	3.16
<i>Razlika u plaćama zaposlenih je prikladna</i>	2.33
<i>Oni koji su uspješniji u poslu su prikladno stimulirani.</i>	2.50
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Nagrađivanje</b>	<b>2.80</b>

Dimenzija 5-Nagrađivanje je prema ispitanicima ocjenjena ocjenom (2.80), najviše ocjenjene tvrdnje "*Vjerujem da je sustav nagrađivanja u organizaciji dobar*" i "*Za slabije odrađeni posao slijedi prikladna primjedba, odnosno kazna*" (3.16). Ispitanici su najnižom ocjenom (2.33) ocjenili tvrdnju "*Razlika u plaćama zaposlenika je prikladna*", također je nižom ocjenom (2.55) ocjenjena tvrdnja o stimulaciji onih zaposlenika koji su uspješniji u poslu, što govori o potencijalnoj nepravednosti pri nagrađivanju.

**Tablica 8: Dimenzija 6 - Razvoj karijere i obrazovanje**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Mjerila za napredovanje su jasna i razumljiva.</i>	2.00
<i>Vjerujem da su kriteriji za razvoj karijere za sve jednaki.</i>	2.00
<i>Kod nas se vrši stalno usavršavanje svih zaposlenika.</i>	3.33
<i>Organizacija zaposlenima nudi potrebno obrazovanje za dobro odrađivanje posla.</i>	2.16
<i>Napredovanje se vrši na temelju postignuća i znanja.</i>	2.16



<b>Ukupna prosječna vrijednost-Razvoj karijere i obrazovanje</b>	<b>2.33</b>
--	-------------

Šesta dimenzija-*Razvoj karijere i obrazovanje* ocjenjena je ocjenom (2.33), što je ujedno i najslabije ocjenjena dimenzija. Gdje ispitanici smatraju da nisu dovoljno jasna mjerila, niti kriteriji za napredovanje, te su tvrdnje najniže ocjenjene (2.00), te da napredovanje nije izvršeno na temelju postignuća i znanja (2.16). Najvišom je ocjenom (3.33) ocjenjena tvrdnja "*Kod nas se vrši stalno usavršavanje svih zaposlenika*".

**Tablica 9: Dimenzija 7 - Inovativnost i inicijativnost**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Uvijek razmišljam kako bi posao odradio/la bolje i brže.</i>	4.50
<i>Najbolje ideje zaposlenih se uvrštavaju u praksu</i>	3.16
<i>Za inovativnost sam nagrađen/a i pohvaljen/a.</i>	4.50
<i>Naše se usluge i proizvodi konstantno poboljšavaju i šire.</i>	3.66
<i>Vođa me potiče kreativnom razmišljanju.</i>	2.16
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Inovativnost i inicijativnost</b>	<b>3.60</b>

Sedma dimenzija-*Inovativnost i inicijativnost* najviše je ocjenjena od svih ostalih dimenzija (3.60). Kod ove je dimenzije vidno da su zaposlenici proaktivni prema prvoj i trećoj tvrdnji "*Uvijek razmišljam kako bi posao odradio/la bolje i brže*" i "*Za inovativnost sam nagrađen/a i pohvaljen/a*", koje su najviše ocjenjene (4.50), unatoč tvrdnji gdje smatraju da ih vođa ne potiče dovoljno kreativnom razmišljanju (2.16), niti se najbolje ideje uvrštavaju u praksu (3.16).

**Tablica 10: Dimenzija 8 - Motiviranje**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>Vjerujem da me vođa zna motivirati za dobro obavljen posao.</i>	2.16
<i>U našoj su organizaciji su postavljeni vrlo visoki kriteriji vezano za poslovnu uspješnost.</i>	3.83

<i>Spreman/na sam za dodatne napore, ukoliko je to potrebno.</i>	4.16
<i>Za uspješno i dobro obavljen posao sam uvijek pohvaljen/a.</i>	2.50
<i>Svi zaposlenici su posvećeni svome poslu.</i>	3.00
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Motiviranje</b>	<b>3.13</b>

Dimenzija 8-Motivacija, kao važan čimbenik organizacijske klime, u ovom slučaju ocjenjena je ocjenom (3.13). najvišom je ocjenom (4.16) ocjenjena tvrdnja koja govori da su ispitanici spremni uložiti veći napor, ukoliko je to potrebno, ali nisu dovoljno motivirani, niti pohvaljeni za dobro odrađeni posao, što potvrđuje ocjena (2.16).

