



ORGANIZACIONA KLIMA KAO PREDUSLOV INOVACIJE U ORGANIZACIJI
ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A PRECONDITION FOR INNOVATIONS IN THE ORGANIZATION

Željka Bogdanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO

Kratak sadržaj – *Organizaciona klima se odnosi na kompleksan skup unutar organizacije koji ima direktan uticaj na zaposlene koji rade u njoj. Ona se definiše kao skup činioca specifičnih za organizaciju a koji proizilaze iz načina na koji se organizacija odnosi prema svojim zaposlenima i stakeholderima. Za zaposlene u organizaciji, klima ima oblik skupa stavova i iskustava koje opisuju samu organizaciju. U osnovi klima je percepcija pojedinca o organizaciji u kojoj radi. Ona obuhvata skup karakteristika uočenih od strane zaposlenih i služi kao osnovna pokretačka sila koja ima veliki uticaj na njihovo ponašanje i obavljanje radnih zadataka. U širem smislu ona se posmatra kao socijalna postavka organizacije.*

Ključne reči: *organizaciona klima, inovacije, organizacione promene*

Abstract – *Organizational climate refers to a complex gathering within an organization that has a direct impact on the employees who work within it. It is defined as a set of organization-specific factors that arise from how an organization treats its employees and stakeholders. For employees in an organization, the climate takes the form of a set of attitudes and experiences that describe the organization itself. Basically climate is an individual's perception of the organization in which he or she works. It encompasses a set of characteristics observed by employees and serves as a basic driving force that has a great influence on their behavior and performance of work tasks. In a broad sense, it is viewed as the social setting of the organization.*

Keywords: *organizational climate, innovation, organizational change*

1. UVOD

Organizaciona klima je danas metafora za opis društvenog sistema i predstavlja determinantu i odrednicu okoline koja ima direktan uticaj na ponašanje zaposlenih u organizaciji.

Često se termini organizaciona klima i kultura koriste kao sinonimi, međutim, kultura organizacije je mnogo širi pojam koji se vezuje za prirodu verovanja i očekivanja, dok je organizaciona klima pokazatelj da li su pomenuta

verovanja i očekivanja ispunjena i u kojoj meri.

Kada se postavlja pitanje nadležnosti za inovacije u organizaciji, najznačajnija uloga je menadžera ali se sve više daje na značaju da su inovacije produkt zaposlenih. Kreativnost u menadžmentu bi trebalo da inspiriše i zaposlene kako bi stvorili nove ideje i iste realizovali. Koreni inovacija u organizaciji se vezuju za prirodu kreativnog procesa i kreativnih pojedinica. Shodno pomenutom, mnogi lideri bi trebalo da rade na promeni organizacione klime, promovišući takvu klimu kako bi stvaranje inovacije postao zadatak svakog zaposlenog. Ovakva činjenica zahteva pronalaženje načina da se podstakne inovacija i da se zaposleni u organizaciji osećaju odgovorno, bez averzije i straha od rizika [1].

2. DEFINISANJE ORGANIZACIONE KLIME

Organizaciona klima se često poistovećuje sa kulturom mada je reč o dva različita koncepta koje povezuje predmet interesovanja odnosno zajednički socijalni kontekst organizacije. Oba pojma akcentiraju na interesovanje socijalne interakcije članova organizacije međutim postoje značajne razlike. Razlike se odnose na različitost nivoa pojmova i metodologije istraživanja. Organizaciona kultura je sistem stavova i vrednosti koji su zaposleni u organizaciji izgradili putem međusobne interakcije i on postoji jedino na kolektivnom nivou dok se klima odnosi na individualnu percepciju organizacionih karakteristika organizacije [2]. Najjednostavnije je definisati organizacionu klimu kao način na koji ljudi opažaju (kako vide i osećaju) kulturu koja postoji u njihovoj organizaciji. To je relativno konstantna grupa opažaja (percepcija) koju nose članovi organizacije a koja se odnosi na karakteristike i kvalitet organizacione kulture. Iako je kultura organizacije opšta i karakteristična za celu organizaciju, klima se može razlikovati od odeljenja do odeljenja, od grupe do grupe zaposlenih, jer se njihova percepcija razlikuje, kao i njihove osobine i usklađenost. Mnogi autori organizacionu klimu stoga poistovećuju sa radnom atmosferom [4].

