



ORGANIZACIONA KLIMA KAO POKAZATELJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN INDICATOR OF THE EMPLOYEE
SATISFACTION

Radosna Vasić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I
MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Ovaj rad kroz analizu trenutnog stanja organizacione klime i zadovoljstva poslom u kompaniji koja se bavi proizvodnjom podnih obloga. Veliki značaj u upravljanju današnjim sistemima pridodaje se uslovima rada i ponašanju zaposlenih koji su u direktnoj vezi sa klimom koja vlada u kolektivu jedne organizacije. Kako bi se oni poboljšali neophodno je raditi na razvoju timskog duha kod zaposlenih, negovanju kolegijalnog i fer odnosa, kao i promovisanju pravog sistema vrednosti u organizaciji.

Ključne reči: ljudski resursi, organizaciona klima, organizaciona kultura, zadovoljstvo zaposlenih.

Abstract - This work through the analysis of the current state of the organizational climate and satisfaction with the work in the company that is engaged in the production of floor coverings. Great importance in the management of today's systems is added to working conditions and behavior of employees who are directly related to the climate that operates in the collective of an organization. In order to improve them, it is necessary to work on developing team spirit among employees, fostering collegial and fair relations, and promoting the right value system in the organization.

Keywords: human resource, organizational climate, organizational culture, employee satisfaction.

1. UVOD

U savremenom poslovanju, kao i u životu, prisutno je traganje za novim mogućnostima i resursima kako bismo poboljšali uslove i kvalitet posla i života. Zaposleni u funkciji ljudskih resursa upravo su zaduženi da planiraju potreban broj radnika, da pronađu odgovarajuće kandidate za pozicije u organizacijama kroz procese selekcije i regrutacije kroz koje će, pored odgovarajućih kvalifikacija, tragati i za zaposlenima koji će se uklopiti u kolektiv i doprineti stvaranju pozitivne organizacione klime koja će uticati na povećanje zadovoljstva zaposlenih.

Predmet istraživanja master rada bilo je ispitivanje organizacione klime i zadovoljstva poslom u proizvodnoj kompaniji iz tog razloga što klima i zadovoljstvo u organizaciji mogu da doprinosu pozitivnim dejstvom na ponašanje njenih zaposlenih, a taj uticaj može biti konstruktivan i destruktivan.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila Leposava Grubić - Nešić, red. prof.

Nakon sprovedenog istraživanja utvrđeno je stvarno trenurno stanje pomenutih pokazatelja, te su na osnovu toga dati predlozi za unapređenje.

2. TEORIJSKI DEO

Čovek u organizaciju doveden je svojom potrebom da ispuni lične ciljeve kroz svoje profesionalno angažovanje. Zaposleni sa okruženjem u organizaciji ostvaruju kontakt, koji se ogleda kroz pojedinačno ponašanje. Poznavanje ponašanja zaposlenih u organizaciji ima za cilj da se stvore uslovi za razumevanje, predviđanje i kontrolu ponašanja zaposlenih. Klima u organizaciji izražena je kroz stanje međuljudskih odnosa, ulogu zaposlenih u upravljanju, sistem nagrađivanja i slično [1].

Sušanj smatra da u organizaciji postoji kontinuirani sled događaja, akcija i procesa. Pojedinci tj. članovi organizacije opažaju ove različite fenomene i nastoje da ih interpretiraju 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 razmene ovih doživljaja i percepcija, pri čemu se osobne kognitivne mape modifikuju i dopunjavaju. Na taj se način stvaraju zajednički načini doživljavanja i interpretiranja organizacijskih događaja, što upravo utiče na formiranje klime unutar ovog pristupa u organizaciji.

Organizacijska klima upućuje na internu organizacijsku okolinu (organizacijski sistem rada i odnose na relaciji menadžment-zaposleni) koja znatnim delom određuje i ograničava ponašanje članova organizacije pa je činitelj organizacijskog ponašanja [2].

