

ORGANIZACIONA KULTURA KAO PREDIKTOR ZA ZADOVOLJSTVO POSLOM**ORGANIZATIONAL CULTURE AS A PREDICTOR OF JOB SATISFACTION**Olivera Čukavac, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – Ovaj rad se bavi utvrđivanjem prediktorskog efekta organizacione kulture na zadovoljstvo poslom zaposlenih u kompaniji X. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 91 zaposlenog, prema sociodemografskim varijablama: pol, starost, obrazovanje, sektor, ukupan radni staž i radni staž u kompaniji X. Kvantitativni podaci prikupljeni su pomoću Spektorovog upitnika o zadovoljstvu poslom (JSS, 1985) i Parekovog upitnika za ispitivanje organizacione kulture (Pareek, 1994). Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna povezanost između organizacione kulture i zadovoljstva poslom i njihovih dimenzija, kao i da sektor u kome zaposleni rade diferencira razlike dimenzijama organizacione kulture i zadovoljstva poslom.

Ključne reči: organizaciona kultura, zadovoljstvo poslom, prediktori.

Abstract – This study shows the predictor effect of organizational culture on job satisfaction in company X. The survey was conducted on a sample of 91 employees, by sociodemographic variables: gender, age, education, sector, total work experience and work experience in company X. The survey was conducted by using Specter's Job Satisfaction Questionnaire (JSS, 1985) and Pareek's Organizational Culture Questionnaire (1994). The results showed that there is a statistically significant correlation between organizational culture and job satisfaction and their dimensions.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, predictors.

1. TEORIJSKI OKVIR**1.1. Organizaciona kultura**

Organizaciona kultura uključuje svesne ili nesvesne vrednosti, ideje, stavove i simbole koji oblikuju ljudsko ponašanje, i koja podrazumeva jasno definisanu misiju i viziju. Snažno razvijena organizacijska kultura utiče na povećanje organizacijskih performansi, jer zaposleni koji prihvata i usvaja kompanijske vrednosti kao svoje, biće voljan da u svakom trenutku da svoj maksimum, prihvati određene izazove i rizike i posvećeno radi na ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja, prožima sve njegove organizacione delove i predstavlja jedan od značajnih činilaca zadovoljstva zaposlenih [1].

NAPOMENA:

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

1.1.1. Nastanak organizacione kulture

Neizostavna je činjenica da je proces globalizacije sa sobom doneo mnogo izazova, koji su prvenstveno zahvatili velike sisteme, i koji za sve organizacije predstavljaju ogroman pritisak. Opstaju oni koji uspeju da na promene u okruženju deluju veoma brzo, služeći se inovativnim i kreativnim rešenjima kako bi obezbedili konkurentsku prednost na tržištu.

Uspešna rešenja, koja donose dobre rezultate, postaju vodilje u rešavanju i narednih problema sličnog tipa. Ova pravila implementirana su u kogniciju zaposlenih i na nevidljiv način ih usmeravaju. Ovakav pristup predstavlja korake u formiranju i kreiranju organizacione kulture odnosno primera dobre prakse, stavova, kohezivnosti i uverenja.

1.1.2. Klasifikacija organizacionih kultura

Klasifikacija organizacionih kultura služile su za lakše objašnjenje organizacionih kultura u organizacijama. Najprisutnija je klasifikacija organizacionih kultura koju su dali Harison [2] i Hendi [3], a koju je adaptirao Janičijević u našoj kulturi [4]. Prema ovim autorima, izdvajaju se četiri osnovna tipa organizacione kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške.

1.1.3. Upravljanje organizacionom kulturom

Kultura se ravija zajedno sa rastom organizacije, i ne postoji za sada jedan univerzalan model organizacione kulture koji može biti primenljiv na sve organizacije. Kakva će biti organizaciona kultura zavisi i od delatnosti same organizacije. Upravljanje organizacionom kulturom znači isto što i upravljanje organizacijom, jer onaj ko vodi organizaciju/kompaniju odgovoran je velikim delom i za kreiranje organizacione kulture.

