

**POVEZANOST KULTURE ORGANIZACIJE I ZADOVOLJSTVA POSLOM U  
OBRAZOVNIM USTANOVAMA****THE INTERCONNECTION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB  
SATISFACTION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**Stanko Stanković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I  
INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – U ovom radu sprovedeno je istraživanje kako pojedini aspekti posla utiču na zadovoljstvo zaposlenih u obrazovnim ustanovama kao i faktora koji određuju postojeću organizacionu kulturu u obrazovnim ustanovama. Istražene su i opisane relacije koje postoje između pojedinih faktora zadovoljstva poslom i tipova organizacionih kultura i dati predlozi za njihova poboljšanja.

**Ključne reči:** organizaciona kultura, zadovoljstvo poslom

**Abstract** – In this paper, a research has been conducted in order to examine how certain aspects of work influence job satisfaction of employees in educational institutions. Moreover, the research was intended to examine the factors that determine the existing organizational culture in educational institutions. The relations that exist between certain factors of job satisfaction and types of organizational cultures have been investigated and described. Finally, suggestions for their improvement have been offered.

**Key words:** organizational culture, job satisfaction

**1. UVOD**

Organizaciono ponašanje, kultura i klima, liderstvo, organizaciono znanje i učenje nisu dovoljno istraženi u obrazovnim ustanovama i nije prepoznat njihov značaj i uticaj na stvaranju posebnosti i imidža škole po kojem se ona prepoznaje u okruženju. Zaposlenima nije dovoljno poznat efekat organizacionog ponašanja, organizacione kulture i klime, organizacionog znanja i učenja, kao i liderstva na njihove stavove, motivisanost, posvećenost i zadovoljstvo na radu. Izvor problema u većini obrazovnih ustanova nije samo u nedostatku finansija i materijalno tehničkih sredstava, već i u pogrešnim pretpostavkama, verovanjima, vrednostima i normama ponašanja zaposlenih. Značaj organizacione kulture na procese u školi je jedan od puta ka akademskoj i poslovnoj izvrsnosti škole. Zbog toga je potrebno ustanoviti postojeće stanje organizacione kulture u obrazovnim ustanovama, sagledati koja su željena stanja i preduzeti mere i aktivnosti za njihovim razvojem ili promenama.

**NAPOMENA:**

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

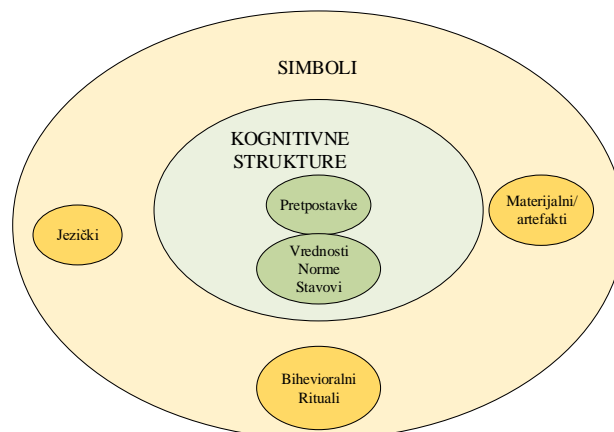
**2. TEORIJSKI OKVIR****2.1. Organizaciona kultura**

Ne postoji jedna i opšteprihvaćena definicija organizacione kulture. Definicija koja obuhvata najčešće korišćene elemente ostalih definicija glasi:

„Organizaciona kultura je sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenje sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju” [1].

**2.1.1. Sadržaj organizacione kulture**

Sadržaj organizacione kulture čine njeni kognitivni i simbolički elementi, prikazan je na slici 1.



Slika 1. Sadržaj organizacione kulture [1]

Kognitivni sadržaj organizacione kulture čini skup individualnih kognitivnih struktura njenih članova i to samo onih elemenata koje su zajedničke za sve ili većinu članova organizacije. Kognitivne strukture ljudi članova organizacije su zapravo njihove interpretativne šeme odnosno mentalni modeli koje nastaju kao rezultat njihovog zajedničkog rada na rešavanju nekog problema na osnovu svojih znanja i iskustava.