**Tablica 11: Zadovoljstvo**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>
<i>S plaćom</i>	2.33
<i>S radnim uvjetima</i>	4.00
<i>S napredovanjem</i>	2.33
<i>Stalnim zapošljavanjem</i>	3.83
<i>Vodstvom organizacije</i>	2.50
<i>Sa suradnicima</i>	3.33
<i>Sa međusobnim odnosima</i>	3.16
<b>Ukupna prosječna vrijednost-Zadovoljstvo</b>	<b>3.06</b>

Tablica 11 prikazuje zadovoljstvo ispitanika s navedenim tvrdnjama, gdje je ukupna prosječna vrijednost (3.06). Najveće su zadovoljstvo potvrdili radnim uvjetima (4.00), slijedi stalno zapošljavanje (3.83), zadovoljstvo suradnicima (3.33), te međusobnim odnosima (3.16). Plaća, po doživljaju ispitanika, je nezadovoljavajuća, kao i mogućnost napredovanja, te nezadovoljstvo vodstvom organizacije (2.33).

### Tablica 12: Ukupne srednje vrijednosti po dimenzijama organizacijske klime

U tablici 12 prikazane su ukupne srednje vrijednosti svih osam dimenzija, koje su ispitane u upitniku. Navedene dimenzije uvrštene su u tablicu prema dobivenim ukupnim prosječnim ocjenama, od najviše ocjene prema najnižoj.

<b>Dimenzije organizacijske klime</b>	<b>Ukupna srednja vrijednost po dimenziji</b>
Dimenzija 7 - <i>Inovativnost i inicijativnost</i>	3.60
Dimenzija 3 - <i>Unutarnje informiranje i komunikacija</i>	3.40
Dimenzija 2 - <i>Vođenje</i>	3.35
Dimenzija 8 - <i>Motiviranje</i>	3.13
Dimenzija 4 - <i>Unutarnji odnosi</i>	2.96
Dimenzija 5 - <i>Nagrađivanje</i>	2.80
Dimenzija 1 - <i>Poznavanje misije, vizije i ciljeva</i>	2.43
Dimenzija 6 - <i>Razvoj karijere i obrazovanje</i>	2.33
<b>Ukupna prosječna vrijednost dimenzija</b>	<b>3.00</b>

Uzimajući u obzir prosječnu ocjenu svaku dimenzije, dobivena je ukupna prosječna vrijednost svih osam dimenzija, odnosno dijela upitnika koji se odnosi na ispitivanje organizacijske klime, te iznosi (3.00).

Uočljivo je da najvišu ocjenu ima dimenzija- *Inovativnost i inicijativnost* (3.60). Toj ocjeni svakako pridonosi tehnološka djelatnost poduzeća, gdje su inovacije vrlo česta pojava. Ispitanici smatraju da se uvijek trude što bolje odraditi posao, te da su za inovativnost prikladno pohvaljeni. Dakako smatram da je osobna percepcija zaposlenika o vlastitom obavljanju posla u nekim slučajevima nerealna. Jer svatko misli da svoj posao radi bolje od svojih suradnika.

Kod *Unutarnjeg informiranja i komunikacije* (3.40), naglašena je suradnja i komunikacija sa suradnicima u istom odjelu, dok je komunikacijski kanal s drugim odjelima otežan. Konflikti

se rješavaju dijalogom među zaposlenicima, što smatram vrlo važnim elementom radne klime u poduzeću. Također povratne informacije o rezultatima posla iskomunicirane su od strane vođa prema zaposlenicima.

*Dimenzija-Vođenje (3.35)* poduzeća podrazumijeva poticanje na samostalni rad i na pomaganje podređenima, ukoliko to oni zatraže. Samostalni se rad potiče najviše zbog prirode posla, koja zahtijeva osobni pristup prema okolini (drugim odjelima, managementu, klijentima i dr.). "Zlatna sredina" je prikazana po pitanju slušanja i uvažavanja prijedloga od strane vođa, pa je teško zaključiti koliko su zaista prijedlozi uvaženi. Svakako valja napomenuti da bez osluškivanja zaposlenika, nema kvalitetne organizacijske klime.

