

**ULOGE KLIME ORGANIZACIJE U PROIZVODNOM SEKTORU****ROLES OG ORGANIZATION IN THE PRODUCTION SECTOR**Maja Bilić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Predmet rada jeste istraživanje značaja klime organizacije i zadovoljstva poslom kao elementa klime u fabrici obuće “KONDOR DM”. Teorijske osnove iz ove oblasti predstavljene su u radu, kao i istraživački deo.

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

**Abstract** – The subject of this paper is researching the importance of the organization's climate and satisfaction with the work as an element of climate in the KONDOR DM footwear factory. Theoretical foundations in this field are presented in the work, as well as the research part.

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

**1. UVOD**

Ljudi su sa svojim znanjem i sposobnostima pokretački i stvaralački element preduzeća i čine okosnicu njegove organizacione strukture. Oni utvrđuju ciljeve preduzeća, koje ostvaruju raspoloživim sredstvima. pri tome, ljudi pomoću sredstava za proizvodnju obavljaju određene poslovne funkcije kao svojevršne procese usmerene na ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Uspješnost poslovanja preduzeća uslovljena je i uspostavljanjem odnosa među ljudima, koji se zasnivaju na podeli rada i koordinaciji nosilaca pojedinačnih aktivnosti. U tom smislu, podela rada podrazumeva kako specijalizaciju aktivnosti izvršilaca i menadžera, tako i raspoređivanja izvršnih poslova na pojedine radnike. Predmet ovog istraživanja jeste zadovoljstvo zaposlenih na radnom mestu. Jasno je da se zadovoljstvo poslom dovodi u blisku vezu sa ostvarivanjem dobrih poslovnih rezultata.

Onda kada su ljudi zadovoljni onim što rade, imaju više snage, želje, elana, da svaki pojedinačni poslovni zadatak obave onako kako se to od njih očekuje, pa nekada i bolje od toga. Oni žele da uključe sva svoja znanja, veštine, sposobnosti, kako bi ostvarili zavidan rezultat i kako bi pomogli svom poslovnom sistemu da opstane na tržištu i da sebi formira jaku osnovu za dalji rast i razvoj.

**NAPOMENA:**

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

**2. ORGANIZACIONA KLIMA**

Organizaciona klima je značajna varijabla organizacionog ponašanja. Značaj klime, kao organizacionog fenomena, zapažen je znatno ranije, pre nego što su razvijeni pojam kulture organizacija i organizaciono ponašanje kao pristup upravljanju ponašanjem ljudi u organizacijama.

U operativnom smislu, klima organizacije je vladajući model radne sredine, koji se oblikuje kao refleks karakteristika i kvaliteta organizacione strukture. pojedinci u organizaciji imaju različite sposobnosti percepcije i zato na različite načine tumače i doživljavaju karakteristike i kvalitet organizacione kulture. Radi toga, u definisanju i razumevanju pojma organizaciona klima treba početi od onih zapažanja članova organizacije koja su postojana i imaju trajniji karakter. Ovo upozorenje je značajno za praksu rukovođenja da se ne bi, na osnovu pogrešnih zapažanja, izvodili zaključci o “dobroj” ili “lošoj” klimi organizacije. Klima organizacije se oblikuje putem personalne politike, politike nagrađivanja i načina rukovođenja.

Klima i kultura preduzeća oblikuju njegov imidž, kao predstavu na osnovu koje javno mnjenje proglašava jedno preduzeće dobrim ili lošim. Predstavu o preduzeću kao dobrom ili lošem šire oni koji u njemu rade i oni koji sa njima saraduju [1]. Za ove prve klima organizacije je od presudnog značaja. Ona utiče na njihovu odluku da ostanu ili da odu iz preduzeća. Zadovoljstvo poslom Najvažniji među svim stavovima zaposlenih jeste stav prema njihovom poslu. Taj stav se naziva zadovoljstvo poslom i možemo ga definisati kao „kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao“. Zadovoljstvo poslom je, dakle, složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evaluativna komponenta).

Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Razlog tome je svakako uvreženo verovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik te da se uspješnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima. Dakle, na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade već i koja se nagrada prima odnosno da li za uloženi trud radnik dobija one nagrade koje on ceni. Prema toj teoriji, radnici koji imaju malu platu ne moraju biti nezadovoljni ako njima ta plata nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom [3].

Zadovoljstvo poslom predstavlja subjektivni fenomen koji zavisi od mnoštva faktora, pa je teško i dobiti pravu sliku o zadovoljstvu. Zadovoljstvo poslom može se meriti i korišćenjem objektivnih pokazatelja kao što su izostanci, bolovanja, konflikti na poslu i napuštanje posla. Dva najčešće korišćena pristupa u merenju zadovoljstva poslom su:

- Holistički pristup ili metod jedinstvenog globalnog procenjivanja kojim se meri opšte zadovoljstvo poslom.
- Aдитivni pristup kojim se meri zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. Odrede se ključni elemente posla i zaposleni se pitaju o njihovim osećajima prema svakom elementu (tipični činioci su: priroda posla, nadgledanje, sadašnja plata, prilike za napredovanje, odnosi s kolegama). Ovi činioci se procenjuje na skali (npr. skala semantičkog diferencijala) i zatim se sabiraju kako bi se stvorio ukupni rezultat zadovoljstva poslom [2].

