

Položaj nagrađivanja u dvodimenzionalnom prostoru faceta organizacijske klime

Zoran Sušanj

Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Odsjek za psihologiju, Sveučilišna avenija 4, 51000 Rijeka

Sažetak: Organizacijska se klima odnosi na doživljaj različitih, zaposlenicima relevantnih aspekata organizacijskog okruženja. Jedan je od njih i sustav nagrađivanja. U ovom se radu, upotrebom višedimenzionalnog skaliranja, analizira relativno značenje i položaj koji nagrađivanje zauzima u odnosu na viđenje drugih važnih faceta organizacijske klime. Analizirani su podaci prikupljeni na velikom uzorku organizacija različitih djelatnosti, a korišten je upitnik mjerio percepciju dvanaest sadržajno različitih aspekata organizacijskog okruženja. Rezultati upućuju na semantičku sličnost nagrađivanja i drugih zaposlenicima bitnih organizacijskih sustava - napredovanja i informiranja, dok su percepcije stavova zaposlenika prema radu i organizaciji - odnos prema kvaliteti rada, motivacija i zaokupljenost, inovativnost i inicijativa te pripadnost organizaciji - relativno najudaljenije ovoj faceti klime. Nastoje se ponuditi različita teorijska objašnjenja mogućih interpretacija ukupne kognitivne mape organizacijskog konteksta, a raspravlja se i o praktičnim implikacijama dobivenih rezultata u području upravljanja i razvoja ljudskih potencijala.

KLjučne riječi: nagrađivanje, organizacijska klima, višedimenzionalno skaliranje

UVOD

Nagrađivanje je i za organizaciju i za pojedinca jedan od najvažnijih i najdelikatnijih organizacijskih sustava. Naime, iz perspektive organizacije, sustav nagrađivanja ima izravan, u većini tvrtki i najveći utjecaj na troškovnu stranu financijskih izvješća, a njegova je osnovna organizacijska funkcija u okviru upravljanja ljudskim resursima da privuče, motivira i zadrži njezine zaposlenike. S druge strane, zaposlenicima je sustav nagrađivanja, s obzirom na to da se radi o obično glavnom izvoru

njihove materijalne sigurnosti, nesumnjivo od vitalne važnosti te je stoga povezan i s njihovim stavovima, ponašanjima i radnom učinkovitošću (Gomez-Mejia, i sur., 2010). Ovaj se sustav odnosi na sve oblike kompenzacije i beneficija koje zaposlenik prima u okviru svog radnog odnosa, što se prvenstveno odnosi na plaću i druge materijalne pogodnosti, iako može uključivati i nefinancijske nagrade poput priznanja ili mogućnosti učenja i razvoja. Njime se zapravo uređuje i provodi ekonomska razmjena, odnosno formalni transakcijski ugovor između organizacije i pojedinca,

osmišljen da specificira uvjete i točnu prirodu onoga što se razmjenjuje na osnovi neke cijene ili izračuna (Rousseau i Parks, 1993). Drugim riječima, ovdje se pojam nagrade primarno određuje kao odgovarajuća financijska naknada koju zaposlenik dobije u zamjenu za svoj rad ili za nešto što je učinio dobro. Opća je svrha ovog sustava nagraditi zaposlenike pravedno i dosljedno u skladu s njihovom vrijednošću za organizaciju s ciljem daljnjeg ostvarenja strateške namjere poslovanja. Zato ciljevi upravljanja nagrađivanjem uključuju nagrađivanje ljudi prema vrijednosti koju stvaraju, usklađivanje praksi nagrađivanja s poslovnim ciljevima te s vrijednostima i potrebama zaposlenika, prenošenje poruka o onome što se u organizaciji stvarno vrednuje i što je poželjno u ponašanju zaposlenika i ishodima tog ponašanja, podržavanje privlačenja i zadržavanja visokokvalitetnih ljudi koji su potrebni organizaciji, motiviranje i poticanje zaposlenika na angažman i odanost organizaciji te razvoj kulture visoke učinkovitosti (Armstrong, 2007). Iz svega navedenog slijedi da oblikovanje, implementacija i održavanje sustava nagrađivanja, odnosno provođenje svih procesa, praksi i postupaka nagrađivanja istovremeno ima za cilj zadovoljiti potrebe i organizacije i njezinih članova. Stoga ne čudi da su za implementaciju različitih oblika sustava nagrađivanja i proučavanje njegovih efekata i na individualnoj i na organizacijskoj razini već duže vrijeme zainteresirani kako praktičari, tako i istraživači u području organizacijske psihologije.

Na individualnoj je razini doživljaj nagrađivanja duže vrijeme istraživao u okviru proučavanja stavova prema radu, i to najprije kao važna komponenta sveobuhvatne mjere zadovoljstva poslom (Smith i sur., 1969). Kasnije su se istraživači usmjerili na ispitivanje odrednica i učinaka zadovoljstva plaćom kao zasebnog, jednodimenzionalnog konstrukta (Lawler, 1971), dok je u novije vrijeme uglavnom prihvaćeno mišljenje da se radi o više-

dimenzionalnom konstrukt koji uključuje zadovoljstvo visinom plaće, povišicama, razinom beneficija te strukturom i administracijom plaća (Heneman i Schwab, 1985; Heneman i Judge, 2000; Williams i sur., 2007).

Na organizacijskoj se razini percepcija nagrađivanja od strane zaposlenika obično istražuje u kontekstu proučavanja organizacijske klime. Za razliku od zadovoljstva plaćom, gdje se zapravo ispituje individualni afektivni odgovor zaposlenika vezan uz plaću ili druge oblike nagrada koje dobiva, ovdje je referentni okvir organizacija u cjelini, što znači da se radi o procjenama ukupnog sustava nagrađivanja u organizaciji koji se primjenjuje na svim zaposlenicima. Naime, budući da se organizacijska klima odnosi na perceptualno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije zajedničko njezinim članovima, ona se obično definira kao sumarna percepcija svih onih aspekata radnog okruženja (dogadaja, postupaka, pravila, odnosa) koji su zaposlenicima psihološki značajni, odnosno za njih relevantni (Sušanj, 2005). Nagrađivanje se, posredno ili neposredno, pojavljuje već pri samom definiranju ovog konstrukta. Primjerice, Schneider (1990) u svojoj definiciji organizacijske klime naglašava da se radi o percepciji zaposlenika o događajima, praksi, postupcima i ponašanjima za koje su nagrađeni, koji se podržavaju ili očekuju u organizacijskom okruženju. Prema definiciji Litwina i Stringera (1968), klima je skup mjerljivih karakteristika radne okoline posredno ili neposredno opaženih od ljudi koji žive i rade u toj okolini, a koje utječu na motivaciju i ponašanje. Zappalà i Sarchielli (2006) definiraju klimu kao sliku radnog okruženja doživljenu od strane pojedinaca koji u njemu rade, a koja je utemeljena na ponašanju rukovoditelja i organizacijskim pravilima, procedurama i očekivanjima tog okruženja. Campbell i sur. (1970) definiraju klimu skupom stavova i očekivanja koji opisuju organizacijske statične karakteristike i percepcijom

