



ORGANIZACIONA KLIMA KAO POKAZATELJ ZADOVOLJSTVA POSLOM KOD  
ZAPOSLENIH U PROJEKTNOM TIMU

ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN INDICATOR OF JOB SATISFACTION AMONG  
EMPLOYEES IN PROJECT TEAM

Sara Jelovac, Bojana Jakanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast:** INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I  
INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – Zadatak rada jeste da se prikažu karakteristike organizacione klime i efekti iste na zadovoljstvo poslom kod zaposlenih. Razlike i povezanost pomenutih pojmova takođe su bile predmet istraživanja.

**Ključne reči:** Organizaciona klima, zadovoljstvo poslom, zaposleni, organizacija.

**Abstract** – The task of the paper is to show the characteristics of the organizational climate and its effects on job satisfaction among employees. The differences and connections between the mentioned terms were also the subject of research.

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, employees, organization.

## 1. UVOD

Savremeno radno okruženje se u velikoj meri razlikuje od radnog okruženja u prethodnih par decenija. To je posledica izazova sa kojima se organizacije suočavaju, a koji uključuju povećanu konkurenciju, visok stepen tehnološke inovacije, promene u prirodi i strukturi organizacija. Takođe, prisutni su i izazovi sa kojima se suočavaju zaposleni, neki od njih su redefinisane ugovora o radu, hvatanje u koštac sa novim poslovnim procesima, fleksibilni obrasci rada i ravnoteža između poslovne uloge i drugih životnih uloga.

## 2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom predstavlja ključni problem za sve organizacije, dakle ova tema je sve više aktuelna. Zadovoljstvo poslom može biti veoma važan pokazatelj kako se zaposleni osećaju u vezi sa svojim poslom, kao i značajan prediktor različitih radnih ponašanja. Iz perspektive zaposlenih, zadovoljstvo poslom predstavlja ishod koji oni priželjkuju. Iz organizacione i menadžerske perspektive, zadovoljstvo poslom je važan konstrukt zbog svog uticaja na odsustvovanje sa posla i napuštanje organizacije.

Jedna od najčešće citiranih definicija zadovoljstva poslom u literaturi je ona prema kojoj je zadovoljstvo poslom povezano sa načinom na koji se zaposleni oseća u vezi sa svojim poslom i njegovim različitim aspektima.

### NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Bojana Jakanović.

Izuzetno je važan stepen u kom se zaposlenima sviđa ili ne sviđa njihov posao.

Može da se zaključi da su karakteristike posla, organizacione karakteristike i karakteristike zaposlenih međusobno isprepletane i da sve imaju uticaj na stavove i rezultate zaposlenih na poslu.

Osobe su zadovoljne kada su ispunjene njihove specifične potrebe, koje su hijerarhijski organizovane i podeljene na potrebe nižeg i višeg reda [19]. Potrebe višeg reda mogu biti zadovoljenje tek nakon što se zadovolje potrebe nižeg reda. Postoji 5 glavnih potreba, od kojih su prve tri potrebe nižeg reda, a poslednje dve potrebe višeg reda: osnovne/fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za ljubavlju, privrženošću i pripadanjem, potreba za samopoštovanjem, potreba za samoaktualizacijom.

Osobapostize zadovoljstvo poslom baveći se aktivnostima koje zadovoljavaju njenepotrebe [19]. U literaturi se često navodi Herzbergova dvofaktorska teorija [11] koja je nastala na osnovu Maslovljevog temeljnog rada, pri čemu ista polazi od pretpostavke da je zadovoljstvo poslom stanje stave pre nego stanje potrebe i da se zadovoljstvo poslom može najbolje razumeti posmatranjem istog kroz dva pojma: zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom. Herzbergova dvofaktorska teorija se odnosi i na uticaj uticaj određenih faktora na radno okruženje, to su sledeći: politika kompanije, nadzor, uslovi rada, plata, sigurnost posla i međuljudski odnosi. Prema ovoj teoriji novac nije efikasan motivator koji vodi ka većem stepenu zadovoljstva poslom, on ne dovodi do želje za boljim obavljanjem posla.