Posmatrajući uopšteno, organizaciona klima stvara i održava kohezivnost radnih grupa i timova, stvarajući osećaj zadovoljstva i saradnje između članova organizacije. Ona je veoma važna prilikom donošenja grupnih odluka i postavljanja ciljeva. Klima takođe određuje i stepen do kojeg članovi grupe ili tima osećaju pripadnosti i vide sebe kao deo te organizacije. Stvaranje identiteta i osećaj pripadnosti unutar sistema ima značajan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji.

Način na koji ljudi doživljavaju i percipiraju svoje organizacije u pogledu klime stvara implikacije na to kako se osećaju u svom radnom okruženju, koliko će truda ulagati i koliko će biti posvećeni svojim radnim zadacima. Zaposleni koji percipiraju organizacionu klimu kao podržavajuću, imaju osećaj da je njihov posao olakšan i da im je omogućeno da daju svoje najbolje doprinose u radu. Nasuprot rečenom, zaposleni koji percipiraju organizacionu klimu kao nepodržavajuću,

smatraju da u svom radnom okruženju nemaju podršku ka pružanju svojih najboljih doprinosa i napora tokom rada [3].

Halpin i Kraft smatraju da se u bilo kojoj organizaciji, nezavisno od delatnosti kojom se bavi, može identifikovati jedan od šest profila koji predstavljaju šest distinktivnih tipova organizacione klime:

1. Otvorena klima – karakteriše je otvorenost i autentičnost interakcija koje postoje između učesnika unutar organizacije.

2. Klima autonomije – oslikava atmosferu u kojoj lideri daju dovoljno slobode, podstiču entuzijizam i ustrajnost, što dovodi do predanijeg rada.

3. Kontrolisana klima - odlikuje se marljivosti i posvećenosti radu koje su do te mere prenaplašeni da se veoma malo vremena posvećuje društvenom životu.

4. Familijarna klima – prepoznatljiva je po stvaranju i održavanju prijateljske atmosfere, koja nekad može da ide račun primarnih zadataka i postignuća.

5. Očinska klima – ovaj tip klime opisuje atmosferu u kojoj je lider veoma vredan i energičan, ali nema nekog uticaja na zaposlene. Njegov pristup je blago autokratski i prilično nepraktičan.

6. Zatvorena klima – predstavlja antitezu otvorene klime. Osnovna karakteristika ovog tipa klime jeste nedostatak posvećenosti ili neproaktivno angažovanje. Ne postoji akcenat na ostvarivanju zadataka, već se daje važnost rutinama, papirologiji i drugim trivijalnim detaljima. Lider je strog i krut u ponašanju [4].

Prilikom sagledavanja organizacione klime potrebno je da zaposleni i njihovi neposredni rukovodioci shvate važnost komunikacije i shvatanje važnosti pristajanja i usvajanja promena u organizacionoj kulturi.

Motivacija za rad je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji povezuju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje i određuju smer, intenzitet i trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se neko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspešnost određenog nivoa. Najjednostavnije objašnjenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili je potrebno osobi da bi zadovoljila svoj potrebu u radu. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, a zadovoljstvo je posledica tog rezultata.

Najznačajnije odrednice zadovoljstva poslom su sistemi nagrađivanja u organizacijama, kako materijalnih tako i nematerijalnih, kao i radna atmosfera, socijalna zaštita zaposlenih i adekvatni uslovi rada. Zadovoljstvo poslom se povećava kada zaposleni veruju da su njihovi nadređeni kompetentni i kada imaju više mogućnosti da komuniciraju sa njim, kao i kada zaposleni imaju mogućnost da učestvuju u procesu donošenja odluka i da pravovremeno budu informisani o važnim temama unutar organizacije.