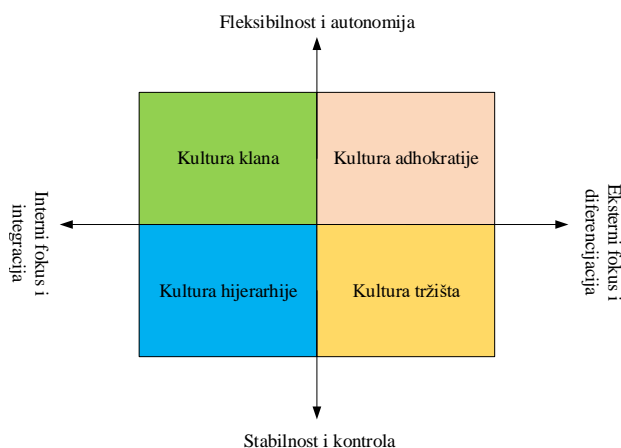
„Simboli nose značenja i mogu se videti, čuti i dodirnuti. Nastaju tokom vremena u socijalnoj interakciji članova organizacije. Samo one reči, objekti ili pokreti koji imaju i nose neka nova i šira značenja od onih koja ona imaju u svom izvornom značenju predstavljaju simbole organizacije” [1].

**Semantički simboli** su jezički simboli odnosno simboli koji se mogu čuti. Ovu grupu simbola predstavljaju jezik,

žargon, priče, mitovi, heroji, legende, anegdote, šale, metafore. **Bihevioristički simboli** su oni koji se mogu videti. Kao najvažniji su prakse ponašanja i rituali. Prakse ponašanja su aktivnosti članova organizacije koje su repetitivne i ponavljaju se uvek na isti način kao i ona ponašanja koja su proistekla iz pretpostavki, vrednosti i normi jedne organizacije. Ritualni su slični praksama ponašanja ali su više formalizovani. **Materijalni simboli** su vidljivi delovi kulture. Njih čine samo oni materijalni simboli koji nose određeno i šire značenje od izvornog. Namenjeni su uglavnom za eksternu upotrebu kako bi se kulturne vrednosti i imidž organizacije predstavile spoljnom svetu.

### 2.1.2. Tipologija organizacione kulture prema Cameron-u i Quinn-u

Klasifikacija organizacionih kultura se najčešće izvodi u dve dimenzije po kojima se kulture razlikuju. Svaka dimenzija ima po dva suprotstavljena stava ili dva ekstrema što za rezultat daje matricu od četiri člana odnosno četiri tipa organizacione kulture. Jedna dimenzija razlikuje kriterijume efektivnosti odnosno kriterijumi za razlikovanje vrsta kultura koji naglašavaju fleksibilnost, promene i dinamiku od kriterijuma koji naglašavaju stabilnost, red i predvidivost. Druga dimenzija razlikuje kriterijume koji naglašavaju unutrašnju orijentaciju, integraciju i jedinstvo od kriterijuma koji naglašavaju spoljnu orijentaciju, diferencijaciju i konkurenciju.. Dve dimenzije sa po dva ekstrema daju matricu od četiri polja u kome svakom od polja odgovara jedna vrsta kulture. Te vrste organizacionih kultura su: kultura klana, kultura hijerarhije, kultura adhokratije i tržišna kultura, prikazane na slici 2.



Slika 2. Model konkurišućih vrednosti [2]

U organizacijama sa klan kulturom pažnja se poklanja radnom moralu, posvećenosti, lojalnosti, koheziji i razvoju ljudskih resursa. Naglašeni su timski rad, uključivanje u rad i konsenzus. U organizaciji u kojoj vlada kultura hijerarhije je važno da se poštuju standardizovane procedure i pravila tokom rada, kao i mehanizmi kontrole i odgovornosti. Organizacije sa adhokratskom kulturom posvećene su razvoju novih i jedinstvenih proizvoda i usluga pri čemu se podstiče inovativnost, kreativnost i preduzetnički duh. Vrednosti koje dominiraju u organizacijama tržišnog tipa su konkurentnost i produktivnost. Profitabilnost, krajnji

rezultati, snaga u tržišnim nišama, postizanje ciljeva i sigurne baze kupaca su primarni ciljevi organizacije.