Međutim, nedostatak novca, sa druge strane, navodi se kao efektivan faktor koji dovodi do nezadovoljstva poslom, podstičući zaposlene da napuste posao. Motivacioni faktori koji dovode do pozitivnih efekata su postignuća, priznanja, karakteristike posla, odgovornost, prilika za rast i napredovanje. Prisustvo određenog faktora doprinosi povećanju zadovoljstva poslom kod zaposlenog, dok odsustvo istog faktora ne mora nužno proizvesti nezadovoljstvo poslom [11]. Dakle, zaposleni mogu istovremeno biti i zadovoljni i nezadovoljni. Minimalno nezadovoljstvo poslom se javlja kada su odsutni motivacioni faktori, dok higijenski faktori dovode samo do minimalnog zadovoljstva poslom.

Dakle, sve nam ukazuje na to da je zadovoljstvo poslom pod uticajem velikog broja faktora, poput osećanja uspeha, odnosa sa nadređenima i kolegama, sigurnosti zaposlenja, odgovornosti, visina plate, mogućnosti unapređenja, jasnoće radnih uloga, učestvovanja u

donošenju odluka, slobode, zadovoljstva životom, percipiranog radnog stresa.

### 3. ORGANIZACIONA KLIMA

U literaturi se ističe da organizaciona klima ima važne efekte na individualnom, grupnom i organizacionom nivou, te da može u velikoj meri da utiče na zadovoljstvo poslom, individualni radni učinak i organizacioni učinak. Takođe, organizaciona klima pomaže u određivanju organizacionog uspeha. Organizacije koje su u stanju da stvore okruženje u kojem su zaposleni u stanju da ostvare svoj pun potencijal smatraju se ključnim izvorom konkurentne prednosti. Dakle, organizaciona klima se može smatrati ključnom varijablom u uspešnim organizacijama. Najšire prihvaćena definicija organizacione klime jeste da ona predstavlja skup karakteristika koje opisuju organizaciju, izdvajaju je od drugih organizacija, koje su relativno trajne i mogu uticati na ponašanje ljudi u njoj. Zapravo organizaciona klima je definisana kao skup merljivih svojstava radnog okruženja koje direktno ili indirektno percipiraju zaposleni. Takođe, ovaj pojam se objašnjava i kao relativno trajni kvalitet unutrašnjeg okruženja organizacije koji doživljavaju njeni članovi, ona utiče na njihovo ponašanje i može se opisati kao skup karakteristika jedne organizacije. U literaturi se često naglašava da postoji nedostatak razumevanja kako klime nastaju ili se formiraju u organizacijama. Dublje razumevanje ove teme može organizacijama doneti uspeh u borbi sa njihovom konkurencijom. Formiranje organizacione klime je moguće kroz sledeća četiri pristupa:

- **Strukturalni pristup** – posmatra organizacionu klimu kao karakteristiku ili atribut organizacije, pri čemu se smatra da su ovi atributi u vlasništvu organizacije i da postoje nezavisno od percepcije pojedinačnih stavova. Prema pojedinim autorima, stvarni uslovi u organizaciji su ti koji igraju primarnu ulogu u određivanju stavova, vrednosti i percepcije zaposlenih o organizacionim događajima. Dakle, organizaciona klima predstavlja rezultat objektivnih aspekata radnog okruženja, odnosno veličine organizacije, centralizovane ili decentralizovane strukture vlasti, broja hijerarhijskih nivoa, napretka tehnologije, kao i stepena do kojeg pravila i politike organizacije utiču na ponašanje zaposlenih. U ovom slučaju organizaciona klima se formira kao rezultat zajedničnih percepcija zaposlenih usled izloženosti zajedničkoj organizacionoj strukturi.

- **Perceptivni pristup** – govori da organizaciona klima nastaje u pojedincu, što je u direktnoj suprotnosti sa prethodno pomenutim strukturalnim pristupom koji posmatra organizacionu strukturu kao osnovu organizacione klime. Prema perceptivnom pristupu pojedinac percipira organizacione uslove i zatim stvara psihološku sliku klime.

Dakle, pojedinac tumači i reaguje na situacije na način koji mu je psihološki značajan. Pojam “organizacioni uslovi” se odnosi na strukturne karakteristike kao i u prethodnom pristupu, ali je sveobuhvatniji u smislu da uključuje organizacione procese kao što su komunikacija, uticaj, vođstvo i obrasci donošenja odluka. Organizacioni uslovi se mogu posmatrati kao globalne percepcije koje nastaju kao rezultat aktivnosti, interakcija, reakcija i niza svakodnevnih susreta koje zaposleni ima sa organiza-

cijom. U ovom slučaju, organizaciona klima odražava ličnu i organizacionu interakciju.