Motiviranje, kao dimenzija ocjenjena ocjenom (3.13), ukazuje da ispitanici smatraju da nisu dovoljno motivirani, te bi svakako na tome trebalo poraditi, što dokazuje tvrdnja da su zaposlenici spremni uložiti veće napore ukoliko je to potrebno. Jer u okviru menadžmenta motivacija igra važnu ulogu, gdje vođa nastoji zadovoljiti želje i nagone svojih suradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju.

*Unutarnji odnosi*, kroz povjerenje u vodstvo organizacije, nije na poželjnoj razini (2.96). Nisko povjerenje u vođe ukazuje na potencijalna loša osobna iskustva i/ili doživljavanje vodstva da njihovo donošenje odluka nije dovoljno uspješno, realno i tome slično. Prema stavovima ispitanika, nema dovoljno otvorenog dijaloga sa nadređenima, te smatraju da će, ukoliko kažu svoje mišljenje, biti sankcionirani, što je vjerojatno i povod za nedovoljno poštovanje rada među suradnicima. Važan faktor je poticanje otvorene komunikacije kako među samim zaposlenicima tako i na relaciji zaposlenik – nadređeni. Također, važno je potaknuti dvosmjernu komunikaciju, te potaknuti dijeljenje znanja kao usmjerenost na postizanje rezultata koji su od važnosti za čitavu organizaciju.

U poduzeću, prema ispitanicima, nisu dovoljno jasna pravila i kriteriji nagrađivanja (2.80). Uspješni bi menadžeri trebali vladati vještinama rada s ljudima, gdje je vrlo važan element nagrađivanja, kao pohvale za dobro odrađen posao, koje mogu biti novčano isplaćene, kao što su police zdravstvenog i životnog osiguranja, mogu omogućavati daljnje edukacije i usavršavanja, mogućnost za razvoj karijere, ali i subvencionirani vrtić za djecu zaposlenika i tome slično.

Ispitanici su slabo ocjenili dimenziju-*Poznavanje misije vizije i ciljeva* poduzeća (2.43), smatraju da im politika i ciljevi poduzeća nisu dovoljno jasni, te da ne sudjeluju pri postavljanju

ciljeva, koji također prema njihovim stavovima nisu realno postavljeni. Što dovodi do zaključka da njihova uloga nije važna u poduzeću, kolika bi trebala biti. Ukoliko se želi poboljšati organizacijska klima, trebalo bi pridodati važnost ovoj dimenziji, te utjecati na uključivanje zaposlenika pri postavljanju ciljeva, koji će im biti jasni i transparentni.

Najslabije ocjenjena dimenzija je *Razvoj karijere i obrazovanje* (2.33). Ispitanici se ne slažu da su mjerila za napredovanje jasna, niti su ta mjerila jednaka za sve zaposlenike. Što dovodi u pitanje pravednost prema zaposlenicima, gdje nisu svi jednako uključeni u razvijanje karijere, te se napredovanje ne vrši na temelju postignuća i znanja. Takva klima u poduzeću nije dobra, a zaposlenici su nezadovoljni i nemotivirani. Vrlo je zanimljivo da unatoč tome što Infobip d.o.o. organizira "akademije", odnosno edukacije o vlastitim proizvodima i uslugama, netom prije početka radnog odnosa, zaposlenici kad stupe u radni odnos smatraju da se ne radi dovoljno na daljnjoj edukaciji i razvoju karijere.

## 5. Zaključak

Organizacijska klima prisutna je u svakoj organizaciji, bez obzira na veličinu, uspješnost, te djelatnost koju organizacija obavlja. U nekim je poduzećima bolja, u nekim slabija, ali je jako važna, te utječe na zadovoljstvo poslom, a samim time i uspješnost organizacije. Organizacijska klima je kompleksan pojam, koji proučava stajališta i ponašanja ljudi u udruženjima odnosno način kako pojedinac doživljava, prepoznaje svoje poduzeće, i kako shvaća mogućnosti i uvjete rada u okviru organizacije.

Svaka bi organizacija trebala raditi na aktivnom stvaranju klime, kojoj je svrha da dugoročno rezultira uspješnim poslovanjem poduzeća. Prvi bi korak bilo provođenje kvalitetnog istraživanja među zaposlenicima te dijagnostika eventualnih stavova i menadžerskih stilova koji među zaposlenicima rezultiraju neadekvatnim ponašanjem te sukladno tome provode i niz potrebnih akcija kako bi se ti parametri promijenili. Rezultati dobiveni na temelju istraživanja organizacijske klime služe kao temelj za planiranje aktivnosti kojima se utječe na klimu, kulturu i uspješnost tvrtke.