Upravljanje organizacionom kulturom sastoji se od tri faze: stvaranje, održavanje i promenu organizacione kulture. Potreba za razvojem organizacione kulture javila se sa ciljem da se održe zdravi i efektivni radni odnosi među zaposlenima u organizaciji.

Organizaciona kultura ima moć da definiše skoro celokupan način funkcionisanja, poslovanja i organizaciju posla u organizaciji. Organizacionom kulturom se najčešće definišu kodeksi ponašanja, način komunikacije i motivacija zaposlenih.

1.2. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom predstavlja nezaobilazan deo i jedan od najvažnijih ciljeva u kreiranju vizije i misije savremenih organizacija. Među mnogobrojnim definicijama na

temu zadovoljstvo poslom, preovladava tumačenje da se zapravo radi o stavu vezanom za posao koji se obavlja, na čijoj se teorijskoj osnovi oslanja i ovo istraživanje.

1.2.1. Pristupi analizi zadovoljstva poslom

Ni u jednoj literaturi se ne mogu pronaći tačno određene dimenzije posla koje treba uzeti u razmatranje za utvrđivanje zadovoljstva poslom. Međutim, u većini postojećih upitnika koji ispituju zadovoljstvo poslom, mogu se izdvojiti sledeći aspekti: plata, odnos sa nadređenima, radni uslovi, benefiti, saradnici, priroda posla, komunikacija, priznanja.

1.2.2. Faktori i način izražavanja zadovoljstva poslom

Autori različito tumače uzroke zadovoljstva poslom i prema jednoj teoriji oni se mogu svrstati u dve grupe faktora koji mogu dovesti do pojave zadovoljstva poslom ili ga blokirati i izazvati nezadovoljstvo poslom: uzroci koji potiču od zaposlenog, u koje spadaju lokus kontrole, negativna osećanja i uklapanje zaposlenog i posla, i uzroci koji potiču od samog posla, u koje spadaju: karakteristike posla, organizacija posla, uloge na poslu, odnos posla i porodice, zarada, stres na poslu, opterećenost poslom, kontrola.

1.2.3. Odnos motivacije i zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom dugo se izjednačavalo sa motivacijom, a time je bio naglašen i njegov uticaj na rezultate rada kao što su produktivnost i performanse tj. zadovoljan radnik biće više motivisan, ulagaće više napora u ostvarivanju radnih zadataka i time doprineti većem učinku i performansama.

Motivacija predstavlja uloženi napor ili trud da bi se postigao ili ostvario određeni rezultati ili cilj. Drugim rečima, motivacija ukazuje na želju za postizanjem rezultata dok zadovoljstvo poslom proističe kao posledica tog rezultata.

1.2.4. Efekti zadovoljstva poslom

Efekti zadovoljstva poslom mogu biti mnogobrojni, i prema mnogim istraživanjima zadovoljan zaposleni je efikasniji u izvršavanju radnih zadataka, lojalniji i sigurniji kada je u pitanju donošenje odluka.

Efekti zadovoljstva poslom mogu biti pozitivni kao što su postignuće na poslu, produktivnost, razvijen osećaj pripadnosti organizaciji ali i negativni kao što su apsentizam i fluktuacija. Postoje i varijable koje nisu povezane sa poslom, a to su: psihičko zdravlje i zadovoljstvo životom.

2. METOD

2.1. O kompaniji

Kompanija X predstavlja lidera u oblasti direktnog marketinga u centralnoj i istočnoj Evropi, sa izrazito stabilnim poslovanjem u 21 zemlji.

Kompanija je osnovana davne 1992. godine u Sloveniji i na globalnom nivou broji više od 390 maloprodajnih objekata, 25 pozivnih centara i na hiljade maloprodajnih distributera.

Sa preko 6.500 zaposlenih na globalnom nivou, kompanija radi na: stvaranju, proizvodnji i prodaji proizvoda za brendove koji su priznati širom sveta.