### 3. ISTRAŽIVAČKI DEO

Predmet ovog istraživanja jeste zadovoljstvo zaposlnih na radnom mestu. Jasno je da se zadovoljstvo poslom dovodi u blisku vezu sa ostvarivanjem dobrih poslovnih rezultata. Onda kada su ljudi zadovoljni onim što rade, imaju više snage, želje, elana, da svaki pojedinačni poslovni zadatak obave onako kako se to od njih očekuje, pa nekada i bolje od toga. Oni žele da uključe sva svoja znanja, veštine, sposobnosti, kako bi ostvarili zavidan rezultat i kako bi pomogli svom poslovnom sistemu da opstane na tržištu i da sebi formira jaku osnovu za dalji rast i razvoj. Veoma često se identifikuje konstatacija da su oni zaposleni koji se nagrađuju po obavljanju rada dosta motivisaniji i zadovoljniji od onih koji nisu nagrađivani.

Poznat je i zaključak da se ovaj princip motivisanja javlja kao efikasan i efektivan onda kada se nagrade vezuju za produktivnost radnika. Ukoliko je situacija obrnuta, onda ne mora da znači da će produktivnost rasti.. Veoma je bitno da celokupan sistem bude pravedan i istovetan prema svim radnicima, kako se ne bi javilo nezadovoljstvo radnika i manifestacija uticaja na organizacione rezultate. Ukoliko zaposleni uoči da mu dobro zalaganje na poslu donosi materijalnu sigurnost i društveni status, on će se svakodnevno truditi da svoje kompetencije učini delom organizacionog znanja.

Cilj istraživanja jeste da se utvrdi koji su faktori koji se mogu dovesti u blisku vezu sa zadovoljstvom zaposlenih na poslu i na koji način kompanija može delovati na te faktore, kako bi se obezbedio viši nivo zadovoljstva zaposlenih poslom.

Opšte hipoteze istraživanja su postavljene na osnovu cilja i predmeta istraživanja:

H1-U okviru analizirane kompanije, postoji visok stepen zadovoljstva radnika poslom.

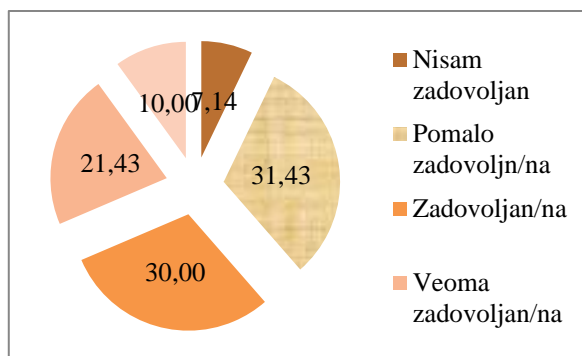
H2-U okviru analizirane kompanije, zaposleni su zadovoljni međuljudskim odnosima.

H3-U okviru analizirane kompanije, zaposleni su zadovoljni uslovima rada.

H4-U okviru analizirane kompanije, zaposleni su zadovoljni odnosom plate i angažovanja na poslu.

### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

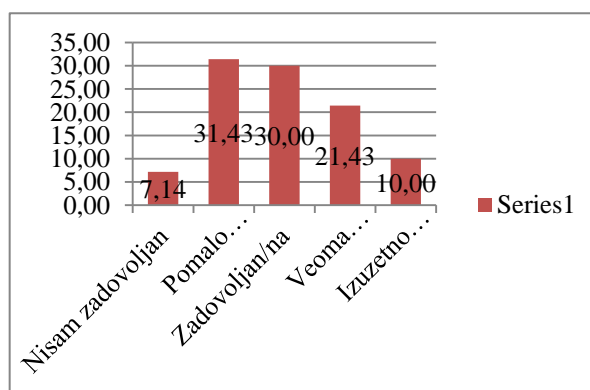
Istraživanje je bilo anonimno, sprovedeno na osnovu upitnika, te su obrađeni podaci sledeći:



Grafik 1. Odgovor na prvo pitanje

#### 1. Mogućnost da se stalno nešto radi

Na osnovu realizovanog istraživanja, može se zaključiti da su ispitanici, odnosno zaposleni, zadovoljni mogućnošću da se stalno nešto radi. Zaposlenima je vreme adekvatno popunjeno i ne postoji prostor za prazan hod, usled adekvatne organizacije rada.