Pri analiziranju organizacijske klime u poduzeću Infobip d.o.o. došli smo do nekoliko zaključaka. Iz provednog istraživanja najlošije je ocjenjena dimenzija koja se odnosi na razvoj karijere i obrazovanje, stoga smatram da se na tom području treba poraditi, te pronaći uzroke nezadovoljstva među radnicima, koji smatraju da mjerila za napredovanje nisu dovoljno jasna i da kriteriji za razvoj karijere nisu za sve jednaki. Razvoj karijera i napredovanje treba izvesti u skladu s konkretnim kriterijima koji su jasni svim zaposlenicima, te su zaposlenici s njima dobro upoznati.

Podaci o zadovoljstvu poznavanja ciljeva, misije i vizije poduzeća su dokazali da zaposlenici Infobipa smatraju da nemaju najvažniju ulogu, te da pri postavljanju ciljeva ne sudjeluju koliko bi trebali. Postavljeni ciljevi trebali bi biti jasno definirani, te realni i ostvarljivi. Stoga bi vođe pojedinih odjela trebali svakom zaposleniku jasno objasniti koji je njegov zadatak i što se od njega očekuje. Možemo se nadovezati na sustav nagrađivanja, gdje je vidljivo da razlika u plaćama zaposlenika nije prikladna i oni koji su uspješniji nisu prikladno stimulirani. Organizacija mora omogućiti svojim zaposlenicima određenu nagradu ukoliko je posao dobro obavljen.

Analiziranjem dimenzije vođenja dolazi se do zaključka kako je vodstvo željno u određenoj mjeri prepustiti inicijativu djelatnicima, no zbog kontrole, što rada, što proizvodnih procesa ograničava tu istu inicijativu pa dojam demokratičnosti nije potpun ni autentičan. Argumenti

tih tvrdnji mogu se vidjeti kroz dimenziju motiviranja, gdje je sustav motiviranja djelatnicima nejasan.

Prema dobivenim podacima o inovativnosti i inicijativnosti zaposlenika, koje je ujedno i najbolje ocjenjeno, možemo utvrditi da poduzeće Infobip ima kvalitetne, inovativne, inicijativne zaposlene, koji žele da u okviru svojih mogućnosti pridonijeti postizanju standarda kvaliteta, ciljeva, vizije i misije poduzeća.

U konačnici, u drugom dijelu upitnika koje se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih, vidljivo je kako je nezadovoljstvo primanjima, napredovanjem i vođenjem vrlo veliko, što je već i dokazano kroz analizirane dimenzije u prvom dijelu upitnika. Zadovoljstvo s radnim uvjetima je na visokoj razini, kao i sigurnost zaposlenja.

Na temelju dobivenih rezultata možemo zaključiti da Infobip trenutno ima organizacijsku klimu koju je potrebno unaprijediti i da postoje područja na kojima se treba raditi. Potrebne su promjene i unapređenja procesa. Istraživanje je pokazalo i dijelove klime s kojima poduzeće može biti zadovoljno i na kojima mogu dograđivati svoje prednosti. Stavovi ispitanika su pokazali da treba usmjeriti pažnju na bolju komunikaciju na vertikalnoj i horizontalnoj liniji, jasnije poznavanje i razumijevanje strategije i ciljeva kompanije, na jasnije sustave i kriterije napredovanja, bolje i sustavnije obrazovanje i razvoj karijere, gdje najbolji među zaposlenicima budu adekvatno nagrađeni i pohvaljeni, te stabilnost menadžmenta i povećavanje odgovornosti na svim nivoima.