povezanosti ponašanja i ishoda tog ponašanja u organizaciji. Prema definiciji organizacijske klime Bowena i Ostroffa (2004), organizacijska je klima zajednička percepcija praksi, politika, postupaka, rutina i nagrada u organizaciji. Organizacijsku se klimu može promatrati kroz percepcije ili interpretacije okoline koje su za pojedinca značajne, a pomažu mu u shvaćanju okoline i pružaju osnovu za ponašanje u njoj (Schneider, 1975). Reichers i Schneider (1990) određuju klimu zajedničkom percepcijom organizacijskih politika, praksi i postupaka, kako formalnih, tako i neformalnih. Organizacijska se klima također definira i doživljajem prakse upravljanja zaposlenicima i percepcijom ponašanja koja se tom praksom očekuju, podržavaju i nagrađuju (Schneider i sur., 1996).

Sustav nagrađivanja nedvojbeno je važan aspekt organizacijskog okruženja (Jones, 1984), pa je stoga razumljivo da je i sastavni dio percepcije tog okruženja, odnosno organizacijske klime. O tome svjedoči i činjenica da se nagrađivanje, priznanja ili nagrade gotovo redovito pojavljuju kao jedna od bilo apriornih, bilo empirijski deriviranih latentnih dimenzija ili faceta organizacijske klime. Tako se u jednom od ranije najčešće korištenih upitnika klime, onome Litwina i Stringera (1968), u okviru subskele koju autori nazivaju nagradom, ispituje doživljaj zaposlenika o tome je li dobar rad nagrađen, u kojoj su mjeri politika i sustav nagrađivanja pravedni te koliko je poštena raspodjela plaća. Nalazi rijetkih istraživanja koji provjeravaju faktorsku strukturu ovog upitnika provedenih u slovenskim (Konrad i Kline, 1986) i hrvatskim organizacijama (Sušanj, 1987) uglavnom potvrđuju ovaj faktor klime. Campbell i sur. (1970), nakon pregleda dotadašnje literature o klimi, zaključuju da se većina empirijski dobivenih faktora klime može grupirati u četiri kategorije, od kojih jednu čini upravo orijentacija na nagrade. Nagrađivanje je, kao temeljna faceta klime,

kasnije i potvrđena u brojnim istraživanjima koja provjeravaju dimenzionalnost ovog konstrukta (npr. Waters i sur., 1974; Koys i DeCotiis, 1991; Klem i Schlechter, 2008; Schulte i sur., 2009; Thumin i Thumin, 2011).

Dakle, zajednički je doživljaj koji zaposlenici imaju o sustavu nagrađivanja jedna od faceta organizacijske klime. No, unatoč brojnim istraživanjima dimenzionalnosti ovog konstrukta i provjera valjanosti strukture različitih instrumenata za njegovo mjerenje, relativno se malo zna o relaciji percepcije nagrađivanja i doživljaja drugih istaknutih obilježja organizacijskog konteksta, odnosno o relativnom odnosu nagrađivanja s drugim facetama organizacijske klime. Naime, faktorsko-analitičke metode, koje se najčešće koriste za ispitivanje strukture međuodnosa faceta klime, obično nude rješenja koja, doduše, upućuju na višedimenzionalnu prirodu ovog konstrukta, ali su pritom pojedine facete klime gotovo redovito hijerarhijski strukturirane, s jednim općim ili generalnim faktorom klime (James i James, 1989). To znači da doživljaj različitih elemenata organizacijskog okruženja ponajprije odražava subjektivni osjećaj organizacijske dobrobiti (James i sur., 2008), odnosno opći afektivni ton zaposlenika prema organizaciji, pa se kovariranje različitih faceta klime jednostavno može pripisati uvjerenju pojedinca da je organizacijsko okruženje po njega osobno korisno ili štetno. Ovo, naravno, otežava ispitivanje položaja i međuodnosa pojedinih faceta u ukupnom doživljaju organizacijskog okruženja. Kako je u kontekstu teme ovog posebnog broja bilo zanimljivo provjeriti u kakvom su međuodnosu različite facete organizacijske klime, s posebnim naglaskom na utvrđivanje relativne pozicije nagrađivanja u tom međuodnosu, u ovom je radu korištena metoda višedimenzionalnog skaliranja, koja se smatra alternativnom metodom utvrđivanja konstruktne valjanosti (Borg i sur., 2018). Ona omogućuje prikazivanje konfiguraci-

je mjerenih varijabli u višedimenzionalnom prostoru, odnosno geometrijski prikaz njihova međudnosa te tako omogućuje uvid u temeljnu strukturu mjerenog konstrukta. Ovom se metodom postiže smještanje objekata u obliku točki u višedimenzionalnom (zbog jednostavnosti i lakšeg razumijevanja obično dvodimenzionalnom) prostoru, na način da što su objekti percipirani sličnijima, to su bliže pozicionirani u spacijalnoj mapi (Weinberg i Carroll, 1992). Osnova ovog pristupa proizlazi iz fundamentalne premise facetne teorije (Dancer, 1990), prema kojoj je veličina povezanosti između dviju varijabli u funkciji njihove semantičke sličnosti. Stoga je cilj ovog rada upravo upotrebom višedimenzionalnog skaliranja utvrditi položaj koji nagrađivanje ima u kognitivnoj mapi ili slici organizacijskog konteksta, odnosno u semantičkom prostoru deskripcija različitih aspekata organizacijskog okruženja ili faceta organizacijske klime.

METODA

Sudionici i postupak

S obzirom na to da je organizacijska klima po definiciji organizacijski, a ne individualni konstrukt, utvrđivanje njezine strukture zahtijeva organizacijsku razinu analize, odnosno analizu skupnog ili tipičnog načina na koji zaposlenici pripisuju značenje svojoj organizacijskoj okolini (James i James, 1989; James i sur., 2008). Naime, iako je razina mjerenja, odnosno razina prikupljanja podataka uvijek individualna (ispitanici u istraživanjima organizacijske klime su pojedinci, članovi organi-

zacije koji služe kao respondenti u opisivanju različitih aspekata svog organizacijskog okruženja), referentni okvir tih procjena, a onda i razina njihove analize, mora biti organizacija u cjelini. Stoga individualni podaci trebaju najprije biti agregirani, obično kao prosječne vrijednosti na razini svake organizacije, pa time organizacija postaje ispitanik. Ovo zapravo znači da je, kako bismo udovoljili statističkim kriterijima i osigurali potreban varijabilitet, u istraživanjima organizacijske klime uvijek potrebno prikupiti podatke iz velikog broja organizacija. To je ujedno i najveći izazov u pružavanju ne samo ovog već i svih konstrukata koji su teorijski operacionalizirani na razini višoj od individualne.