Kroz istraživanje zadovoljstva zaposlenih u Sjedinjenim Američkim Državama u kom je učestvovalo 15.000 zaposlenih svih nivoa upravljačkih struktura, identifikovano je šest faktora koji imaju presudan uticaj na zadovoljstvo poslom, a to su:

- Mogućnosti koje pruža posao – koje podrazumevaju učešće u interesantnim projektima, izazov koji nije „prosta promocija“, već podrazumeva zdravu potrebu da se realizuješ u poslu koji obavljaš;

- Stres – kada stres kontinuirano postoji i kada se ne smanjuje, zadovoljstvo poslom je manje;

- Vođstvo – zaposleni su više zadovoljni poslom ukoliko i njihovi menadžeri dobro obavljaju svoj posao, što podrazumeva da umeju da motivišu zaposlene da dobro rade, nastoje da se radi vrhunski i da postoji međusobno poverenje;

- Radni standardi – zaposleni su više zadovoljni poslom ukoliko su odnosi u radnoj grupi bolji i ukoliko se kao značajan vrednuje zajednički uspeh;

- Korektan i fer odnos – predstavlja saznanje da je veće zadovoljstvo zaposlenih, ali i njihov učinak ako su sigurni u odnose koji vladaju u organizaciji;

- Korišćenje adekvatnog autoriteta – podrazumeva odnose među zaposlenima koji se odnose na odlučivanje, n učešće zaposlenih u donošenju značajnih odluka za njih posao i njihov uvid u rezultate takvih odluka [5].

3. ISTRAŽIVAČKI DEO

Kako je pomenuto, predmet istraživanja master rada bilo je ispitivanje organizacione klime i zadovoljstva poslom u proizvodnoj kompaniji. Organizaciona klima i zadovoljstvo u organizaciji mogu da doprinosu pozitivnim dejstvom na ponašanje njenih zaposlenih, međutim, taj uticaj može biti konstruktivan i destruktivan. Organizaciona klima može da ima mnoge negativne posledice na zaposlene, pre svega, na njihovo lično zadovoljstvo poslom, atmosferom i odnosima u organizaciji u kojoj rade. Tokom loše, tj. negativne organizacione klime zaposleni mogu doživeti stres i druga negativna psihofizička stanja. To utiče na smanjenje produktivnost, ali i zadovoljstvo poslom.

Cilj istraživanja bio je da se utvrde uzroci u sistemu koji dovode do stvaranja klime organizacije, kao i onih uzroka koji remete pozitivnu klimu u organizaciji i samo zadovoljstvo poslom, koji utiču na svakog zaposlenog pojedinačno. Nakon utvrđivanja uzroka treba da se utvrdi da li ti uzroci doprinose pozitivnom ili negativnom dejstvu na organizaciju. Takođe istraživanjem je utvrđeno da li se u kompaniji za proizvodnju podnih obloga dobro upravlja zaposlenima, kao i da se utvrde razmišljanja i sistem vrednosti zaposlenih, koji zavisi od ličnosti i karakteristika individue, što može doprineti nezadovoljstvom, padom učinka i drugim pojavama lošim po preduzeće, ali pre svega lošim po raspoloženje i učinak zaposlenog.

U istraživanju se pošlo od sledećih hipoteza:

OH1 - Anketirani zaposleni su zadovoljni komunikacijom unutar sektora i kompanije.

OH2 - Anketirani zaposleni su zadovoljni rukovodiocima, načinom upravljanja i dobijanjem priznanja za dobro obavljen posao.

OH3 - Anketirani zaposleni su zadovoljni organizacijom posla unutar sekroa.

OH4 - Zaposleni smatraju da da u okviru kompanije imaju dobre uslove za rast i razvoj.

OH5 - Anketirani zaposleni su zadovoljni sistemom napredovanja, promocije i zadržavanja zaposlenih u organizaciji.

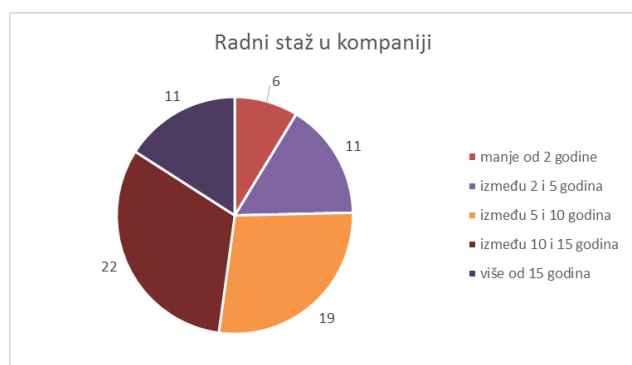
U istraživanju je korišćen upitnik koji je prilagođen organizaciji u kojoj se vršili istraživanje, a na osnovu postojećih upitnika iz oblasti.