## Literatura

1. Bahtijarebić-Šiber F. (1992): *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*. Revija za Sociologiju (23): str 27-39, Zagreb
2. Bahtijarebić-Šiber F. et al. (1991): *Organizacijska kultura*. Informator:Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2008): *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Školska knjiga: Zagreb
4. Bebek, B. (2006): *Projektiranje procesa i strukture organizacije*. Sinergija-nakladništvo: Zagreb.
5. Bogdanović, M. (2002): *Organizacijska klima i kultura u funkciji modeliranja ljudskih potencijala* : magistarski znanstveni rad / Mario Bogdanović, ekonomski fakultet, Split
6. Bogdanović, M. (2010): *Organizacijska klima u hrvatskim proizvodnim poduzećima* : doktorska disertacija / Mario Bogdanović ; mentor Srećko Goić, Ekonomski fakultet, Split
7. Francis, G.J. i Milbourn, G (1980): *Human Behavior in the Work Environment: A Managerial Perspective*. Goodyear Publishing Company: California
8. Gonan Božac M. i Tipurić D. (2014): *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*. Sinergija: Zagreb
9. Hellriegel i Slocum (1974): *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*. Academy of management journal, vol. 17 (2): str. 255-280
10. Huang, C. Ching-Sing, Y. i Ming-Tien, T. (2012): *A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors*,. Nursing Ethics, vol.19 (4): str. 513-529.
11. Jurina, M. (2011): *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*. Zaprešić : Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić"
12. Kiss, I. (2007) : *Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture*. EKONOMIJA, 13 (2), str. 379-392
13. Kovačić, M. (1998): *Elementi organizacijske kulture*. Hrvatska gospodarska revija: (47); str. 20-24
14. Krešić, A. (2012): *Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika u hrvatskim poduzećima* : magistarski rad; mentor Pere Sikavica, Ekonomski fakultet, Zagreb
15. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vesnik: Ljubljana
16. Mojić, D. (2010): *Kultura i organizacije : uticaj kulturnih pretpostavki, verovanja i vrednosti na organizacione strukture, sisteme i procese* / Dušan Mojić, Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta, Beograd



17. Načinović, I. (2011): *Organizacijska kultura i klima /Organizacija velikih poduzeća*. Sinergija-nakladništvo: Zagreb
18. Pende, H. (2008): *Moć neetičkog poslovanja : organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Hrvatska sveučilišna naklada: Zagreb
19. Robbins, S. (2009): *Organizacijsko ponašanje*. Mate: Zagreb
20. Robbins, S.(1996): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Mate: Zagreb
21. Schein, E.H. (2010): *ORGANIZATIONAL CULTURE Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. John Wiley & Sons: San Francisco, USA
22. Schneider, D. et al. (2000): *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
23. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*. Školska knjiga: Zagreb
24. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, F. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga: Zagreb
25. Sikavica, P. i Novak (1999): *Poslovna organizacija*. Informator; Zagreb
26. Sušan, Z. (2005): *Organizacijska klima i kultura : konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Naklada Slap: Jastrebarsko
27. Žugaj, M. (2003): *Organizacijska kultura i menadžment*. Fakultet organizacije i informatike: Varaždin

## **Internet izvori**

<http://www.tradexim.hr/organizacijska-kultura.html> [Pristupljeno 10.08.2015.]

<http://www.kvalis.com/> [Pristupljeno 10.08.2015.]

<https://www.fsb.unizg.hr/> [Pristupljeno 21.08.2015.]

[http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/19/Oslic\\_I\\_rad.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/19/Oslic_I_rad.pdf) [Pristupljeno 21.08.2015.]

<http://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> [Pristupljeno 23.08.2015.]

<http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/3814-organizacijskom-kulturom-do-pozitivne-klime.html> [Pristupljeno 23.08.2015.]

[www.infobip.com](http://www.infobip.com) [Pristupljeno 28.08.2015.]

<http://hujak.hr/clan-infobip/> [Pristupljeno 28.08.2015.]

[http://www.ocr.si/?page\\_id=38](http://www.ocr.si/?page_id=38) [Pristupljeno 28.08.2015.]

## Popis slika i tablica

- Slika 1: Organizacijska kultura i djelotvornost organizacije
- Slika 2: Odnos organizacijske klime i kulture
- Tablica 1: Temeljne razlike koncepata organizacijske klime i kulture
- Tablica 2: Struktura anketiranih po spolu, dobi i godinama staža
- Tablica 3: Dimenzija 1 - *Poznavanje misije, vizije i ciljeva*
- Tablica 4: Dimenzija 2 - *Vodenje*
- Tablica 5: Dimenzija 3 - *Unutarnje informiranje i komunikacija*
- Tablica 6: Dimenzija 4 - *Unutarnji odnosi*
- Tablica 7: Dimenzija 5 - *Nagrađivanje*
- Tablica 8: Dimenzija 6 - *Razvoj karijere i obrazovanje*
- Tablica 9: Dimenzija 7 - *Inovativnost i inicijativnost*
- Tablica 10: Dimenzija 8 - *Motiviranje*
- Tablica 11: Zadovoljstvo
- Tablica 12: Ukupne srednje vrijednosti po dimenzijama organizacijske klime