Organizaciona klima pruža određeni kontekst za proučavanje organizacionog ponašanja, dozvoljavajući istraživanje individualnih i grupnih ponašanja. Ona predstavlja način na koji njeni članovi doživljavaju organizaciju i najčešće se procenjuje merenjem percepcija zaposlenih sa specifičnih aspekata ili dimenzijama organizacije koje uključuju percepciju autonomije, srdačnosti, otvorenosti, poverenja, saradnje, agresivnosti i konkurentnosti. Ovakve činjenice nameću pitanje koji

NAPOMENA:

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

faktori utiču na to da li zaposleni klimu organizacije smatraju „zatvorenom ili otvorenom“ i da li je zastupljen osećaj saradnje [3].

3. INOVACIJE I ORGANIZACIONE PROMENE

Organizacione promene se odnose na promenu trenutnog stanja ka željenom stanju koje se ostvaruje putem kreativnosti i inovacija. Svaka promena ne podrazumeva inovaciju ali svakak inovacija u organizacionim uslovima podrazumeva promenu. Inovacije se mogu definisati kao „namerno uvođenje ili primena ideja, procesa i procedura, relevantnih i značajnih za dobrobit pojedinca, grupa, organizacija ili šireg društva” [4]. Organizaciona promena dovodi do višeg stepena efikasnosti i efektivnosti u funkcionisanju odnosno većem stepenu korišćenja ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, kao i usklađenost sa okruženjem. Kreativnost se odnosi na potproces organizacionih inovacija a inovacija je potproces organizacione promene [5].

Kreativnost ima uticaj na stvaranje i usvajanje inovacija, dok se inovacije i organizacione promene primarno tiču samog procesa usvajanja inovacija. Kao proces, promena se javlja kada zaposleni u preduzeću prevaziđu stara ponašanja i metode funkcionisanja i usmere se na nova. Ovaj proces se odnosi na promenu trenutnog stanja i usmeravanje na buduća ponašanja koja mogu biti uslovljena inovacijama [6]. Organizaciona promena se može posmatrati kao obrazac koji nastaje iz problema i ono što spolja izgleda kao iznenadno, radikalno odstupanje, često je rezultat gomilanja manjih koraka tokom izvesnog perioda. Ovakav proces je veoma često prethodio velikim otkrićima u nauci.

4. ISTRAŽIVANJE

Problem istraživanja master rada predstavlja sagledavanje uticaja i značaja organizacione klime kao preduslova za uvođenje inovacija u organizaciji. Predmet istraživanja predstavlja izražavanje u kojoj meri organizaciona klima prikazuje pripadnost, pravednost i inovativnost.

Rad polazi od pretpostavke da inovacije zavise od podržanog organizacionog konteksta u kome se pojavljuju kreativne ideje koje će biti efikasno razvijene. Uspostavljanje ovakve organizacione klime unutar organizacije predstavlja ključni faktor inovacija. Inovativna organizacija je više od strukture jer predstavlja skup mnogih komponenti koje zajedno dovode do stvaranja okruženja koje oslobađa inovacije. U kontekstu rada je fokus na organizacionoj klimi, kao preduslovu inovacija unutar organizacija.

4.1. Hipoteze rada

Osnovna hipoteza rada:

- Ukoliko u preduzeću vlada zadovoljavajuća organizaciona klima, zaposleni će biti motivisani za kreiranje i implementaciju inovacija u organizaciji.

Pomoćne hipoteze rada:

- Ako zaposleni u organizaciji samostalno kreiraju raspored svojih radnih aktivnosti, njihova produktivnost će biti na višem nivou.

- Ukoliko je u organizaciji zastupljena opuštana radna atmosfera, zaposleni će efikasnije obavljati svoje radne zadatke.
- Ukoliko zaposleni imaju podršku od nadređenih, kvalitet rada zaposlenih će biti na višem nivou.

4.2. Postupak istraživanja

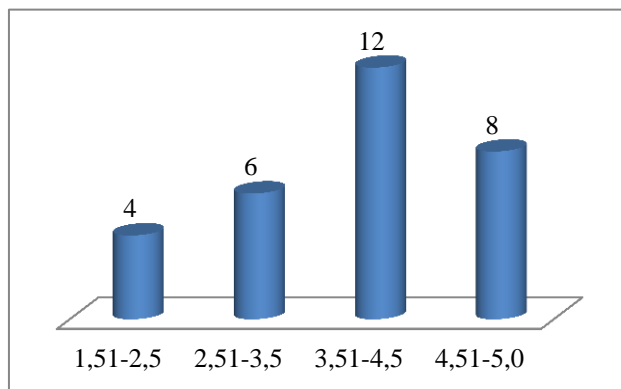
Istraživanje je izvršeno na uzorku od 30 ispitanika, zaposlenih u preduzeću „Grundfos“ iz Indije, kao i na uzorku od 36 ispitanika u JP „Srbijagas“ sa sedištem u Novom Sadu. Preduzeće „Grundfos“ bavi se proizvodnjom pumpi i pumpnih rešenja, dok je pretežna delatnost JP „Srbijagas“ trgovina gasovitim gorivima preko gasovodne mreže. Anketiranje je sprovedeno tokom januara 2020. godine, a upitnik se sastojao od 50 pitanja gde je akcent stavljen na organizacionu klimu u preduzeću. Istraživanje je izvršeno anketiranjem gde se od zaposlenih očekivalo da vrednuju pitanja vezana za organizacionu klimu u preduzeću, nakon čega je izvršeno poređenje odgovora ispitanika.