Stoga je u svrhu ovog istraživanja korištena već postojeća, vrlo opsežna baza podataka koja udovoljava ranije navedenim kriterijima, a koja je formirana tijekom višegodišnjeg projekta komparativnog istraživanja organizacijske klime i zadovoljstva poslom u organizacijama različitih djelatnosti iz više zemalja u našoj regiji¹. Konačna baza podataka uključuje agregirane (prosječne) vrijednosti procjena prikupljenih u 397 malih, srednjih i velikih organizacija² većinom iz Slovenije (77%) i Hrvatske (21%). S obzirom na to da su u nekim od ovih organizacija podaci prikupljeni u više navrata tijekom trajanja projekta, zapravo je provedeno ukupno 821 mjerenje. Pored toga, broj sudionika po pojedinoj organizaciji varira od dvadesetak (u malim poduzećima svi su zaposlenici ispunili anketni upitnik) do čak više od petnaest tisuća (u nekim su velikim poduzećima mjerenja klime i zadovoljstva provedena jednom godišnje na svim zaposlenicima). U malom broju onih organizacija u

1 Autor ovog rada jedan je od inicijatora SiOK/HrOK projekta (Slovenska/Hrvatska organizacijska klima), komparativnog istraživanja organizacijske klime i zadovoljstva poslom u slovenskim i hrvatskim poduzećima te je osobno sudjelovao u osmišljavanju metodologije, provođenju istraživanja i analizi prikupljenih podataka tijekom desetogodišnjeg razdoblja trajanja projekta.

2 U projektu su prikupljeni podaci i iz određenog broja tzv. mikropoduzeća, koji zbog malog broja sudionika nisu korišteni u ovom radu.

kojima ispitivanje nije provedeno na svim zaposlenicima, osiguran je dovoljno velik i reprezentativan uzorak, i to proporcionalno prema za ispitivanje ovog konstrukta relevantnim kriterijima: pripadnosti različitim organizacijskim cjelinama, poziciji u hijerarhijskoj strukturi organizacije, stažu u organizaciji te dobi i spolu zaposlenika. U slučaju ponovljenih mjerenja unutar istog poduzeća, agregiranje individualnih procjena na razini organizacije najprije je izvršeno za svako pojedino mjerenje, a potom su izračunate prosječne vrijednosti za tu organizaciju u cijelom razdoblju. Prije agregiranja na organizacijsku razinu jednosmjernom je analizom varijance najprije potvrđen međuorganizacijski varijabilitet za sve facete klime (dobiveni F omjeri su u rasponu od 45,9 do 77,8 i značajni su na razini $p < 0,001$). Zatim su unutar organizacija za svaku facetu klime izračunate intraklasne korelacije (*intraclass correlation coefficient* - ICC). Dobivene vrijednosti indikatora stupnja slaganja ($ICC_{(1)}$ - *single measures*) kreću se u rasponu od 0,14 do 0,55 [prema Murphy i sur. (2014), vrijednosti $ICC_{(1)}$ iznad 0,10 se interpretiraju kao srednje, a iznad 0,25 kao velike]. Vrijednosti dosljednosti u procjenama ($ICC_{(2)}$ - *average measures*) kreću se u rasponu od 0,59 do 0,86 [prema LeBreton i Senter (2008), poželjne vrijednosti $ICC_{(2)}$ su iznad 0,70, pri čemu se vrijednosti između 0,50 i 0,70 smatraju umjerenima (Perinetti, 2018; Koo i Li, 2016)]. Dakle, s obzirom na to da postoji dovoljan stupanj slaganja i dosljednosti u procjenama svih faceta klime unutar organizacija te dovoljan stupanj varijabiliteta u prosječnim procjenama faceta klime između organizacija, provedena se agregiranja individualnih procjena na organizacijsku razinu mogu smatrati opravdanima. Na taj je način dobivena baza podataka korištena u ovom radu koja uključuje $N_{ORG} = 397$, a koja je izvedena iz ukupno $N_{IND} = 208933$ valjana upitnika koji su bili prikupljeni tijekom trajanja projekta. Anketiranja zaposleni-

ka provodila su se u radno vrijeme u njihovim organizacijama, i to na grupnim radionicama, pri čemu je najprije ukratko objašnjena svrha istraživanja, a sudionicima je bila osigurana anonimnost. Sređivanje prikupljenih podataka (agregiranje individualnih podataka na organizacijsku razinu) izvršeno je u MS Excel-u, a sve su statističke analize provedene uz programsku podršku IBM SPSS Statistics 25.

Instrumenti

Organizacijska se klima obično mjeri upitnicima, inventarima ili skalama sastavljenim od velikog broja tvrdnji koje opisuju različite aspekte situacije u organizaciji. Upitnik organizacijske klime koji se analizira u ovom radu (tzv. SiOK/HrOK upitnik) kreiran je zajedničkim radom i usuglašavanjem većeg broja praktičara (stručnjaka za razvoj ljudskih potencijala iz slovenskih i hrvatskih poduzeća) i stručnjaka u ovom području (savjetnika za organizacijski razvoj i iz akademske zajednice) koji su bili članovi konzorcija i pokretači ovog projekta, okupljeni najprije pod pokroviteljstvom Gospodarske zbornice Slovenije, a kasnije i Hrvatske gospodarske komore. S idejom stvaranja novog, za mjerenje klime poduzeća u regiji sadržajno relevantnog upitnika, kao predlošci za kreiranje pojedinih tvrdnji u upitniku, odnosno formuliranje opisa događaja, postupaka, pravila i odnosa u organizaciji, korišteni su postojeći, u istraživanjima i praksi već provjereni upitnici organizacijske klime: OCQ (*Organizational Climate Questionnaire*) Litwina i Stringera (1968) te klimatski dio upitnika FOCUS (*First Organizational Climate-Culture Unified Survey*) (Van Muijen i sur., 1999; Sušanj, 2005). Uz izabrane čestice iz navedenih upitnika, korištene su i tvrdnje iz interno razvijenih upitnika korištenih u kadrovskoj praksi nekih poduzeća, a kreirane su i nove čestice. Pri formuliranju tvrdnji posebno se pazilo da re-

ferentni okvir za procjenu bude organizacija u cjelini, a ne pojedinac (kako bi se zahvatio doživljaj stanja i funkcioniranja organizacijskog okruženja, a ne individualno radno iskustvo pojedinog zaposlenika). Prva verzija upitnika sadržavala je ukupno 89 čestica namijenjenih mjerenju 12 unaprijed definiranih faceta klime. Tijekom projekta u više su navrata vršene adekvatne statističke provjere metrijskih karakteristika, na temelju kojih je broj čestica upitnika reduciran (zadržavane su one koje nisu narušavale valjanost i pouzdanost i koje su se pokazale diskriminativnije), pa konač-

na verzija upitnika koji se analizira u ovom radu sadrži 60 čestica, po 5 za mjerenje svake od 12 apriornih faceta klime³. Primjeri čestica prikazani su u Tablici 1. Tvrdnje koje pripadaju pojedinoj faceti klime u konačnom su obliku bile navedene slučajnim redoslijedom, tako da oblikuju jedinstveni upitnik. Zadatak je sudionika bio da na skali od 5 stupnjeva (1 = uopće se ne slažem – 5 = u potpunosti se slažem) procijene u kojoj mjeri pojedini opis po njihovu mišljenju dobro karakterizira njihovu socijalnu okolinu, odnosno aktualnu situaciju u organizaciji u kojoj rade.