3.1. Rezulteti istraživanja

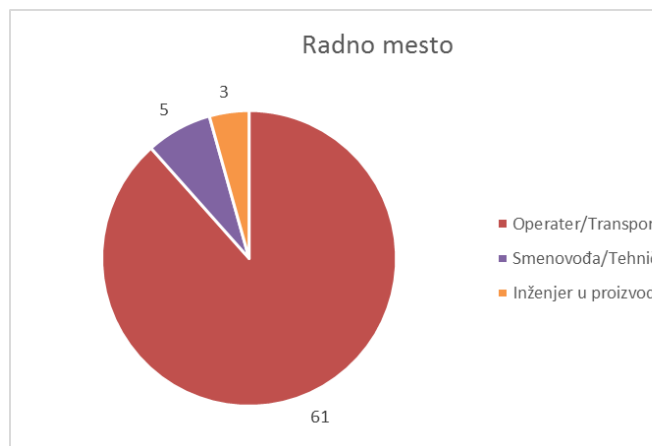
Istraivanje je, uz pomoć upitnika, sprovedeno u proizvodnom pogonu poslovne jedinice za proizvodnju vinila, u kojoj se proizvode vinilne podne obloge u kontinualnom procesu proizvodnje.

U istraživanju su učestvovali operateri, transportnu radnici unutar proizvodnje, smenovođe, tehničari i inženjeri u proizvodnji. Od ukupno 104 zaposlena na ovim pozicijama istraživanju se odazvalo 69 zaposlenih odnosno 66%, što bi zanimalo da su rezultati prihvatljivi za obradu.

Istraživanje je bilo anonimno, sprovedeno na osnovu upitnika, te su obrađeni podaci sledeći:



Slika 1. Struktura ispitanika prema radnom stažu



Slika 2: Struktura ispitanika prema poziciji

Zaposleni u kompaniji i proizvodnom pogonu u, kom je sprovedeno istraživanje, posvećeni su kompaniji u kojoj rade i doprinose rezultatima kompanije kroz svoj rad.

Komunikacija višeg rukovodstva sa zaposlenima u proizvodnji je na zadovoljavajućem nivou kada je u pitanju deljenje informacija koje su u vezi sa važnim poslovnim odlukama, tako da su zaposleni u proizvodnji informisani o potezima koje rukovodstvo kompanije preuzima kako bi rezultati poslovanja bili na zahtevanom nivou. Takođe, većina zaposlenih, koja je učestvovala u istraživanju, potvrdila je dobijaju priznanje za dobro obavljen posao od svojih kolega i rukovodioca.

Kompanija pruža mogućnosti da se ljudi dodatno razvijaju, međutim da bi to bilo omogućeno neophodno je da njihov neposredni rukovodilac prepozna potencijal i želju za učenjem i da upravo to i omogući svom zaposlenom u meri u kojoj organizacija rada i ljudi dozvoljava u datom trenutku.

Kako je u kompaniji zaposleno nešto više od hiljadu zaposlenih funkcionisanje kompanije zasniva se na jasnim procedurama, koje često ne podležu izuzecima. Takav način poslovanja i rada nije sklon velikoj fleksibilnosti koja može zadržati kvalitetne radnike u kompaniji na duži rok. To bi podrazumevalo da se svake godine u pikovima sezone proizvodnje zapošljavaju dodatni radnici na određeno vreme

međutim, sistem je takav da ne pruža mogućnost zadržavanja takvih radnika na neodređenošto su oni prilagođenja tekstovima, muzikom i fotografijama najmlađim učesnicima festivala. Pored toga, uvesti i neku igricu, poput „Provera znanja”, ili „Kviz”, gde će najmlađi imati mogućnost da se zabave, ali i provere koliko znaju o muzici, instrumentima, izvođačima, kako u rusinskoj muzici, pa čak i svetski poznatoj.