Rezultati sprovedene ankete su prikazani kroz ispitivanje i dokazivanje posebnih hipoteza ovog rada, a na kraju rada je iznet zaključak o tome da li je osnovna hipoteza ovog rada potvrđena ili ne.

4.3. Rezultati istraživanja sprovedeni u preduzeću „Grundfos“

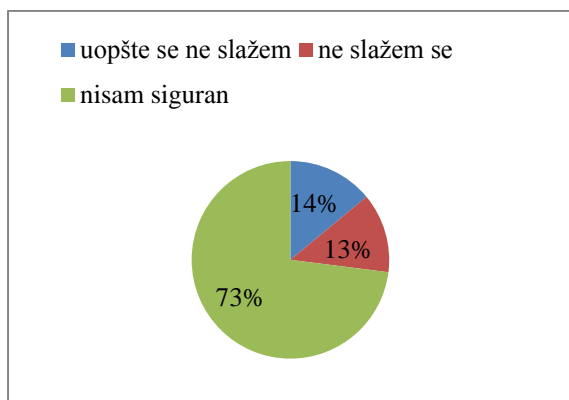
Grupu od 50 pitanja je trebalo oceniti ocenom od 1 do 5, od uopšte se ne slažem do u potpunosti se slažem, koje su direktno vezane za ispitivanje organizacione klime. Poslednjih 10 pitanja je vezano za primenu inovacija u preduzeću. Za prvih 40 pitanja je izračunata prosečna ocena za svakog pojedinačnog ispitanika koje je predstavljeno na narednom grafikonu.

Može se uočiti da je najveći broj ispitanika na pitanja vezana za organizacionu klimu dalo prosečnu ocenu od 3,51-4,5 što je veoma dobra ocenjenost. Dakle, većina ispitanika ocenjivala je tvrdnje zaokružujući ocene sa većim vrednostima.



Grafikon 1. Prosečna ocena ispitivanja organizacione klime

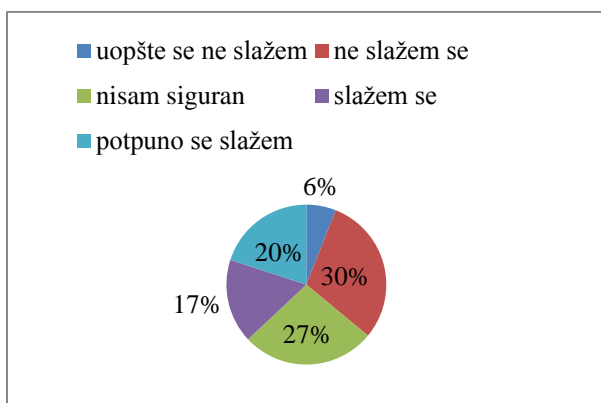
Zaposleni u preduzeću uglavnom donose odluke koje direktno utiču na način obavljanja njihovih radnih aktivnosti. Od ukupnog broja zaposlenih 73% njih se složilo sa ovom konstatacijom.



Grafikon 2. Donošenje odluka u preduzeću „Grundfos“ iz Indije

Na grafikonu 3 ilustrovan je odnos između zaposlenih i nadređenih. Naime, 6 % zaposlenih se izjasnilo da se uopšte ne slaže sa činjenicom da može da računa na pomoć svog nadređenog u slučaju kada mu je to potrebno.

Ovakvi podaci pokazuju da zaposleni u određenoj meri nemaju podsticaj od strane nadređenog i da pojedinci smatraju da nisu dovoljno podržani.