Tablica 1. Primjeri čestica pojedinih faceta u upitniku organizacijske klime

Kratica	Naziv facete klime	Primjeri tvrdnji u upitniku
ORG	Organiziranost	U našoj su organizaciji zaduženja jasno određena. Naši rukovoditelji donose odluke pravovremeno.
OSP	Osposobljavanje i učenje	Organizacija zaposlenima nudi osposobljavanje potrebno za dobro obavljanje posla. U organizaciji učimo jedni od drugih.
KVA	Odnos prema kvaliteti	Zaposleni se osjećaju odgovornima za kvalitetu svoga rada. Naši odjeli imaju jasno postavljene standarde i ciljeve kvalitete.
NAG	Nagrađivanje	Omjeri su među plaćama zaposlenih u organizaciji primjereni. Oni koji su više opterećeni poslom, odgovarajuće su stimulirani.
INF	Informiranje i komuniciranje	Naši nam nadređeni daju dovoljno informacija potrebnih za dobro obavljanje posla. Radni sastanci su redoviti.
ODN	Međuljudski odnosi	Odnosi među zaposlenima su dobri. U našoj organizaciji mnogo više surađujemo nego što se natječemo.
RUK	Stil rukovođenja	U našoj organizaciji ukidamo stil rukovođenja utemeljen na zapovijedanju i naredbama. Rukovoditelji razgovaraju o rezultatima rada sa svojim podređenima.

³ Originalni SIOK/HrOK upitnik je, pored upitnika organizacijske klime koji se analizira u ovom radu, sadržavao još i upitnik zadovoljstva poslom (11 čestica), skalu za procjenu opće uspješnosti organizacije i posloводства (4 čestice) te pitanja kojima se uobičajeno prikupljaju podaci o osnovnim demografskim obilježjima sudionika.

Tablica 1. (nastavak)

Kratice	Naziv facete klime	Primjeri tvrdnji u upitniku
PRI	Pripadnost organizaciji	Kad su izvan organizacije, zaposleni pozitivno govore o njoj. Zaposleni ne bi napustili organizaciju ako bi se plaće smanjile zbog poslovnih teškoća.
CIL	Misija, vizija i ciljevi	Politika i ciljevi organizacije jasni su svim zaposlenima. Zaposleni uzimaju ciljeve organizacije kao svoje osobne.
MOT	Motivacija i zaokupljenost	Svi su zaposleni spremni na dodatni napor kada to posao zahtijeva. Zaposleni u našoj organizaciji zaokupljeni su svojim poslom.
NAP	Napredovanje i razvoj karijere	Imamo sistem napredovanja koji omogućuje najboljima da zauzmu najbolje položaje. Kriteriji za napredovanje jasni su svim zaposlenima.
INO	Inovativnost i inicijativa	Proizvode i usluge stalno poboljšavamo i osuvremenjujemo. Zaposleni su spremni preuzeti rizik za provođenje vlastitih inicijativa.

REZULTATI I RASPRAVA

Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je da distribucije većine mjerenih varijabli (9 od 12) ne odstupaju od normalne raspodjele. Za sve su subskale izračunati indeksi asimetričnosti (u rasponu od -0,23 do 0,30) i spljoštenosti (od -0,28 do 0,64) koji udovoljavaju kriterijima za korištenje parametrijske statistike (Kline, 2011). U Tablici 2 prikazani su raspo-

ni, aritmetičke sredine i standardne devijacije te koeficijenti interne konzistencije subskala upitnika namijenjenih mjerenju pojedinih faceta organizacijske klime. Najviši su prosječni rezultati dobiveni za facete odnosa prema kvaliteti, inovativnosti i inicijative te motivacije i zaokupljenosti zaposlenih (M u rasponu od 3,47 do 3,74). Za facetu nagrađivanja su, uz napredovanje i razvoj karijere te informiranje i komuniciranje, u prosjeku dobiveni najniži rezultati (M u rasponu od 2,74 do 2,98).

Tablica 2. Deskriptivna statistika i pouzdanost mjera faceta organizacijske klime ($N_{ORG} = 397$)

Kratice	Naziv facete klime	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbach alfa
ORG	Organiziranost	2,31	4,26	3,23	0,33	0,96
OSP	Osposobljavanje i učenje	2,25	4,42	3,26	0,36	0,91
KVA	Odnos prema kvaliteti	2,89	4,52	3,74	0,26	0,88
NAG	Nagrađivanje	1,82	3,75	2,80	0,36	0,86
INF	Informiranje i komuniciranje	2,08	4,33	2,98	0,39	0,92

Tablica 2. (nastavak)

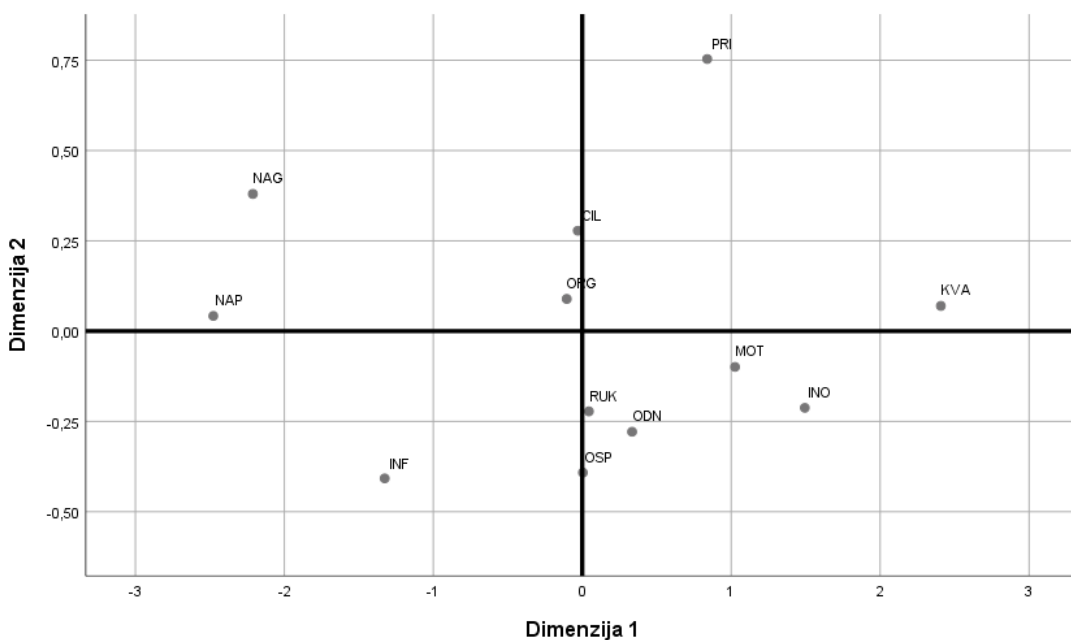
Kratica	Naziv facete klime	Min	Maks	M	SD	Cronbach alfa
ODN	Međuljudski odnosi	2,45	4,78	3,32	0,33	0,96
RUK	Stil rukovođenja	2,41	4,42	3,26	0,31	0,92
PRI	Pripadnost organizaciji	2,45	4,51	3,43	0,36	0,86
CIL	Misija, vizija i ciljevi	2,14	4,31	3,25	0,35	0,92
MOT	Motivacija i zaokupljenost	2,50	4,48	3,47	0,30	0,89
NAP	Napredovanje i razvoj karijere	1,87	3,79	2,74	0,35	0,95
INO	Inovativnost i inicijativa	2,66	4,34	3,55	0,27	0,87