2.2. Problem istraživanja

Problem istraživanja se odnosi na utvrđivanje prediktorskog efekta organizacione kulture na zadovoljstvo zaposlenih u kompaniji X. Pored toga ispitiće se uticaj sociodemografskih varijabli: pol, starost, ukupan radni staž, radni staž u okviru kompanije X i sektor u kome zaposleni rade na izraženost zadovoljstva poslom i organizacione kulture.

2.3. Varijable u istraživanju

Zavisne varijable: zadovoljstvo poslom i organizaciona kultura

Nezavisne varijable - pol, starost, dužina ukupnog radnog staža, dužina staža u kompaniji X i sektor u kome rade zaposleni.

2.4. Ciljevi istraživanja

1. Provera pojedinih metrijskih karakteristika instrumenta korišćenih u istraživanju;
2. Utvrđivanje izraženosti varijabli;
3. Utvrđivanje povezanosti između organizacione kulture i zadovoljstva životom;
4. Utvrđivanje dimenzija organizacione kulture kao prediktora zadovoljstva poslom zaposlenih;
5. Utvrđivanje uticaja sociodemografskih i situacionih varijabli zaposlenih na dimenzije organizacione kulture i zadovoljstva zaposlenih.

2.5. Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza:

Ho: Organizaciona kultura u organizaciji X predstavlja značajan prediktor zadovoljstva zaposlenih.

Specifične hipoteze:

H1: Postoji povezanost između organizacione kulture i zadovoljstva zaposlenih u kompaniji X;

H2: Postoje razlike između ispitanika različitih sociodemografskih varijabli pola i starosti u pogledu izraženosti dimenzija organizacione kulture i dimenzija zadovoljstva poslom.

H3: Postoje razlike između ispitanika različitih situacionih obeležja: ukupnog radnog staža, radnog staža u kompaniji X i sektora u kompaniji X u pogledu izraženosti dimenzija organizacione kulture i dimenzija zadovoljstva poslom.

2.6. Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 91 zaposlenog ispitanika kompanije X, sa teritorije Novog Sada

2.7. Instrumenti istraživanja

Za procenu zadovoljstva poslom koristila se skala Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1985). Devet aspekata zadovoljstva poslom koje meri ova skala su: plata, napredovanje, rukovođenje, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacije. Za procenu organizacione kulture korišćen je upitnik organizacione kulture (Pareek, 1994).

Upitnik meri 8 dimenzija: Otvorenost, Konfrontacija, Poverenje, Autentičnost, Proaktivnost, Autonomija, Saradnja i Eksperimentisanje.

2.8. Postupak istraživanja

Ispitivanje se sprovело 2019. godine u kompaniji X na teritoriji Novog Sada. Pre samog ispitivanja, ispitanicima je obećana anonimnost. Instruisani su u vezi razloga ispitivanja, načina popunjavanja upitnika i dobrovoljne prirode učestvovanja. Ispitivanje je trajalo oko 15 minuta. Ispitanicima se izrazila zahvalnost na izdvojenom vremenu i saradnji.

2.9. Analiza podataka

Analiza podataka vršena je u SPSS-u. Karakteristike uzorka i distribucije korišćenih varijabli opisane procenama parametara apsolutne i relativne učestalosti, kao i parametara centralne tendencije i disperzije. Povezanost između varijabli proveravala se bivarijantnom korelacionom analizom upotrebom Pirsonovog koeficijenta linearne korelacije, predikcija se utvrđivala višestrukom linearnom regresionom analizom, razlike u aritmetičkim sredinama testirale su se Studentovim *t*-testom na nezavisnim uzorcima jednofaktorskom ANOVA-om sa dodatkom testa LSD.

3. REZULTATI

Analizom podataka, može se zaključiti da je najizraženija vrednost koja se ceni u kompaniji Saradnja, dok se najmanje ceni Autonomija. Ispitanici su u kompaniji najzadovoljniji Kolegama, dok su najmanje zadovoljni Platom.