- **Interaktivni pristup** – ovaj pristup se nadovezuje na prethodna dva, kombinuje objektivnosti strukturalnog pristupa i subjektivnost perceptivnog pristupa. Osnovna pretpostavka interaktivnog pristupa je da je organizaciona klima rezultat interakcije pojedinaca kao odgovora na njihovu situaciju što rezultira zajedničkim dogovorom članova organizacije. Ovaj pristup identifikuje komunikaciju kao ključni faktor organizacione klime.

- **Kulturalni pristup** – ne fokusira se na formalna svojstva organizacija, niti se bavi subjektivnim psihološkim karakteristikama pojedinaca, niti načinom na koji pojedinci kombinuju prethodne pristupe. Prema kulturalnom pristupu organizacionu klimu oblikuju pojedinci u grupi koji komuniciraju i koji dele isti apstraktni referentni okvir, organizacionu kulturu, dok uče da se nose sa zahtevima organizacije. Međutim, kulturalni pristup uključuje ulogu organizacione kulture kao ključnog faktora u razvoju organizacione klime. Postoji mnogo različitih podela kada je u pitanju organizaciona klima. Jedna od njih deli klimu na sledećih 9 dimenzija:

- **Struktura** – odnosi se na to kako se zaposleni osećaju u vezi sa različitim organizacionim ograničenjima i pravilima.

- **Odgovornost** – odnosi se na to kako se zaposleni osećaju kada su u stanju da donose sopstvene odluke bez potrebe da se stalno konsultuju sa nadređenima. Ovo uključuje poznavanje nečije uloge i sigurnost da će posao biti obavljen.

- **Nagrada** – ova dimenzija se fokusira na to kako zaposleni doživljavaju da su nagrađeni za posao koji obavljaju. Naglasak je na pozitivnom osnaživanju i percepciji pravednosti u pogledu politike plaćanja i unapređenja.

- **Rizik** – nadstoji da opiše rizik ili izazov povezan sa određenim poslom, kao i opšti pristup organizacije u preuzimanju rizika.

- **Podrška** – cilj ove dimenzije jeste da proceni kako zaposleni vide spremnost svojih menadžera i kolega da pomognu i pruže podršku.

- **Standardi** – odnosi se na akcenat koji se stavlja na postizanje postavljenih ciljeva i ispunjavanje standarda.

- **Konflikt** – predstavlja stepen u kom menadžeri i zaposleni žele da razgovaraju otvoreno o pitanjima i brigama umesto da ih ignorišu.

- **Identitet** – meri stepen u kom se zaposleni osećaju cenjeno u grupi i kao deo organizacije.

Koncepti organizacione klime i organizacione kulture se često u istraživanjima koriste kao sinonimi, iako su u pitanju dva različita pojma, oni dele zajedničke karakteristike. Prema pojedinim autorima organizaciona klima i organizaciona kultura su slični koncepti u smislu da oba opisuju iskustva zaposlenih i pomažu u razumevanju psiholoških fenomena unutar određene organizacije, pružaju objašnjenja načina na koje organizacije utiču na ponašanja, stavova i blagostanje zaposlenih. Takođe, oba pojma pružaju uvid u razloge zašto su neke organizacije u stanju da se bolje prilagode

sredinskim promenama, dok su neke druge manje uspešnije u tome. Međutim, i pored navedenih sličnosti ovo su dva različita koncepta. U literaturi se navodi da organizaciona klima opisuje događaje i iskustva i da predstavlja obrasce ponašanja zaposlenih, dok se kultura istražuje kada se pojedinci pitaju zašto postoje ovi obrasci zajedničkih vrednosti, pretpostavki i verovanja. Dok se na kulturu gleda kao na duboko ukorenjenu unutar organizacije i zasnovanu na vrednostima, uverenjima i pretpostavkama zaposlenih.

#### **4. POVEZANOST IZMEĐU ORGANIZACIONE KLIME I ZADOVOLJSTVA POSLOM**

U literaturi se nalazi veliki broj istraživanja koja su imala za cilj istraživanje povezanosti organizacione klime i zadovoljstva poslom, pri čemu veliki broj istraživanja dosledno ukazuje na značajnu, pozitivnu povezanost organizacione klime i zadovoljstva poslom.