Za svaku od subskala upitnika koje mjere sadržajno različite facete organizacijske klime potvrđena je jednofaktorska struktura, a dobiveni su koeficijenti interne konzistencije visoki i kreću se u rasponu od 0,86 do 0,96. Korelacije među mjerenim varijablama su očekivano visoke (u rasponu od 0,66 do čak 0,93), što potvrđuje visoku zasićenost svih faceta jednim generalnim faktorom klime (James i sur., 2008). Stoga su, u svrhu utvrđivanja položaja nagrađivanja u prostornoj konfiguraciji faceta klime, odnosno interpretacije njegove semantičke sličnosti unutar ukupne kognitivne sheme zaposlenika o njihovu organizacijskom okruženju, dobiveni podaci podvrgnuti višedimenzionalnom skaliranju. Za ovu metodu ulazni su podaci obično procijenjene sličnosti ili razlike nekih objekata, ali se oni (u obliku distanci) mogu i posredno izračunati na temelju matrice interkorelacija većeg broja procijenjenih varijabli, baš kao što je to slučaj u ovom istraživanju. Zato su najprije iz korelacijske matrice svih mjenjenih varijabli izračunate udaljenosti između svakog para faceta klime (tzv. *Euclidean distances* metodom), što je prikazano u Tablici 3.

Konačni rezultati višedimenzionalnog skaliranja, odnosno konfiguracija faceta organizacijske klime u dvodimenzionalnom prostoru prikazana je na Slici 1. Mjerene su varijable predstavljene kao točke u prostoru, a udaljenosti između tih točaka odgovaraju veličinama međusobnih odnosa varijabli, tako da su više povezane varijable prostorno bliže. Konkretno, one facete klime koje su semantički sličnije jedna drugoj predstavljene su točkama koje su bliže, a one facete koje su percipirane različito predstavljene su međusobno udaljenijim točkama. Ujedno, ova metoda omogućuje i otkrivanje dimenzija koje su u osnovi prikazane konfiguracije. Izračunati pokazatelji podudarnosti modela s podacima (tzv. *goodness of fit* mjere) su više nego zadovoljavajući (Davison i Sireci, 2000; Ding i Kim, 2018). Naime, indeks slaganja stvarnih udaljenosti i modelom predviđenih vrijednosti, Kruskalov *Stress* iznosi $S_1 = 0,06$ (vrijednost 0 indicira potpuno, a vrijednost 1 izrazito loše slaganje modela s podacima), dok je proporcija varijance skaliranih vrijednosti u matrici interkorelacija koja se može pripisati njihovim međusobnim udaljenostima $RSQ = 0,99$.

Tablica 3. Derivirane udaljenosti među facetama organizacijske klime ($N_{ORG} = 397$)

	ORG	OSP	KVA	NAG	INF	ODN	RUK	PRI	CIL	MOT	NAP
OSP	3,79										
KVA	10,62	10,84									
NAG	9,43	10,43	19,44								
INF	6,18	6,70	16,10	6,04							
ODN	3,94	4,47	9,39	11,24	7,79						
RUK	2,92	3,80	10,26	10,24	6,36	3,46					
PRI	5,85	6,11	8,01	13,27	10,68	5,67	6,40				
CIL	2,59	4,11	10,54	9,84	6,72	4,56	3,66	5,30			
MOT	5,48	5,60	6,23	13,93	10,44	4,32	4,90	5,02	5,69		
NAP	10,18	11,10	20,31	4,58	6,60	12,41	11,01	14,54	10,63	14,93	
INO	7,51	7,35	5,14	15,86	12,28	6,15	6,65	5,95	7,37	3,67	16,75



Slika 1. Derivirana dvodimenzionalna konfiguracija faceta organizacijske klime ($N_{ORG} = 397$)

Nagrađivanje je u semantičkom prostoru organizacijske klime smješteno najbliže percepciji napredovanja i razvoja karijere, što ne čudi s obzirom na to da se obje facete sadržajno odnose na za materijalnu dobrobit zaposlenika najznačajnije i međusobno povezane organizacijske sustave. Sljedeća se najbliža faceta klime odnosi se na informiranje i komuniciranje, dok su nagrađivanju najudaljenije facete one koje se odnose na percepciju odnosa zaposlenih prema kvaliteti rada, njihovu inovativnost i inicijativu, motivaciju i zaokupljenost te pripadnost organizaciji. Od preostalih faceta klime nagrađivanje je nešto bliže doživljaju organiziranosti i misije, vizije i ciljeva organizacije u odnosu na percipirani prevladavajući stil rukovođenja, doživljaj međuljudskih odnosa te osposobljavanja i učenja u organizaciji.

