

UTICAJ ORGANIZACIONE KLIME NA SATISFAKCIJU ZAPOSLENIH

Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić i Svetlana Ignjatijević
Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu,
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment

Svaka tržišno orijentisana organizacija u mogućnosti je da koristi čitav niz instrumenata internog marketinga kako bi ostvarila satisfakciju svojih zaposlenih. Međutim, organizaciona klima kao izuzetno važan instrument internog marketinga sve više dobija na značaju u postojećoj naučnoj literaturi. U skladu sa tim može se postaviti pitanje da li i banke u Srbiji, kao izuzetno važne finansijske institucije, posvećuju dovoljno pažnje organizacionoj klimi i da li su svesne njenog značaja.

Stoga je cilj ovog istraživanja da se utvrdi da li postoje razlike u oceni organizacione klime i satisfakcije zaposlenih u zavisnosti od banke, mesta banke, starosti, obrazovanja i radnog iskustva zaposlenih u banci. Potom je veoma važno utvrditi da li postoji korelacija između organizacione klime kao nezavisne varijable i satisfakcije zaposlenih u bankama kao zavisne varijable. Te je naposljetku istraživanja cilj doći do saznanja da li postoji razlika u intenzitetu uticaja organizacione klime na satisfakciju zaposlenih zaradom, mogućnošću napredovanja u karijeri, saradnjom sa najbližim saradnicima, saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla.

Istraživanje je sprovedeno u osam filijala dve banke u Beogradu i u Novom Sadu, a obuhvaćeno je 165 ispitanika zaposlenih u tim bankama. Za potrebe istraživanja primenjena je metoda ankete, dok je instrument kojim je vršeno anketiranje – upitnik. Od statističkih metoda korišćene su deskriptivna statistika, Pirsonovi koeficijenti korelacije, analiza glavnih komponenti i multipla regresiona analiza.

Na osnovu dobijenih rezultata date su preporuke za dalje unapređenje menadžmenta i internog marketinga u bankama.

Ključne reči: *organizaciona klima, interni marketing, satisfakcija zaposlenih, marketing u bankama, menadžment u bankama*

Uvod

Jedan od ključnih zadataka savremene banke predstavlja pronalaženje načina i metoda kako bi se ostvarila održiva konkurentna prednost na sve konkurentnijim finansijskim tržištima. Način na koji klijenti percipiraju bankarske usluge u velikoj meri bazira se na njihovoj percepciji zaposlenih u bankama i načina na koji pružaju usluge svojim klijentima.

Potrebe korisnika finansijskih usluga dinamično se menjaju i iz tog razloga je neophodno da banke razvijaju dugoročne poslovne odnose sa svojim klijentima, kako bi ostvarile profitabilnost. Savremeni trendovi globalnog tržišnog okruženja će sve više zahtevati od poslovnih subjekata, naročito banaka, izmene u poslovnom ponašanju. Sve više u fokusu poslovanja banaka mora biti izgradnja dugoročnih odnosa sa svojim klijentima, a to pak znači i pomeranje fokusa sa eksternog na interni i interaktivni marketing. Interni marketing predstavlja trajni proces u banci koji motiviše zaposlene na svim nivoima, u cilju unapređenja kvaliteta usluga koje pružaju i stvaranja pozitivne percepcije kvaliteta usluga od strane klijenata banke.

Naime, očekuje se da zadovoljni zaposleni pružaju kvalitetniju uslugu, što pozitivno utiče na poverenje potrošača i doprinosi postizanju njihove lojalnosti.¹ Marketing strategije su se u prošlosti fokusirale na privlačenje novih potrošača, dok se danas fokusiraju na zadržavanje postojećih i zadobijanje njihove lojalnosti.² Ideja o zadovoljnim zaposlenima za dobrobit zadovoljnih klijenata razvija se kroz koncept internog marketinga. Koncept internog marketinga se počeo razvijati početkom 70-ih godina prošlog veka. Interni marketing teži da tehniku i znanja marketinga primeni na zaposlene koji se posmatraju kao potrošači na internom tržištu. Znači da su u centru internog marketinga svi zaposleni – od menadžera koji se nalaze na vrhu hijerarhijske strukture do onih u operativi.³

Po Lings-u⁴ i Gounaris-u,⁵ ključni elementi na kojima se bazira koncept internog marketinga jeste ponašanje zaposlenih, njihovi međudnosi i doslednost strategiji koja je usvojena u cilju ostvarenja eksterno postavljenih zadataka. Znači da značaj unutrašnjeg marketinga leži u motivisanju zaposlenih i njihovom ohrabrenju da pruže odlične usluge klijentima što će dovesti do poboljšanja zadovoljstva klijenata uslugom preduzeća.⁶ Interni marketing je usmeren na to da svi koji su zaposleni u kompaniji prihvate određene marketing principe i da budu orijentisani na zadovoljenje potreba potrošača/klijenata. Interni marketing se odvija na dva nivoa – u okviru marketing funkcije/oddeljenja i u procesima integracije sa ostalim poslovnim funkcijama/organizacionim delovima⁷

Ferdous⁸ kao relevantne faktore internog marketinga navodi: poslove (radne zadatke), okruženje u kojem se ti poslovi obavljaju, prava, autoritet i odgovornost zaposle-

¹ Schmit, M. J. and Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48 (3), 521–536.