### 2.2. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom predstavlja stav koji zaposleni ima prema svom poslu.

#### 2.2.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom

Faktori zadovoljstva poslom mogu se podeliti u dve grupe [3].

- Organizacioni faktori
- Lični faktori

U organizacione faktore zadovoljstva poslom navode se:

**Posao sam po sebi.** Kreativni i izazovni poslovi su mnogo interesantniji od monotonih i rutinskih. **Sistem nagrađivanja.** Visina plate i pravednost u nagrađivanju bitno utiče na zadovoljstvo poslom. **Prijatni radni uslovi.** Prijatni uslovi rada utiču pozitivno na zadovoljstvo poslom. **Kolege na poslu.** Dobri međuljudski odnosi, kolegijalnost i dobri odnosi sa nadređenim čini zadovoljstvo zaposlenih veće. **Organizaciona struktura.** Decentralizovana struktura omogućuje participaciju zaposlenih u odlučivanju što povećava njihovo zadovoljstvo poslom.

U lične faktore zadovoljstva poslom navode se sledeći:

**Sklad između ličnih interesovanja i posla.** Zadovoljni poslom su oni ljudi koji vole svoj posao i koji su u mogućnosti da rade posao za koji su se školovali ili poseduju znanja i veštine da ga obavljaju. **Pozicija i status.** Što je viša hijerarhijska pozicija zaposlenog to je i zadovoljstvo poslom veće, jer uz višu poziciju idu veća plata, privilegije, status, moć i dr. **Ukupno zadovoljstvo životom** – pozitivni su efekti zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom, jedno na drugo. **Radni staž i starost.** Zadovoljstvo poslom raste sa porastom staža.

## 3. ANALIZA KORPUSA

### 3.1. Opis istraživanja

#### 3.1.1. Faze istraživanja

U prvoj fazi istraživanja izabrana je metoda anketiranja. Druga faza obuhvatala je izbor upitnika iz ponuđene literature i sprovođenje postupka anketiranja. Treća faza je obuhvatala utvrđivanje relacija koje postoje između organizacione kulture i zadovoljstva poslom, izvršena je statistička obrada podataka i dat dijagramski prikaz podataka. Izvršena je diskusija dobijenih rezultata istraživanja i dat predlog unapređenja.

#### 3.1.2. Instrument istraživanja

Upitnik za nastavno i nenastavno osoblje sadrži tri grupe pitanja sa sledećim temama:

**I GRUPA PITANJA** obuhvata pitanja o demografskim podacima nastavnog i nenastavnog osoblja zaposlenih u obrazovnim ustanovama.

**II GRUPA PITANJA** obuhvata pitanja kojima se ispituje postojeća organizaciona kultura u obrazovnim ustanovama. Korišćen je OCAI upitnik-Organizational Culture Assessment Instrument autora Cameron i Quinn, [2]. Pitanja u upitniku su grupisana u šest dimenzija po četiri pitanja.

**III GRUPA PITANJA** daje ocenu zadovoljstva poslom od strane zaposlenih. Korišćen je upitnik MSQ-Minnesota Satisfaction Questionnaire i to njegova kraća verzija od 20 pitanja, [4]. Pitanja mere intrinzične, ekstrinzične i opšte faktore zadovoljstva poslom.