Pri interpretaciji višedimenzionalnim skaliranjem dobivenih dimenzija koje su u pozadini konfiguracije mjerenih varijabli nastoji se objasniti suštinsko značenje koordinacijskih osi, odnosno procijeniti prema kojim svojstvima derivirane dimenzije grupiraju varijable u semantičkom prostoru. Tako se prva dimenzija može interpretirati kao doživljaj organizacijskih sustava (nagrađivanja, napredovanja i informiranja – lijevi) nasuprot percepciji stavova zaposlenih (odnos prema kvaliteti, motivacija, inovativnost i pripadnost zaposlenika – desni dio slike), dok preostale facete klime (misija, vizija i ciljevi, organiziranost, rukovođenje, međuljudski odnosi i osposobljavanje) zauzimaju centralnu poziciju prema ovoj dimenziji i semantički su vrlo slične jedna drugoj. Druga dimenzija upućuje na razlikovanje onih faceta klime koje su prvenstveno usmjerene na organizaciju (gornji) nasuprot onima koje oslikavaju orijentaciju na pojedinca (donji dio slike). Prema ovoj dimenziji prostorno se izdvajaju pripadnost, nagrađivanje, ciljevi, organiziranost, kvaliteta i napredovanje kao facete koje ponajprije ilustriraju organizaci-

ju, dok se nasuprot njima nalaze one facete koje prvenstveno opisuju članove organizacije i njihove odnose, odnosno zaposlenike: njihovu motivaciju i zaokupljenost, inovativnost i inicijativu, stil rukovođenja, međuljudske odnose, informiranje i komuniciranje te osposobljenost i učenje.

Interpretacije dobivenog rasporeda mjerenih varijabli mogu počivati i na samoj sadržajnoj inspekciji prostorno bližih faceta, odnosno na njihovu prostornom grupiranju po semantičkoj sličnosti, a da se pritom ignoriraju derivirane ortogonalne dimenzije. Naime, kako navode Borg i Groenen (2005), ulazni podaci određuju samo međusobne udaljenosti faceta, ali ne i matematički derivirane dimenzije u pozadini dobivene konfiguracije. Stoga sadržajna analiza dobivene konfiguracije obično rezultira s tri tipične mogućnosti interpretacije, odnosno aksijalnom, radijalnom ili polarnom podjelom mjerenih varijabli u izvedenom dijagramu. Prva dijeli konfiguraciju na paralelne regije uzduž jedne dimenzije, druga u radijalne, koncentrične krugove, a treća u sektore, linijama koje proizlaze iz istog ishodišta.

Ako se koriste ovi alternativni načini interpretacije derivirane kognitivne sheme koju zaposleni imaju o svom organizacijskom okruženju, moguće ih je, koristeći radijalni pristup, uzduž vodoravne dimenzije grupirati u tri zasebne cjeline. U tom slučaju, slijeva nadesno, prvu kategoriju čine nagrađivanje, napredovanje i informiranje, drugu ciljevi, organiziranost, rukovođenje, odnosi i osposobljavanje, a treća kategorija uključuje pripadnost, motivaciju, inovativnost i kvalitetu rada. Ovakva podjela sadržajno odgovara kategorizaciji dimenzija klime i s njima povezanih osobnih orijentacija koju nudi Ostroff (1993). Naime, ovaj je autor, proučavajući efekte kongruentnosti klime i pojedinca (tzv. *climate-person congruence*), grupirao dimenzije klime u tri šire facete: instrumentalnu (zaokupljenost zadacima i radnim procesima, koje uključuju i

percepciju ekstrinzičnih nagrada kroz plaću ili napredovanje), afektivnu (zaokupljenost ljudima, odnosno odnosima, što uključuje percepciju podrške rukovoditelja, participacije u postavljanju ciljeva, doživljaj podrške i međuljudskih odnosa) te konačno kognitivnu facetu (individualna ili psihička zaokupljenost, koja uključuje percepciju inovacije i kreativnosti u poslu te priznanja vezanih uz motivaciju i ulaganje napora). Dakle, može se reći da derivirana konfiguracija faceta klime odražava instrumentalne, afektivne i kognitivne značajke koje organizacijsko okruženje predstavlja za zaposlenika.

S druge strane, ako se u interpretaciji dijagrama koristi ranije navedeni polarni pristup, derivirana se konfiguracija faceta klime može objasniti i teorijom suparničkih vrijednosti (Quinn i Rohrbaugh, 1983). Naime, ako se već derivirane dimenzije zarotiraju za otprilike 45 stupnjeva, kognitivna se mapa organizacijskog okruženja može sagledavati u četiri sektora koji sadržajno prilično vjerno repliciraju kvadrante modela suparničkih vrijednosti, odnosno diferenciraju ona obilježja klime koja karakteriziraju organizacijske ciljeve, inovaciju, podršku i pravila. S obzirom na to da je ova teorija primarno nastala kao holističko objašnjenje različitih kriterija organizacijske efikasnosti, razumljivo je da je već korištena i u operacionalizacijama konstrukta organizacijske klime (Van Muijen i sur., 1999), a u novije vrijeme i kao upotrebljiv okvir za taksonomiju facetno specifičnih klima (Beus i sur., 2020). Naime, prema ovako interpretiranom dijagramu, može se reći da je organizacijska efikasnost iskazana u terminima temeljnih faceta modela suparničkih vrijednosti odgovorna i za prostorno grupiranje sumarnih percepcija različitih aspekata organizacijske prakse.

No, neovisno o tome što zasigurno postoji više mogućih teorijskih objašnjenja i načina interpretacije dobivene konfiguracije faceta organizacijske klime, za ovaj je rad posebno

važno istaknuti relativno veliku semantičku udaljenost percepcije sustava nagrađivanja od onih faceta koje se odnose na doživljaj kvalitete rada, inovativnosti i motivacije zaposlenika. Naime, vidljivo je da u kognitivnoj mapi koju zaposlenici imaju o svojoj organizaciji nagrađivanje, slično kao i napredovanje, nije povezano s dobrim radom, kvalitetom usluga, ulaganjem napora i inicijativom zaposlenih. U motivacijskom smislu, ovaj se nalaz može smatrati zabrinjavajućim, posebice ako ga promatramo u kontekstu kognitivnih, tzv. VIE-modela radne motivacije koje proizlaze iz teorije očekivanja (Vroom, 1964). Naime, instrumentalnost, odnosno zaposlenikova procjena vjerojatnosti da će ulaganje napora i kvalitetan rad dovesti do pojedincu poželjnih ishoda (npr. veće plaće ili promocije), jedina je komponenta ovog modela na koju organizacija neposredno može utjecati, i to upravo sustavima nagrađivanja i napredovanja. Za individualnu radnu motivaciju, koju teorija očekivanja prvenstveno objašnjava, od velike je važnosti i ukupni doživljaj međuodnosa kvalitete, motivacije i inicijative svih zaposlenika i onih sustava koji bi kvalitetan rad, ulaganje napora i inovacije zaposlenih trebali poticati na razini organizacije. Vjerojatno su upravo zato na prakse nagrađivanja i napredovanja u organizaciji zaposlenici obično i najosjetljiviji.