Tako, na primer, u istraživanju se ukazuje na to da su plata, beneficije i mogućnosti napredovanja komponente organizacione klime koje imaju direktan uticaj na zadovoljstvo poslom kod zaposlenih [4]. Dalje, dolazi se do zaključka da organizaciona klima, koja pokazuje karakteristike kao što su visok stepen autonomije, pružanje mogućnosti zaposlenima za napredovanje, negovanje odnosa među zaposlenima, pokazivanje interesovanja i brige za svoje zaposlene, prepoznavanje dostignuća zaposlenih i poštovanje zaposlenih, rezultira zadovoljnim zaposlenima [24].

U studiji, sprovedenoj na 419 ispitanika, uključujući zaposlene i njihove nadređene, ispitivane su karakteristike organizacione klime i njihovi efekti na različite organizacione varijable [22]. U istraživanju je ispitivano 8 dimenzija organizacione klime: liderstvo, plata, pravila, unapređenje, razvoj, procene učinka, blagostanje i komunikacija. Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da nivo obrazovanja, pozicija i dužina rada u postojećoj organizaciji imaju značajne efekte na organizacionu klimu. Naime, rezultati su ukazali na to da zaposleni sa različitim obrazovnim statusom imaju različite percepcije klime pravila, učinka, unapređenja i komunikacije. U poređenju sa zaposlenima sa visokim nivoom obrazovanja, zaposleni sa niskom obrazovnim nivoom su imali pozitivniju percepciju klime, pravila, učinka, unapređenja i komunikacije.

Pozicija je imala širi uticaj na percepciju organizacione klime: izuzimajući klimu pravila, efekti nivoa pozicije na preostale ispitivane dimenzije organizacione klime su bili značajni. Sa unapređenjem pozicije, percepcija organizacione klime od strane zaposlenih je bila pozitivnija. Dužina radnog staža u trenutnoj organizaciji je ostvarila značajan uticaj samo na dve dimenzije organizacione klime: platu i razvoj. Utvrđeno je i da delatnost i veličina preduzeća imaju značajne efekte na klimu. Sve u svemu, rezultati istraživanja su pokazali da zadovoljstvo poslom i efikasnost imaju rastući trend, dok namera fluktuacije, radni učinak i stres na poslu pokazuju opadajući trend sa povećanjem pozitivne percepcije organizacione klime.

Dakle, organizaciona klima ima veliki uticaj na učinak zaposlenih, posredstvom njenog uticaja na motivaciju pojedinaca i zadovoljstvo poslom. Organizaciona klima stvara očekivanja o tome kakve će posledice uslediti iz

različitih akcija. Zaposleni očekuju određene nagrade i zadovoljstvo na osnovu njihove percepcije klime u organizaciji. Pojedinci u organizaciji imaju određena očekivanja, a njihovo ispunjenje zavisi od percepcije da li organizaciona klima odgovara njihovim potrebama ili ne. Samim tim, organizaciona klima ostvaruje povezanost sa individualnim i organizacionim ishodima, što potvrđuje važnost izučavanja njenih različitih dimenzija u specifičnim organizacijama, kao i efekata koje date dimenzije organizacione klime ostvaruju na različite ishode na individualnom i organizacionom nivou.

#### **5. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

##### **5.1 Cilj istraživanja**

Predmet sprovođenja istraživanja su karakteristike organizacione klime i njihovi efekti na zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u projektnom timu.

Cilj istraživačkog dela rada je da:

- Istraži karakteristike organizacione klime u organizaciji;
- Istraži zadovoljstvo različitim aspektima posla zaposlenih u organizaciji;
- Istraži efekte organizacione klime na zadovoljstvo poslom zaposlenih u organizaciji.

##### **5.2 Zadaci istraživanja**

Iako je organizaciona klima sveobuhvatni koncept, u istraživanjima su se pojavila brojna pitanja:

- Da li organizaciona klima ima značajan uticaj na performanse upravljanja ljudskim resursima i organizacijom?
- Kakav je odnos između različitih dimenzija organizacione klime i svih specifičnih varijabli efektivnosti organizacije?
- Koji elementi organizacione klime imaju pozitivne efekte na zadovoljstvo poslom?

Na osnovu prethodno navedenog cilja istraživanja, prethodno navedena pitanja su definitivno podloga za poboljšanje organizacione klime, a potencijalno i zadovoljstva poslom zaposlenih i njihovog radnog učinka u organizacijama.