Grafik 2. Odgovor na drugo pitanje

#### 2. Šansa da se radi samostalno

Ukoliko se sagledaju rezultati ispitivanja, može se zaključiti da su ispitanici podeljenog mišljenja oko toga da li su zadovoljni šansom da se nešto radi samostalno. Postoji mogućnost za unapređenje u ovom kontekstu, jer je većina radnih zadataka već unapred jasno određena i definisana, pa ne postoji velika mogućnost za kreativan rad.

U okviru analizirane kompanije, zaposleni su zadovoljni međuljudskim odnosima je hipoteza koja je potvrđena osamnaestim pitanjem. Samo 2,14% ispitanika nije bilo zadovoljno, 6,43% ispitanika je bilo pomalo zadovoljno, dok je 7,86% ispitanika bilo zadovoljno, 50,00% ispitanika veoma zadovoljan/na i 33,57% ispitanika izuzetno zadovoljan/na.

U okviru analizirane kompanije, zaposleni su zadovoljni uslovima rada je hipoteza koja je potvrđena direktno sedamnaestim pitanjem. Nijedan ispitanik nije nezadovoljan, 9,29 % ispitanika je bilo pomalo zadovoljno, dok je 42,14% ispitanika bilo zadovoljno, 37,14% ispitanika veoma zadovoljan/na i 11,43% ispitanika izuzetno zadovoljan/na. Ostala pitanja na indirektan način opisuju potvrdu ove hipoteze.

U okviru analizirane kompanije, zaposleni su zadovoljni odnosom plate i angažovanja na poslu je hipoteza koja je potvrđena trinaestim pitanjem. Ukupno 15,00% ispitanika nije bilo zadovoljno, 20,71% ispitanika je bilo pomalo zadovoljno, dok je 28,57% ispitanika bilo zadovoljno, 23,57% ispitanika veoma zadovoljan/na i 12,14% ispitanika izuzetno zadovoljan/na.

U okviru analizirane kompanije, postoji visok stepen zadovoljstva radnika poslom je generalna hipoteza čija potvrda proizilazi iz potvrde prethodno opisanih hipoteza.

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanja na bazi literature pokazala su da motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta, jer se izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Može se reći da je motivacija veoma složen fenomen na koji utiče veliki broj faktora.

Rezultati istraživanja koje je sprovedeno, ukazuju na to da je osnov uspeha jedne organizacije u okviru koje je sprovedeno anketiranje zaposlenih, demokratski pristup liderstvu. Onda kada su zaposleni uključeni u procese odlučivanja, kada su im data na raspolaganje sredstva kojima će upravljati svoj deo zadatka i kada imaju ulogu lidera, makar i nad sitnom operacijom organizacije, oni su motivisani da napreduju i da organizacija napreduje.

Zaposleni vole da se osele pripadajućim grupe, vole odgovornost i zaslužnost za obavljen deo posla. Onda kada im se ukaže poverenje, oni se smatraju bitnim delom organizacije, bez kog rezultati neće biti toliko dobri. Zaposleni najviše uključuju svoja znanja i sposobnosti onda kada se neki deo posla tiče njihove odgovornosti i nadležnosti.

U savremenim uslovima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motivacije ljudskih potencijala, kao što su finansijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vreme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motivisanje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih

potencijala, a presudan faktor u motivisanju jesu upravo menadžeri. Motivisani zaposleni se identifikuju i vezuju uz organizaciju, zainteresovani su za pronalaženje rešenja organizacionih pitanja i problema, razvoj i uspešnost, zainteresovani su za kvalitet proizvoda i usluga, idoprinosu većoj proizvodnosti i radnoj uspešnosti.

Jedan od najvećih problema motivacionih sistema jeste otpor samih radnika koji često ne veruju u sistem stimulativnog nagrađivanja, u njegovu objektivnost i pravednost. Zbog toga je najbitnije steći poverenje zaposlenih u sistem. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo treba da postanu središte menadžmenta ljudskih resursa, s obzirom da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Postoje brojne motivacijske tehnike koje stoje na raspolaganju menadžerima.

Preduzeća u kojima se shvatilo da je ljudski potencijal najbitniji činilac uspeha, uspešnija su od onih preduzeća u kojima loša uprava još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijskih tehnika. Postoji veliki broj teških i složenih zadataka koji se stavljaju pred menadžment ljudskih resursa.

Budući menadžeri pored teorijskih znanja iz menadžmenta i motivacijskih tehnika moraju imati i znanje iz područja organizacije i psihologije. Pored toga, vrlo je važno da procene uspešnost zaposlenih, da nepristrasno ocenjuju i da zaposlenima omoguće njihov dalji razvoj i napredovanje.

## 6. LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- [2] Bojanović R. (1980). *Psihologija međuljudskih odnosa*, Beograd:Nolit.
- [3] Grubić-Nešić, L. (2014). *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad : Fakultet tehničkih nauka.

### Kratka biografija:



Maja Bilić rođena je u Bijeljini 16.05.1994. godine. 2017. godine upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka, na smeru Inženjerski menadžment modul Menadžment ljudskih resursa.