Važnost navedenih nalaza dodatno je naglašena s obzirom na veličinu i sastav uzorka na kojem su analize provedene. Naime, iako primarno nije bila namijenjena ovom istraživanju, korištena baza podataka obuhvaća zaista veliki broj organizacija, i to vrlo različitih djelatnosti, što je zapravo rijetkost u ispitivanju ovog konstrukta. No, koliko god brižljivo prikupljeni, ulazni podaci nažalost nisu uključivali one podatke o značajkama organizacija koji su relevantni za ispitivanje doživljaja nagrađivanja i njegova odnosa s ostalim zaposlenicima važnim obilježjima organizacija. Primjerice, nedostaju podaci o tome kakva je

aktualna praksa nagrađivanja u pojedinoj organizaciji, odnosno uključuje li sustav nagrađivanja samo fiksni ili i varijabilni dio plaće; koliko se nagrađivanje temelji na ostvarivanju unaprijed postavljenih ciljeva ili određenih zahtjeva rada; u kojoj se mjeri nagrađivanje vezuje uz individualni doprinos pojedinca ili uz uspješnost njegove radne grupe, odnosno odražava li međuzavisnost u radu; kakva je uloga i odgovornost rukovoditelja u procesu nagrađivanja; kakva je uopće visina plaće u pojedinoj organizaciji u odnosu na tržište rada i slično. Budući da ti podaci nisu bili dostupni, može se reći da je ovim istraživanjem derivirana jedna opća ili „univerzalna“ kognitivna mapa koju su o organizaciji u kojoj rade stvorili prosječni zaposlenici u ovoj regiji. Naravno, poznavanje odgovora na ranije navedena pitanja omogućilo bi preciznije utvrđivanje i provjeru eventualnih razlika u relativnom položaju koji sustav nagrađivanja zauzima u ukupnoj slici organizacijskog okruženja, ovisno o navedenim značajkama aktualnog sustava i procesa nagrađivanja. Stoga bi u budućim istraživanjima ove vrste svakako trebalo prikupiti i ove kvalitativne podatke, makar u nekoj opisnoj ili kategorijalnoj formi. Također, u narednim bi istraživanjima bilo zanimljivo kontrolirati i vrstu djelatnosti (industriju ili sektor kojem poduzeće pripada), oblik vlasništva (javne ili privatne organizacije), poziciju na tržištu (monopol ili postojanje konkurencije), pa čak i fazu životnog ciklusa organizacija (tzv. „mlade“ ili „stare“ kompanije), jer se s obzirom na navedena obilježja organizacija opravdano mogu pretpostaviti i razlike u praksama nagrađivanja, a onda i u njihovoj klimi. Nadalje, longitudinalnim bi se nacrtom istraživanja moglo provjeravati i mišljenja li se u funkciji vremena međusobni položaj pojedinih faceta u kognitivnoj shemi te ispitati u kojoj mjeri uvođenje određenih organizacijskih promjena rezultira promjenama u relativnom položaju pojedinih faceta klime.

Posebice bi, u kontekstu ovog rada, bilo vrijedno ispitati da li se, kako i koje promjene u sustavu nagrađivanja s vremenom odražavaju na relativnu poziciju doživljaja tog sustava u odnosu na druge relevantne aspekte organizacijskog okruženja.

Zaključno, iz nalaza ovog istraživanja proizlazi da su poželjni stavovi i ponašanja zaposlenika u ukupnom viđenju organizacijskog okruženja zapravo udaljeni od sustava koji te stavove i ponašanja trebaju poticati, što je dodatni izazov u upravljanju ljudskim resursima. Stručnjaci u području razvoja ljudskih potencijala, kao i istraživači u ovom području, odavno su zainteresirani za moguće učinke organizacijske klime na zaposlenike ili organizaciju u cjelini. Naime, brojna korelacijska istraživanja pružaju konzistentnu potvrdu povezanosti opće organizacijske klime ili njezinih specifičnih faceta s različitim individualnim i organizacijskim ishodima (Ostroff i sur., 2003; Parker i sur., 2003; Patterson i sur., 2004; Sušanj, 2005; Schulte i sur. 2009; Ostroff i sur., 2013; Mafini, 2016; Bonacci i sur., 2020; Rožman i Štrukelj, 2021). One studije koje longitudinalnim ili eksperimentalnim nacrtom istraživanja provjeravaju kauzalne odnose, uglavnom potvrđuju hipoteze o medijacijskoj ulozi klime u odnosu konteksta organizacije i ponašanja njezinih članova, pa se danas općenito smatra da je klima posredujuća varijabla koja ima utjecaja na stavove i ponašanje zaposlenika. Ovo je možda najbolje ilustrirano u modelu klime, kulture i produktivnosti koji nude Kopelman i sur. (1990), a koji je kasnije i empirijski potvrđen upotrebom meta-analize traga (Carr i sur., 2003). Prema ovom modelu, organizacijska je klima oblikovana percepcijom praksi upravljanja ljudskim resursima (među kojima je jedna od važnijih upravo praksa nagrađivanja), a koje reflektiraju zajedničke vrijednosti i temeljne pretpostavke članova organizacije, odnosno organizacijsku kulturu. Tako formirana klima neposredno utječe na kognitivna

i afektivna stanja zaposlenika poput radne motivacije ili zadovoljstva poslom, a time posredno i na organizacijsko ponašanje i radnu uspješnost pojedinca, odnosno na efikasnost organizacije u cjelini. U tom je smislu nalaz o relativno izdvojenom položaju nagrađivanja u kognitivnoj mapi organizacijskog okruženja važan i s obzirom na svoje praktične implikacije u području upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Naime, iako se može reći da ne postoji jedan najbolji način nagrađivanja zaposlenika, odnosno idealno rješenje sustava plaća i beneficija, dobar sustav nagrađivanja zapravo bi trebao imati dvije temeljne funkcije: motivirati zaposlenike na dobar rad i podržavati njihov osobni razvoj u skladu s potrebama organizacije. Nažalost, prema ukupnoj slici organizacijskog okruženja, izgleda da sustavi nagrađivanja (i napredovanja) koji se primjenjuju u organizacijama u regiji općenito u tome ne uspijevaju. Oni su prije karakterizirani nedostatkom priznanja ili nagrade za dobar i kvalitetan rad, kao i neadekvatnim nagrađivanjem dodatnog zalaganja ili rezultata rada, što zapravo potvrđuju i nalazi nekih ranijih kvalitativnih istraživanja izazova rukovođenja u slovenskim poduzećima (Cimerman i sur., 2003). Stoga bi unapređenja i u materijalnom i u nematerijalnom dijelu sustava nagrađivanja trebala uvoditi upravo s ciljem učvršćivanja zaposlenikovih procjena da uspjeh u radu i poželjni oblici organizacijskog ponašanja neposredno dovode do odgovarajućih nagrada ili napredovanja, što bi onda u njihovoj kognitivnoj mapi organizacijskog okruženja trebalo osigurati i manju semantičku udaljenost ovih organizacijskih sustava od kvalitete, motivacije i inicijative zaposlenika. Drugim riječima, sustav nagrađivanja treba neposredno podržavati procese upravljanja učinkom i razvojem zaposlenika (Sušanj, 2012), odnosno jasno odražavati utvrđeni doprinos pojedinca i pružati podršku razvoju njegovih kompetencija. U praksi to znači da bi se stručnjaci za razvoj