### 3.1.3. Hipoteze istraživanja

#### Opšta hipoteza:

*H: Postoji povezanost organizacione kulture i zadovoljstva poslom zaposlenih u obrazovnoj ustanovi*

#### Posebne hipoteze:

*H1: Postoji dominantna postojeća organizaciona kultura*

*H2: Ljudi su zadovoljniji poslom ukoliko je posao izazovan*

*H3: Materijalne i nematerijalne nagrade i zadovoljstvo poslom su u direktnoj srazmeri*

*H4: Socijalni ambijent i zadovoljstvo poslom su u direktnoj srazmeri*

*H5: Sigurnost zaposlenja i izbegavanje neizvesnosti pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom*

*H6: Između faktora organizacione kulture i zadovoljstva poslom postoji korelaciona povezanost.*

### 3.1.4. Opis uzorka istraživanja

Anketiranje ispitanika vršeno je u šest ustanova osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja na teritoriji opštine Ruma. Zaposlenima je podeljeno 95 upitnika od čega su 92 vraćena anketaru. Odbačeno je 6 upitnika. Uzorak čine 86 prihvaćenih upitnika. Broj prikupljenih upitnika po ustanovama je:

STŠ „Milenko Brzak Uča” Ruma – 49

SSŠ „Stevan Petrović Brile” Ruma – 14

OŠ „Veljko Dugošević” Ruma – 8

OŠ „Ivo Lola Ribar” Ruma – 6

OŠ „6. Udarne vojvođanska brigada” Grabovci, opština Ruma – 5

OŠ „Branko Radičević” Nikinci, opština Ruma – 4

## 3.2. Prikaz rezultata istraživanja

### 3.2.1. Frekvencije ispitanika u odnosu na angažovanost u ustanovi, pol, godine starosti, dužinu radnog staža, tipu posla, stručnoj spremi i tipu ugovora.

Od 86 anketiranih ispitanika 67 osoba ili 78% je angažovano kao nastavno osoblje dok 19 osoba ili 22% čine nenastavno osoblje. Veća zastupljenost ženskog pola 52 ili 60% u uzorku u odnosu na muški pol 34 ili 40% je delom iz razloga što pomoćne poslove uglavnom obavljaju osobe ženskog pola. Po starosnoj strukturi ispitanici su svrstani u četiri grupe. Prvu grupu od 25 do 35 godina starosti činilo je 19 ispitanika ili 22% uzorka. Drugu grupu od 35 do 45 starosti činilo je 22 ispitanika ili 26% uzorka. Treću grupu od 45 do 55 godina starosti činilo je 27 ispitanika ili 31% uzorka. U poslednju četvrtu grupu svrstani su ispitanici sa više od 55 godina starosti, njih 18 ili 21% uzorka. Prema radnom stažu 62% ispitanika odnosno 54 zaposlena lica ima radni staž u obrazovnim ustanovama duži od 10 godina dok 38% ili 32 zaposlena su sa radnim stažom manjim od 10 godina.

Najveći broj zaposlenih ispitivanog uzorka u obrazovnim ustanovama čini nastavni kadar (teorijski i praktični), 66 osoba ili 76% uzorka. Sa visokim obrazovanjem je 72 zaposlena ili 84%. Prema tipu ugovora jedna trećina zaposlenih, njih 28 ili 33% ima ugovor na određeno vreme dok dve trećine ispitivanih zaposlenih, njih 58 ili 67% ima ugovor na neodređeno vreme.

### 3.2.2. Intrinzični faktori zadovoljstva poslom

Ispitanici su po 23% dali odgovor „Nisam zadovoljan/na” na pitanja da su radom u obrazovnoj ustanovi prihvaćeni u društvu i zajednici i da u obrazovnoj ustanovi mogu da iskažu svoje sposobnosti, znanje i veštine. Ovo su ujedno i najveća nezadovoljstva zaposlenih. Izdvojila su se dva pitanja na koja su ispitanici odgovorili sa „Izuzetno zadovoljan/na”. To su pitanja da je posao koji obavljaju u skladu sa moralnim načelima 19% i da se u obrazovnim ustanovama radi sa mladim ljudima 17%.