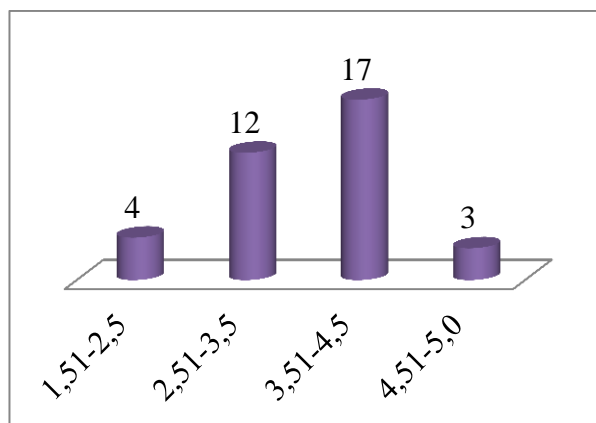
Grafikon 3. Računanje na pomoć od strane nadređenog u preduzeću „Grundfos“ iz Indije

Ovakve situacije mogu da utiču na demotivaciju zaposlenih i njihov odliv ukoliko menadžeri na pravi način ne postupaju sa zaposlenima i ne dozvoljavaju im da uče iz svojih grešaka, međutim sa druge strane znatno veći broj zaposlenih smatra da uvek može da računa na pomoć od strane nadređenih.

4.4. Rezultati istraživanja sprovedeni u preduzeću „Srbijagas“

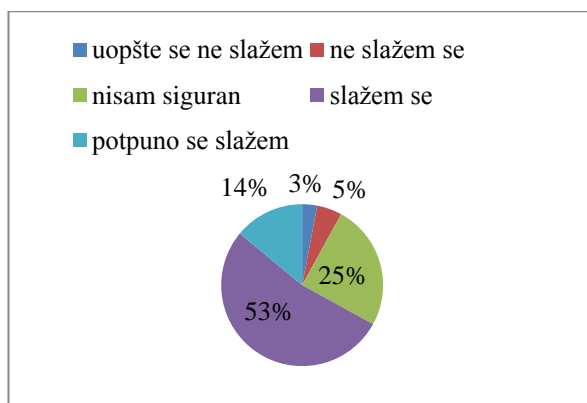
U okviru 50 pitanja koja su postavljena ispitanicima, na narednom grafikonu je prikazana prosečna ocena za organizacionu klimu koju su dali zaposleni u preduzeću „Srbijagas“.

Najveći broj ispitanika je dao ocenu od 3,51 – 4,5 odnosno oko 47% ispitanika, dok je najveću ocenu dalo svega 8% ispitanika, a najnižom ocenom je organizacionu klimu ocenilo 11% ispitanika, te se može uočiti da je organizaciona klima nešto lošije ocenjena u kompaniji „Srbijagas“.



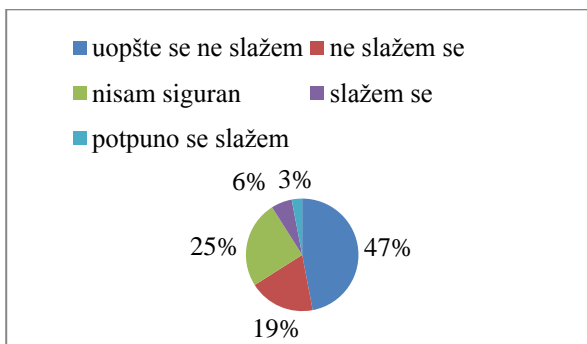
Grafikon 4. Prosečna ocena ispitivanja organizacione klime u „Srbijagas“

Iz grafikona 5 se može uočiti da se najveći broj ispitanika slaže sa tvrdnjom da većinu odluka koje donosi direktno su povezane sa obavljanjem njegovom posla. Međutim, oko četvrtine ispitanika je neutralno odnosno nisu sigurni da li samostalno donose odluke koje su vezane za obavljanje njihovog posla, dok se 3% ispitanika uopšte ne slaže sa činjenicom.



Grafikon 5. Donošenje odluka u preduzeću „Srbijagas“ iz Novog Sada

Najlošije ocenjena pitanja direktno su vezana odnos između nadređenih i zaposlenih. Iz grafikona broj 6 se vidi da se samo 3% ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom da mogu računati na nadređene i na njihovu pomoć. Poražavajuća je činjenica da čak 47% ispitanika ne može da računa na svog nadređenog kada je to potrebno.



Grafikon 6. Računanje na pomoć od strane nadređenog u preduzeću „Srbijagas“ iz Novog Sada

Malo bolja situacija je u preduzeću „Grundfos“. Ni u ovom preduzeću situacija nije savršena obzirom da se 30 % ispitanika ne slaže da može računati na nadređenog, ali sa druge strane znatno veći udeo zaposlenih smatra da je ova tvrdnja tačna.