ljudskih potencijala i rukovoditelji svih razina upravljanja trebali zalagati za osmišljavanje i provođenje sustava nagrađivanja s većim udjelom varijabilne nagrade utemeljene na unaprijed poznatim kriterijima praćenja i jasnim povratnim informacijama o učinku i razvoju zaposlenika.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice (2nd Ed.)*. Kogan Page.
- Beus, J. M., Solomon, S. J., Taylor, E. C. i Esken, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 136-168. <https://doi.org/10.1177/2041386620914707>
- Bonacci, I., Mazzitelli, A. i Morea, D. (2020). Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First?, *Sustainability*, 2(8), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su12083340>
- Borg, I. i Groenen, P. J. F. (2005). *Modern Multidimensional Scaling: Theory and Applications (2nd Ed.)*. Springer.
- Borg, I., Groenen, P. J. F. i Mair, P. (2018). *Applied multidimensional scaling and unfolding*. Springer.
- Bowen, D. E. i Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. i Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw Hill.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. i DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. i Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi:*

- knjiga o slovenskem managementu*. GV Založba.
- Dancer, S. L. (1990). Introduction to facet theory and its applications, *Applied Psychology: An International Review*, 39(4), 365-377.
- Davison, M. L., i Sireci, S. G. (2000). *Multidimensional scaling*. U: H. E. A. Tinsley i S. D. Brown (Ur.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (str. 323–352). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012691360-6/50013-6>
- Ding, C. S. i Kim, S. (2018). Multidimensional Scaling. U: Hancock, G. R., Stapleton, L. M., Mueller, R. O. (Ur.). *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences (2nd Ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315755649>
- Gomez-Mejia, L., Berrone, P. i Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and Organizational Performance – Theory, research and Practice*. M. E. Sharpe.
- Heneman, H. G. i Judge, T. A. (2000). Compensation attitudes: A review and recommendations for future research. U: Rynes, S. L. i Gerhart B. (Ur.). *Compensation in Organizations: Progress and prospects*. Jossey-Bass.
- Heneman, H. G. i Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- James, L. A. i James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of Meaning, *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. i Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32, <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Jones, A. P. (1984). Organizational reward systems: Implications for climate. *Motivation and Emotion*, 8, 259–274. <https://doi.org/10.1007/BF00991893>
- Klem, C. i Schlechter, A. F. (2008). The relationship between leader emotional intelligence and psychological climate: an exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 39(2), 9-23. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v39i2.557>
- Kline, R. B. (2011). *Methodology in the Social Sciences. Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. Guilford Press.
- Konrad, E. i Kline, M. (1986). Prispjevku k proučavanju psihološke klime v organizacijah. Rad prezentiran na znanstvenom skupu “Dani Ramira Bujasa”, Zagreb.
- Koo, T. K. i Li, M. Y. (2016). A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research. *Journal of Chiropractic Medicine*, 15, 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.jcm.2016.02.012>
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. i Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity, 282-318. U: B. Schneider (Ur.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass.
- Koys, D. J. i DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill.
- LeBreton, J. M. i Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Litwin, G.H. i Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School, Division of Research.
- Mafini, C. (2016). The Contribution Of Organisational Climate To Employee Well-Being. *Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1157-1168. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i4.9728>
- Murphy, K. R., Myers, B. i Wolach, A. (2014). Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773155>
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56–90. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1045>

- Ostroff, C., Kinicki, A. J. i Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. U: Schmitt, N. W., Highhouse, S., Weiner, I. B. (Ur.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (643–676). John Wiley & Sons, Inc.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. i Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. U: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (565–593). John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, C. F., Baltes, B. B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H. i Roberts, J. E. (2003). Relationships between climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Patterson, M., Warr, P. i West, M. A. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193 – 216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Perinetti, G. (2018). StaTips Part IV: Selection, interpretation and reporting of the intraclass correlation coefficient. *South European Journal of Orthodontics and Dentofacial Research*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.5937/sejodr5-17434>
- Quinn, R. E. i Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of organizational analysis, *Management Science* 29(3), 363-377.
- Reichers, E. A. i Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs, U: B. Schneider (Ur.) *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, 5-39.
- Rousseau, D. M. i Parks, I. M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 41-43.
- Rožman, M. i Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research*, 34(1), 775-806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited, *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Brief, A. P. i Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7–19. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. i Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634. <https://doi.org/10.1037/a0014365>
- Smith, P.C., Kendall, L. i Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Sušanj, Z. (1987). *Psihološka klima u radnoj organizaciji: prilog istraživanju*. (Neobjavljeni seminarski rad na postdiplomskom studiju psihologije). Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura: Konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Naklada Slap.
- Sušanj, Z. (2012). Organizacijske intervencije u procesima upravljanja ljudskim resursima: uloga rukovoditelja u očuvanju mentalnog zdravlja. U: Božičević, V., Brlas, S., Gulin, M. (Ur.) *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja*. Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije, 246-263.
- Thumin, F. J. i Thumin, L. J. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(2), 93–109. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.538754>
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Sušanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Das Neves, J. G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma, V. i Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Waters, L. K., Roach, D. i Batlis, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes, *Personnel Psychology*, 27, 465-476.

- Weinberg, S. L. i Carroll, J. D. (1991). Multidimensional scaling: An overview with applications in educational research, *Advances in Social Science Methodology*, 2, 99-135.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A. i Ford, L. R. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9036-3>
- Zappala, S. i Sarchielli, G. (2006). Climate for innovation, attitudes to internet and ICT adoption in small firms. U: S. Zappalà i C. Gray (Ur.), *Impact of e-Commerce on consumers and firms* (str. 35-50). Ashgate.

The position of rewarding in the two-dimensional space of organizational climate facets

Abstract: Organizational climate refers to the perceptions of different, employee-relevant aspects of the organizational environment. One of them is the reward system. In this paper, using multidimensional scaling, the relative meaning or position that rewarding occupies with regard to seeing other important organizational climate facets is analyzed. Data collected on a large sample of organizations of different industries were analyzed, and the questionnaire used measured the perception of twelve substantively different aspects of the organizational environment. The results indicate the semantic similarity of rewarding and other organizational systems that are important for employees - promotion and informing, while the perception of employees' attitudes towards work and organization - their attitude towards the quality of work, motivation and involvement, innovation and initiative, and organizational affiliation - are relatively distant from this facet of the climate. Various theoretical explanations of possible interpretations of the overall organizational context cognitive map are offered, and the practical implications of the obtained results for human resource management and development are discussed.

Keywords: rewarding, organizational climate, multidimensional scaling

Korespondencija: zoran.susanj@uniri.hr

Primljeno: 10. 6. 2021.
Ispravljeno: 22. 10. 2021.
Prihvaćeno: 15. 12. 2021.
Online: 17. 12. 2021.