Analizom povezanosti između organizacione kulture i zadovoljstva poslom, utvrđeno je da dimenzija organizacione kulture Otvorenost negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata, pozitivno sa dimenzijom Kolege, Prirodom posla i Komunikacija. Dimenzija organizacione kulture Konfrontacija negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata i Beneficije, dok pozitivno korelira sa dimenzijom Kolege, Priroda posla i Komunikacija. Dimenzija organizacione kulture Poverenje negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata i Beneficije, a pozitivno sa dimenzijom Kolege, Priroda posla i Komunikacija. Dimenzija organizacione kulture Autentičnost negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata, a pozitivno sa dimenzijom Kolege, Priroda posla i Komunikacija. Dimenzija organizacione kulture Proaktivnost negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata i Unapređenje, a pozitivno sa dimenzijom Priroda posla i Komunikacija. Dimenzija organizacione kulture Autonomija negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata, a pozitivno sa dimenzijom Supervizija i Komunikacija. Dimenzija organizacione kulture Saradnja negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata, a pozitivno sa dimenzijom Kolege, Priroda posla i Komunikacija.

Dimenzija organizacione kulture Eksperimentisanje negativno korelira sa dimenzijom zadovoljstva poslom Plata, a pozitivno sa dimenzijom Priroda posla i Komunikacija.

Analizom prediktivnosti utvrđeno je da pojedine dimenzije zadovoljstva poslom prediktuju sledeće dimenzije organizacione kulture: Plata, Supervizija, Nagrade, Kolege, Priroda posla, Komunikacije.

Utvrđene su statistički značajne razlike na dimenzijama organizacione kulture Konfrontacija i Poverenje, na poduzorku muškaraca. Utvrđene su statistički značajne razlike na dimenzijama zadovoljstva poslom Plata, Supervizija i Komunikacija na poduzorku žena.

Rezultati ukazuju da se starost nije pokazala kao značajan korelat zadovoljstva poslom niti organizacione kulture.

Rezultati opšteg modela ANOVA-e utvrđeno je da sektor zaposlenih kategorisan na magacin, call centar i maloprodaja utiče na razlike u percepciji svih dimenzija organizacione kulture. Zaposleni u maloprodaji su pokazali više skorove na svim dimenzijama organizacione kulture u odnosu na zaposlene u magacinu i na kraju u call centru. Utvrđeno je da sektor zaposlenih kategorisan na magacin, call centar i maloprodaja utiče na razlike u percepciji dimenzija zadovoljstva poslom - Priroda posla i Komunikacija

4. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Osnovni nalaz je usmeren na utvrđivanje da li su dimenzije organizacione kulture značajni prediktori zadovoljstva poslom, što je i potvrđeno nakon statističke analize.

Takođe, istraživanjem se došlo do rezultata koji pokazuju uticaj sektora na dimenzije organizacione kulture. Istraživanje je sprovedeno u tri organizacione jedinice: magacin, maloprodaja i call centar.

Rezultati istraživanja ukazali su na razlike u shvatanju i percepciji dimenzija organizacione kulture po sektorima. Nakon sprovedenog istraživanja, došlo se do zaključka da su sve dimenzije značajno izraženije u sektoru maloprodaje u odnosu na magacin i call centar.

Posledica ovakvih rezultata mogu biti povezani sa opisom posla, načinom rada i uslovima rada u određenim sektorima. Kako je istraživanje vršeno u tri različita sektora, moramo se osvrnuti na pojedinosti koje svaka pozicija u okviru sektora nosi.

Kada je reč o prodavcu u maloprodajnom objektu, većinu radnog vremena prodavac provodi u intenzivnoj interakciji i živoj komunikaciji sa kupcima, nudeći različite proizvode pomoću raznovrsnih tehnika i alata prodaje. Takođe je prisutan i administrativan deo posla, što dalje implicira na prisustvo određenih veština i sposobnosti zaposlenih ali i svakodnevnu dinamičnost posla, koja sa sobom nosi određene izazove.