## **Sažetak**

### **Organizacijska klima u poduzeću Infobip d.o.o.**

U ovom će se završnom radu razmatrati teorijski i praktični pogled na organizacijsku klimu u poduzeću Infobip d.o.o.. Nakon definiranja organizacijske klime, te eksplikacije njene uloge, uzroka nastajanja i njenih posljedica, analizirati će se organizacijska klima u samoj organizaciji. Na način da se ispitanici anketiraju pomoću prilagođenog SiOK upitnika, koji prikazuje trenutno stanje organizacijske klime i zadovoljstvo zaposlenika. Upitnik se sastoji od 47 tvrdnji, podijeljenih na osam dimenzija organizacijske klime (poznavanje misije, vizije i ciljeva poduzeća; vođenje; unutarnje informiranje i komunikacija; unutarnji odnosi; nagrađivanje; razvoj karijere i obrazovanje; inovativnost i inicijativnost; informiranje) i zadovoljstvom poslom.

Na temelju dobivenih rezultata ustanovljeno je da se na organizacijskoj klimi u Infobipu treba poraditi. Nezadovoljstvo plaćom, nemotiviranje i nepovjerenje u vodstvo glavni su krivci za lošiju organizacijsku klimu. Nadoknađuje se inicijativnošću i inovativnošću; uvjetima rada; timski radom, odnosno međusobnom pomaganju i podupiranju među suradnicima.

**Ključne riječi:** organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dimenzija organizacijske klime

## **Summary**

### **Organizational climate in Infobip Ltd.**

The thesis dealt with organizational climate, both theoretically and practically. In the theoretical part we have determined definition and main role of organizational climate, its causes and consequences, elements and dimensions. Practical part considers analyzing organizational climate in the company Infobip Ltd. In data collection and measurement of organizational climate we used a questionnaire to determine SiOK organizational climate that we have assembled for this purpose and to adjust our goals a little research. The questionnaire was compiled from various arguments that are derived from the dimensions of organizational climate in which employees are using the attached ladder gave their agreement or disagreement with each statement. Dimensions, within which employees give their evaluation of individual claims are: organization, membership organization, knowledge of the mission, vision and goals, leadership, relationship quality, internal relations, internal communications and information, job satisfaction, professional competence and learning innovation, initiative, career development, motivation and commitment and reward.

After carrying out statistical processing of data, there is a there is plenty of room for improvement of the organizational climate in order to better business. Among the allegations are less for those relating to wages, which means that employees are dissatisfied with their salaries. Also lower level of motivation and distrust in management are triggers of this kind of organizational climate. It is compensating with the invitation and initiative, working conditions, team work, respectively from mutual assistance and support among co-workers.

**Key words:** Organizational climate, job satisfaction, organizational climate's dimensions

## **Prilog**

Na inicijativu istaknutih slovenskih poduzeća od početka 2001. godine, skupina konzultantskih tvrtki pod pokroviteljstvom Slovenske gospodarske komore pripremila je projekt istraživanja i praćenja organizacijske klime u slovenskim organizacijama, pod nazivom SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt SiOK mjeri organizacijske klime pomoću standardnog upitnika, što je rezultat godina rada i zajedničkih napora nekoliko slovenskih konzultantskih poduzeća, kao stručnjak recenzent bio uključen dr Argio Sabadin (redovni predavač na Filozofskom fakultetu, Odsjek za psihologiju).

Upitnik je sastavljen na temelju peterostupanjske ljestvice na način da ocjena 1 znači „uopće se ne slažem“, ocjena 2 „djelomično se ne slažem“. Ocjena 3 „neodlučan sam“, ocjena 4 „djelomično se slažem“, ocjena 5 „u potpunosti se slažem“.

Podijeljen je na osam dimenzija organizacijske klime, te se zadnji dio odnosi na zadovoljstvo zaposlenih, gdje se zadovoljstvo izražava ljestvicom od 1 do 5, gdje ocjene znače: 1 „*jako nezadovoljan*“, 2 „*nezadovoljan*“, 3 „*srednje zadovoljan*“, 4 „*zadovoljan*“, 5 „*jako zadovoljan*“.

Podaci o ispitaniku:

Ispitanici su prema navedenim podacima trebali zaokružiti tvrdnju koja odgovara njihovom spolu, dobi, te godinama staža.