5. ZAKLJUČAK

Organizaciona klima je preduslov organizacionih inovacija u onim organizacijama koje utiču na kreativnost zaposlenih i predstavljaju prethodnike organizacionih inovacija. Kod prethodnih inovacija javljaju se organizacione promene koje se definišu kao sve promene u organizaciji koje direktno dovode do višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, odnosno dovode do višeg nivoa iskorišćenosti svih resursa u preduzeću. Organizaciona inovacija predstavlja izuzetno bitan izvor konkurentne prednosti za svaku organizaciju. Upravo inovacije unose promenu u postojećim organizacionim mehanizmima, a ukoliko se inovacija uspešno realizuje, konkurencija neće moći na jednostavan način da dostigne isti nivo [7].

Kako bi preduzeće donosilo vrednost i stvaralo inovacije neophodno je unaprediti aktivnosti zasnovane na znanju i razviti odgovarajuću organizacionu klimu, a ove mere je potrebno sprovesti u oba preduzeća, posebno u preduzeću "Srbijagas". Zaposleni će izgubiti interes za napredovanjem ako ne postoji prijatna i podržavajuća klima u preduzeću, a iz odgovora ispitanika se može uočiti da u "Srbijagas" veliki broj zaposlenih nije zadovoljan odnosom nadređenih prema njima, što dodatno utiče na njihovu demotivaciju a takođe i pogoršava organizacionu klimu. Organizaciona klima direktno utiče na sve članove u organizaciji.

Ako zaposleni dožive organizacionu klimu kao zatvorenu, neće biti motivisani za produktivnije i efikasnije rešavanje radnih zadataka, a takođe neće pokazati ni privrženost prema organizaciji u kojoj rade. Radne zadatke će obavljati rutinski, prema uputstvima, bez značajne interakcije sa menadžmentom organizacije. Kao posledica ovako nepovoljne organizacione klime radnici neće biti kreativni i inovativni. Sa druge strane, ako je organizaciona klima otvorena, zaposleni će imati više volje za uspešnije uvođenje promena, obavljanje radnih zadataka na inovativniji način, što će preduzeću direktno obezbediti viši nivo profitabilnosti.

Mere unapređenja koje mogu sprovesti nadređeni u preduzećima odnose se prvenstveno na poboljšanje međuljudskih odnosa u preduzećima. Nadređeni treba više pažnje da usmere na motivaciju zaposlenih, jer od iste zavisi i nivo njihove produktivnosti. Neophodno je da u što većoj meri pomažu zaposlenima, da neguju dobre međuljudske odnose kako bi se stvorilo poverenje između nadređenih i zaposlenih koje u velikoj meri nedostaje, posebno u preduzeću "Srbijagas".

Preduzeća treba da stvore organizacionu klimu gde će fokus biti stavljen na pripadnost, inovativnost i pravednost, dok nadređeni treba da sprovedu sve aktivnosti u cilju podsticaja prethodno pomenutog kako bi se na efikasan način prenosilo znanje između zaposlenih u organizaciji i stvorila prijatna organizaciona klima u preduzeću. Lideri treba da budu uzor i primer svojim zaposlenima u organizacionim aktivnostima, da ih uključuju u proces donošenja odluka, da podstiču njihovo obrazovanje i dodatno usavršavanje, vode računa da zaposleni budu upoznati sa svim relevantnim informacijama, da im se periodično dostavljaju izveštaji o njihovom radu i na kraju da nadređeni pokažu jasnu brigu i empatiju prema zaposlenima u svim situacijama.

6. LITERATURA

- [1] Kolarić B., Razvoj modela organizacione klime usmerene na zadovoljstvo korisnika, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 66., 2015.
- [2] Sušan J., Organizaciona klima i kultura – evolucija konstrukta, Centar za edukacije i istraživanje, Zagreb, str. 5., 2005.
- [3] Janićijević N., Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća, ULIXES, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 81., 1996.
- [4] West M. A., Farr J. L., *Innovation and creativity at work: Psychology and organizational strategies*, Chichester, England: Wiley, str. 55., 1990.
- [5] Damanpour F., Aravind D., *Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure*, In Mumford, M. D. (Ed.) *Handbook of organizational creativity*, Academic Press, str. 501., 2012.
- [6] Stevanović G.A., Organizaciona kultura i klima kao preduslov inovacije u organizaciji, Škola Biznisa, Novi Sad, str. 112., 2017.
- [7] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, Chichester, England : Wiley, str. 19., 2009.

Kratka biografija:



Željka Bogdanović rođena je u Novom Sadu 1994. godine. Diplomirala je na Fakultetu Tehničkih Nauka u Novom Sadu 2018. godine, na smeru Inženjerski Menadžment. Master rad na Fakultetu Tehničkih Nauka iz oblasti Menadžmenta Ljudskih Resursa.