### 3.2.3. Ekstrinzični faktori zadovoljstva poslom

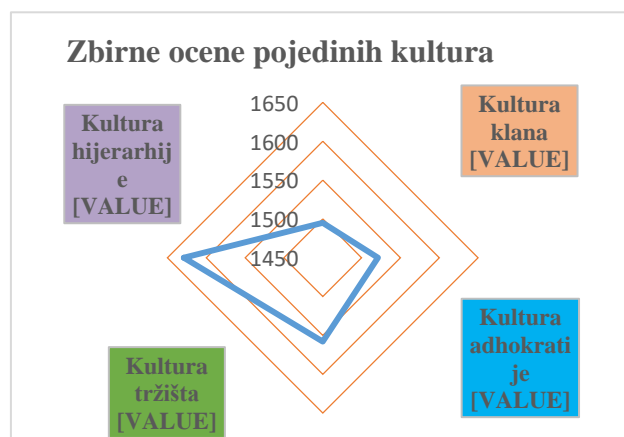
Izdvojila su se dva pitanja na koja su ispitanici dali odgovor „Nisam zadovoljan/na”. To su Visina primanja je u skladu sa obimom posla koji obavljam sa 37% i pitanje Mogućnost za napredovanje na poslu sa 33%. Izuzetno zadovoljstvo poslom ispitanici su dali odgovorima na pitanja korektnosti odnosa sa pretpostavljenim 41% kao i stavom da pretpostavljeni poseduje stručnost u rukovođenju 30%.

### 3.2.4. Zbirne ocene po tipovima kultura

Ukupan zbir svih ocena koje su dali ispitanici za pojedine vrste kultura prikazan je u Tabeli 1 i na Grafikonu 1.

Tabela 1. Zbirne ocene pojedinih vrsta kultura

		Σ
Kultura klana	DK1+OL1+UZ1+JO1+SO1+KU1	1495
Kultura adhokratije	DK2+OL2+UZ2+JO2+SO2+KU2	1521
Kultura tržišta	DK3+OL3+UZ3+JO3+SO3+KU3	1558
Kultura hijerarhije	DK4+OL4+UZ4+JO4+SO4+KU4	1629



Grafikon 1. Zbirne ocene pojedinih vrsta kultura

### 3.3. Diskusija rezultata istraživanja

#### 3.3.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike

Na osnovu Tabele 1 i Grafikona 1 može se zaključiti da su ispitanici najviše ocene dali na pitanja koja se odnose na kulturu hijerarhije. Od šest dimenzija kulture hijerarhije, četiri dimenzije su dobile većinsku ocenu u odnosu na posmatrane dimenzije ostalih vrsta kultura. Hijerarhijska kultura se izdvaja kao dominantna postojeća organizaciona kultura čime je hipoteza H1 dokazana.

Na pretpostavku da su ljudi zadovoljniji ukoliko obavljaju izazovan posao dobijeni su sledeći odgovori: 68% ispitanika smatra da u obrazovnim ustanovama imaju mogućnosti da obavljaju svoj posao samostalno i da su zbog toga veoma i izuzetno zadovoljni, 50% ispitanika smatra da u obrazovnim ustanovama imaju mogućnosti da s vremena na vreme obavljaju raznovrsne poslove, 54% ispitanika smatra da u obrazovnim ustanovama imaju mogućnosti da obavljaju svoj posao različitim metodama i tehnikama rada. Zaključak je da većina ispitanika smatra da obavlja izazovan posao čime se pretpostavka H2 može smatrati opravdanom.

Zaposleni su iskazali u visokom procentu nezadovoljstvo zbog visine plate u nominalnom iznosu kao i zbog nesklada koji postoji između zadovoljstva poslom i njihovih očekivanja od posla. Iskazani su veoma mali procenti zadovoljstva poslom kao posledica nematerijalnih nagrada. Time se pretpostavka H3 opravdava.

Zadovoljstvo poslom kao posledica socijalne atmosfere se može sagledati kroz odgovore ispitanika koji su iskazali visok stepen zadovoljstva poslom zbog korektnih odnosa sa pretpostavljenim, 74%. Saradnjom sa kolegama na poslu ispitanici su se izjasnili da su veoma i izuzetno zadovoljni i to u visokom procentu 67%. Ovim je pokazano da je prijatna socijalna atmosfera uticala na pozitivne odgovore ispitanika o zadovoljstvu poslom čime se dokazuje pretpostavka H4.