Spol: a) ženski

b) muški

Dob: a) manje od 25

b) 25-35 godina

c) iznad 35 godina

Godine staža: a) 0-6mjeseci

b) 6-12 mjeseci

c) 12-24 mjeseca

d) 24-36 mjeseci

e) iznad 36 mjeseci

Redni broj	Tvrđnja	1	2	3	4	5
------------	---------	---	---	---	---	---

### Poznavanje misije, vizije i ciljeva

1.	Ciljevi, koje zaposlenik treba dostići, jesu realno postavljeni.					
2.	Politika i ciljevi su jasni svim zaposlenicima					
3.	Pri postavljanju ciljeva, osim vođa, sudjeluju i drugi zaposlenici.					
4.	Zaposlenici imaju najvažniju ulogu u organizaciji .					
5.	Vođe diskutiraju s podređenima o rezultatima posla.					

### Vođenje

6.	Pri poslu i nalogima sam dobio/la sam pomoć od strane vođe, ukoliko sam je zatražio/la.					
7.	Vođa me potiče samostalnom obavljanju posla.					
8.	Vođa upotrebljava demokratski stil vođenja.					
9.	Vjerujem da se vodstvo ponaša etično i profesionalno.					
10.	Vodstvo sluša prijedloge zaposlenih i uvažava ih.					

### Unutarnje informiranje i komunikacija

11.	Od vođe dobivamo povratne informacije o poslu i rezultatima posla.					
12.	Sa suradnicima komuniciram prijateljski i opušteno.					
13.	Dovoljno sam informiran/a o radu drugih odjela.					
14.	Konflikte i probleme rješavam dijalogom.					
15.	Dobro razumijem informacije prenete od strane vođe.					

### Unutarnji odnosi

16.	Vjerujem cijelom vodstvu organizacije.					
17.	Zadovoljan/a sam s odnosima sa suradnicima.					
18.	Zadovoljan/a sam s odnosom sa svojim vođom-otvoren razgovor bez bojazni od sankcija.					
19.	Pomažem suradnicima i međusobno se podupiremo.					
20.	U našem poduzeću cijenim rad suradnika.					

### Nagrađivanje

21.	Vjerujem da je sustav nagrađivanja u organizaciji dobar.					
22.	Dobro razumijem kriterije nagrađivanja.					
23.	Za slabije odrađeni posao slijedi prikladna primjedba, odnosno kazna.					
24.	Razlika u plaćama zaposlenih je prikladna.					
25.	Oni uspješniji u poslu su prikladno stimulirani.					

### Razvoj karijere i obrazovanje

26.	Mjerila za napredovanje su jasna i razumljiva.					
27.	Vjerujem da su kriteriji za razvoj karijere za sve jednaki.					



<b>28.</b>	Kod nas se vrši stalno usavršavanje svih zaposlenika.					
<b>29.</b>	Organizacija zaposlenima nudi potrebno obrazovanje za dobro odrađivanje posla.					
<b>30.</b>	Napredovanje se vrši na temelju postignuća i znanja.					

#### **Inovativnost i inicijativnost**

<b>31.</b>	Uvijek razmišljam kako bi posao odradio/la bolje i brže.					
<b>32.</b>	Najbolje ideje zaposlenih se uvrštavaju u praksu.					
<b>33.</b>	Za inovativnost sam nagrađen/a i pohvaljen/a.					
<b>34.</b>	Naše se usluge i proizvodi konstantno poboljšavaju i šire.					
<b>35.</b>	Vođa me potiče kreativnom razmišljanju.					

#### **Motiviranje**

<b>36.</b>	Vjerujem da me vođa zna motivirati za dobro obavljeni posao.					
<b>37.</b>	U našoj su organizaciji postavljeni vrlo visoki kriteriji vezano za poslovnu uspješnost.					
<b>38.</b>	Spreman/na sam na dodatne napore, ukoliko je to potrebno.					
<b>39.</b>	Za uspješno i dobro obavljeni posao uvijek sam pohvaljen/a.					
<b>40.</b>	Svi su zaposlenici posvećeni svome poslu.					

#### **Zadovoljstvo**

<b>41.</b>	S plaćom.					
<b>42.</b>	S radnim uvjetima.					
<b>43.</b>	S napredovanjem.					
<b>44.</b>	Stalnim zapošljavanjem.					
<b>45.</b>	Vodstvom organizacije.					
<b>46.</b>	Sa suradnicima.					
<b>47.</b>	Sa međusobnim odnosima.					

*„Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has.“*

*Margaret Mead*