Organizacija rada, od uličnih do moderno opremljenih prodavnica u tržišnom centru, ukazuje na potrebu organizacije posla zaposlenih u II smene kao i rad vikendom što može znatno uticati na zadovoljstvo poslom. Razućenost maloprodajnih objekata na nivou cele Srbije ukazuje na odsustvo lične supervizije menadžment strukture što zaposleni na ličnom nivou doživljavaju kao neku vrstu benefita.

Suprotno opisu posla prodavca iz maloprodaje, agent prodaje u call centru svoj posao obavlja u Open space prostorija u upravnoj zgradi, pod konstantnim nadzorom supervizora i Manadžera call centra.

Posao agenta prodaje zasniva se na pozivanju baze potencijalnih i starih kupaca u svrhu prodaje aktuelnih proizvoda kako bi ostvarili dnevne, nedeljne i mesečne

targete. Posao agenta prodaje ograničeno je u smislu kretanja. Svaki agent ima svoj radni sto, kompjuter i slušalice. Sa kupcima je u komunikaciji isključivo preko telefona, nema administrativnog posla, kao ni logističkog. Sav posao se svodi na osmosatnu telefonsku prodaju. Zbog naglašene brige o kupcima i održavanje kvaliteta usluga, agent maloprodaje dobija i već unapred kreirane dijaloge koje koristi kao alate za uspešnu prodaju. Uzimajući ove činjenice u obzir, nizak nivo autonomije, otvorenosti, proaktivnosti i dr. dimenzije organizacione kulture predstavljaju logičan sled.

Zaduženja i opis posla radnika u magacinu po svemu se razlikuju od prodavca u maloprodajnom objektu i agenta prodaje u call centru, ali je neizbežna karika u svakodnevnom radu oba departmana. Posao se zasniva na zaprimanju porudžbine, do kompletne logistike isporuke, popisa, primanja i rešavanja reklamacija kao i pravovremene komunikacije oko trebovanja robe. Obavljanje posla vrši se u prostorijama magacina. Osim menadžera logistike, kao glavnog i odgovornog lica, superviziju vrše i šefovi koji su zaduženi za nesmetano funkcionisanje kako magacina tako i saradnje sa maloprodajom i call centrom.

Uzimajući u obzir opis posla i uslove rada zaposlenih po departmanima, možemo reći da su dobijeni rezultati očekivani.

Za naredna istraživanja, poželjno je proširiti uzorak na još neke od kompanija sličnih delatnosti, uz uvođenje dodatnih varijabli, kao što su stil rukovođenja i motiv postignuća, kako bi se dobila jasnija slika o prirodi nomološke mreže zadovoljstva poslom kod zaposlenih.

5. LITERATURA

- [1] Jančićević, N. (2015). Interplay of Institutional and Cultural *Theories of Organization*. *Sociologija*, 57(2): 438–458. DOI: 10.2298/SOC1503438J.
- [2] Harrison, R. 1972. Understanding your Organisation's Character. *Harvard Business Review*, 119–128
- [3] Handy, C. (1976). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Oxford University Press: Barnes & Noble.
- [4] Jančićević, N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulixes

Kratka biografija

Olivera Cukavac - rođena je 23.04.1986. godine u Pančevu, a odrasla u Banatskom Karlovcu. Diplomirala je 2012. godine na Prirodno-matematičkom fakultetu, modul: Turizam, u Novom Sadu. Na fakultetu Tehničkih nauka u Novom Sadu upisala je master studije 2015., na smeru Inženjerski menadžment, modul: Menadžment ljudskih resursa. Svoju profesionalnu karijeru u oblasti ljudskih resursa započela je 2014.godine. Njena dosadašnja profesionalna iskustva uključuju pozicije HR asistenta, HR Specijaliste, HR Generalista i HR Supervizora za regrutaciju i selekciju.

e-mail: oljacukavac@gmail.com