Velika većina zaposlenih, njih 57% se izjasnila da sigurnost zaposlenja povećava njihovo zadovoljstvo u radu, te se hipoteza H5 smatra dokazanom.

#### 3.3.2. Diskusija korelacione analize

Aspekti posla društveni status, politike i prakse u školi kao i prepoznavanje su u pozitivnoj, dobroj i visokoj korelaciji sa većinom faktora svih organizacionih kultura. Izuzetno visoka korelacija je naročito izražena sa faktorima kulture hijerarhije. Aspekti posla aktivnost, korisnost sposobnosti i odgovornost imaju dobru i visoku pozitivnu korelaciju sa faktorima kulture hijerarhije dok prema ostalim kulturama ta korelacija je umerenija. Uglavnom negativna, slaba i umerena korelacija iskazana je između faktora svih organizacionih kultura i aspekta posla moralne vrednosti, društvena služba, nadgledanje i kontrola, kompenzacija i unapređenje. Na ova pitanja ispitanici su iskazali izuzetno zadovoljstvo poslom. Ni jedna kultura nije visoko korelirana sa aspektom posla bezbednost, odnosno sigurnošću zaposlenja što bi bilo očekivano za kulturu hijerarhije. Naprotiv, korelacija između faktora kulture hijerarhije i aspekta posla bezbednost je umerena i pozitivna. Između ostalih faktora organizacionih kultura i aspekata posla korelacija je slaba

do umerena, i pozitivna i negativna. Ovom diskusijom se opravdava hipoteza H6.

## 4. ZAKLJUČAK

Organizaciona kultura i zadovoljstvo zaposlenih su nedovoljno istražene oblasti u obrazovnom sistemu naše zemlje na svim nivoima. Izgradnja i negovanje organizacione kulture jeste zadatak svih zaposlenih u obrazovnim ustanovama a pre svega ljudi koji vode obrazovne ustanove. To bi doprinelo ugledu škola, njihovo prepoznavanje na tržištu znanja i povećanju konkurencije između škola. Neki od predloga koji bi mogli da kompenzuju nezadovoljstva zaposlenih opisanih u radu su:

- uvođenje profesionalnog menadžmenta u obrazovne ustanove radi lakšeg ostvarenja eksterne adaptacije ustanove sa okruženjem kao i prepoznavanju škola (srednjih stručnih) na tržištu rada.
- definisanje indikatora performansi i indikatora rezultata kako bi se planirali, pratili i adekvatno platili učinci zaposlenih.
- zaposleni treba da imaju jasne pokazatelje uspešnosti odnosno jasnu povezanost rada i materijalnih i nematerijalnih nagrada.
- kontinuiran i posvećen rad rukovodstva (menadžmenta) obrazovnih ustanova i svih zaposlenih na izgradnji, održavanju i razvoju (promeni) organizacione kulture ustanove.
- razvijati svest kod zaposlenih da je organizaciona kultura nematerijalna imovina u koju vredi ulagati.

## 5. LITERATURA

- [1] N.Janićević, "Organizaciona kultura i menadžment", Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013.
- [2] S.K. Cameron, E.R. Quinn, "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Published by Jossey Bass, San Francisco, 2006.
- [3] J.M. Ivancevich, M.T. Matteson, "Organizational Behavior and Management", 6<sup>th</sup> edition, New York: McGraw-Hill, 2002.
- [4] D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England, L.H. Lofquist, "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", University of Minnesota, USA, 1967.

#### Kratka biografija:



**Stanko Stanković** diplomirao na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Elektrotehnike i računarstva, studentska grupa Elektroenergetika po starom zakonu o visokom obrazovanju. Na Inženjerskom menadžmentu master studije upisuje 2020. a specijalističke akademske studije 2022.