##### **5.3 Hipoteze**

Uzimajući u obzir postavljenje ciljeve, moguće je izvesti sledeće hipoteze:

H1: Zaposleni će izveštavati o različitim karakteristikama organizacione klime u organizaciji.

H2: Zaposleni će izveštavati o različitom stepenu zadovoljstva specifičnim aspektima posla.

H3: Identifikovaće se značajni efekti percipirane organizacione klime na zadovoljstvo različitim aspektima posla.

#### **6. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je sprovedeno u junu 2022. godine u kompaniji na teritoriji grada Beograda. Kompanija u kojoj je vršeno istraživanje bavi se izradom premium WordPress tema. Projekti se rade u PHP, HTML, CSS, Javascript i reč je o pretežno dizajnerskim projektima.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja potvrđene su sve hipoteze koje su postavljene.

Kada je u pitanju prva hipoteza, tačno je da su zaposleni izveštavali o različitim karakteristikama organizacione klime u organizaciji. U ovom slučaju najpovoljnije mesto je zauzela sloboda u donošenja odluka, a najmanje povoljno mesto dobijanje potrebne pomoći podrške na poslu.

Kada je reč o drugoj hipotezi, tačno je da su zaposleni izveštavali o različitom stepenu zadovoljstva specifičnim aspektima posla. Zaposleni su iskazali najveći stepen zadovoljstva platom i povišicama, prirodom posla i dobijenim beneficijama.

Treća hipoteza je takođe potvrđena, a ona kaže da će se identifikovati značajni efekti percipirane organizacione klime na zadovoljstvo različitim aspektima posla. Na osnovu prethodne analize, možemo da zaključimo da različite komponente organizacione klime mogu dovesti zaposlene do višeg ili nižeg stepena zadovoljstva kada je posao u pitanju. Što je organizaciona klima prijatnija to je stepen zadovoljstva viši i obrnuto.

## 7. ZAKLJUČAK

Iako je u ovom slučaju istraživanje sprovedeno u jednoj kompaniji, rezultati generalno mogu biti veoma korisni potogotovo kada su u pitanju mere unapređenja. Na kraju možemo reći da je sposobnost organizacije da razvija i održava uslove pogodne za stvaranje klime visokih performansi od kritične važnosti.

## 8. LITERATURA

- [1] Adenike, A. (2011). *Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University*. *Business intelligence journal*, 4(1), 151-165.
- [2] Ali, S. A. M., Said, N. A., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). *Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.
- [3] Alshallah, S. (2004). *Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?.* *Radiology management*, 26(2), 47-51.
- [4] Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- [5] Fisher, J., Milner, K., & Chandraprakash, A. (2007). *Organisational climate, job tension and job satisfaction in a South African call centre case study*. *Ergonomics SA: Journal of the Ergonomics Society of South Africa*, 19(2), 22-30.
- [6] Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). *VON*.(1964). *Environmental variations in studies of organizational climate*. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382
- [7] Gray, R. (2007). *A climate of success*. Routledge.
- [8] Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. *Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- [9] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- [10] Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). *Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction*. *The career development quarterly*, 56(2), 150-156.
- [11] Herzberg, F. (1974). *Motivation-hygiene profiles*.

*Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.

[12] Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). *Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction*. *Journal of vocational behavior*, 82(1), 1-9.

[13] Janicijevic, N. (2008). *Organizaciono ponasanje*. *Data Status Belgrade*.

[14] Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). *Job satisfaction*. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.

[15] Kaur, A. (2013). *Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms*. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.

[16] Lara, F., Palacios-Marques, D., & Devece, C. A. (2012). *How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services*. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1853-1863.

[17] Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

[18] Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). *Impact of compensation and benefits on job satisfaction*. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80-90.

[19] Maslow, A. H. (1943). *Preface to motivation theory*. *Psychosomatic medicine*.

[20] Matanović, J. (2009). *Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva poslom*. *Primenjena psihologija*, 2(4), 327-338.

[21] Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). *A managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory*. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).

[22] Zhang, J., & Liu, Y. (2010). *Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study*. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.

[23] Zhu, Y. (2013). *A review of job satisfaction*. *Asian Social Science*, 9(1), 293.

[24] Peek, R. C. (2003). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges*. *University of Florida*.

## Kratka biografija:



**Sara Jelovac** rođena je u Novom Sadu 1998. godine. Osnovne akademske studije je završila 2021. na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. U oktobru iste godine je upisala master studije, smer: inženjerski menadžment, usmerenje: projektni menadžment.