Kako su zaposleni u kompaniji povezani i komuniciraju između sektora, o svim navedenim problemima su svi upoznati, od kolega iz svih proizvodnji do najvišeg rukovodstva.

4. ZAKLJUČAK

Ključni resursi svake organizacije su ljudi koji čine organizaciju i njene funkcije i koji su, takođe, neposredni izvršioc i svih procesa poslovanja. Upravo od ljudi zavise rezultati rada, ostvarivanje ciljeva i uspešnost same organizacije. Na učinak u radu, proizvodnost i produktivnost utiče čitav niz faktora od kojih je jedan od značajnijih organizaciona klima.

Da bi klima i uslovi rada za radnike u organizaciji bili odgovarajući i motivišući, potrebno je da postoje norme ponašanja, pravilan sistem vrednosti svakog pojedinca, na koji utiču i faktori izvan organizacije, otvorena komunikacija, spremnost za saradnju, razumevanje i poštovanje – kako između menadžera i zaposlenih, tako i između samih zaposlenih. Neophodno je u svakoj organizaciji raditi na razvijanju i usavršavanju međuljudskih odnosa svih zaposlenih jer je značaj međuljudskih odnosa za postizanje rezultata u radu izuzetno velik.

Pored motivacionih faktora, usklađivanje osobina ličnosti i kompetencija zaposlenog sa zahtevima radnog mesta je

zaista važna komponenta građenja poverenja kod zaposlenog tako da je on zadovoljan poslom koji obavlja.

Kao organizacija, izuzetno je važno da se ne ignorišu problemi koje zaposleni imaju. Problemi su sastavni deo posla jer gde ima ljudi prirodno je da i problemi postoje. Za rešavanje konflikata rukovodioci bi trebalo da imaju vremena. Na taj način posvetiće pažnju zaposlenima i dati im na vrednosti i značaju. U svetlu toga, svakako da nije preporučljivo da se ignorišu ukazivanja zaposlenih na to da su nezadovoljni, nemotivisani ili sagoreli od posla i obaveza. Važno je imati na umu da su upravo zaposleni najvredniji resurs organizacije.

Kreiranjem pozitivne organizacione klime kroz jasnu komunikaciju, otvorenu, dobronamernu i konstruktivnu povratnu informaciju, kroz negovanje vrednosti, timskog duha i zajedništva, kroz omogućavanje zadovoljstva od fizioloških, preko potreba sigurnosti, uvažavanja, pripadanja i samoaktuelizacije, kroz posvećenost menadžmenta ljudima i poslu kompanije mogu očekivati da imaju zadovoljne zaposlene, koji će doprinostiti pozitivnim poslovnim rezultatima na duži vremenski period.

5. LITERATURA

- [1] Suša, B. (2009). Menadžment ljudskih resursa. Novi Sad: D.O.O. "CEKOM".
- [2] Bogdanović, M. (2013). Organizacijska klima u funkciji unapređenja menadžmenta ljudskih resursa. FBM Transactions, 4.
- [3] Kolarić, B. (2015). Razvoj modela organizacione klime usmerene na zadovoljstvo korisnika. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
- [4] Haplin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The organizational climate of schools. Chicago: Administrator's notebook; Midwest Administration Center the University of Chicago.
- [5] Grubić - Nešić, L. (2014). Razvoj ljudskih resursa. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.

Kratka biografija:



Radosna Vasić, rođena je u Zrenjaninu, 1994. god. Osnovne akademske studije upisuje 2013. godine na Fakultetu tehničkih nauka, smer Inženjerski menadžment. Studije završava 2017. godine na modulu Projektni menadžment u okviru smera. Iste godine upisuje master akademske studije na smeru Inženjerski menadžment, modul Menadžment ljudskih resursa.