² Ćirić, M. (2011). Faktori koji determinišu lojalnost potrošača. *Ekonomija: teorija i praksa*, 4 (1), 15–26.

³ George, W. R. and Grönroos, C. (1989). Developing customer conscious employees at every level – internal marketing. In: C. A. Congram (ed.), *The AMA Handbook of Services Marketing Congram* (pp. 85–100). New York: AMACOM.

⁴ Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405–413.

⁵ Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432–448.

⁶ Lings, I. N. and Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3), 290–306, str.301.

⁷ Stanković, Lj., Đukić, S. i Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga. *Ekonomске teme*, 50 (4), 599–614, str.608.

⁸ Ferdous, A. S. (2008). Integrated internal marketing communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8 (3), 223–235.

nih, kao i resurse kojima raspolažu, procese oblikovanja organizacione strukture, strukture radnih grupa (ili timova), strukture odgovornosti prava, pa i nagrađivanja zaposlenih i operativne aspekte. Prema sadržaju aktivnosti i prema instrumentima koje interni marketing koristi, Đurović⁹ navodi tri tipa internog marketinga: direktni, indirektni i integrativni. Pod direktnim tipom internog marketinga podrazumeva se razmena (novac/usluga ili novac/roba) putem pribavljanja, regrutacije, raspoređivanja kandidata za radno angažovanje, a završava se ugovorom o radu i ugovorom o zaradi. Indirektni interni marketing preduzima set aktivnosti pre, u toku i posle uspostavljanja odnosa razmene koje realizuje direktni marketing. Pod aktivnostima indirektnog internog marketinga podrazumevaju se dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivacioni program, informisanost, komuniciranje i benčmarketing. Integrativni marketing treba da stvori ambijent u kojem su sve poslovne funkcije u preduzeću usmerene ka zadovoljenju potreba potrošača/klijenata i društva. Po sadržaju i jačini efekta predstavlja kompleksniji nivo organizovanja jer u sebi sadrži i prethodna dva tipa internog marketinga. Instrumenti integrativnog internog marketinga obuhvataju organizacionu klimu, organizacionu kulturu, strategiju i vođenje. Na osnovu navedenih instrumenata zaključuje se da ovaj tip internog marketinga na najbolji način odražava filozofski osnov i strategijsku opciju internog marketinga u strategiji upravljanja koja je usmerena ka ljudskim resursima – zaposlenima.¹⁰

Procesi u organizaciji su povezani sa komunikacijom i informacijama. Naime, zaposleni moraju znati ko je za šta zadužen, gde se mogu dobiti potrebne informacije i kome je potrebno dati informacije kako bi se posao obavljao efikasno. Jedna od glavnih metoda koordiniranja jeste uspostavljanje organizacione klime, organizacione kulture, strategije i odgovarajućeg stila vođenja u organizaciji.¹¹ Imajući u vidu značaj koji se internom marketingu sve više pridaje, a posebno klimi kao veoma važnom instrumentu internog marketinga, cilj ovog istraživanja je bio da se utvrdi da li postoji korelacija organizacione klime sa satisfakcijom zaposlenih, da li postoje razlike u oceni organizacione klime i satisfakciju zaposlenih u zavisnosti od banke, mesta banke, starosti, obrazovanja i radnog iskustva zaposlenih u banci. Kao i da li postoji razlika u uticaju organizacione klime na pojedine elemente satisfakcije zaposlenih. Stoga su u skladu sa postavljenim ciljem definisane hipoteze koje glase:

H1 - Postoje razlike u oceni organizacione klime i pojedinih elemenata satisfakciju zaposlenih u zavisnosti od banke, mesta banke, starosti, obrazovanja i radnog iskustva zaposlenih u banci

H2 - Organizaciona klima utiče na satisfakciju zaposlenih.

H3 - Jačina uticaja organizacione klime je različitog intenziteta na pojedine elemente satisfakcije zaposlenih.

Potvrđivanjem ili opovrgavanjem postavljenih hipoteza došlo se do saznanja kojima se ukazuje na uticaj i značaj koji organizaciona klima ima za unapređenje pojedinih elemenata satisfakcije zaposlenih u bankama.

⁹ Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom Srbija.

¹⁰ Isto, str. 77.

¹¹ Lojančić, R. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Pazar: Univerzitet Novi Pazar, str.32.

Organizaciona klima kao instrument internog marketinga

Organizaciona klima je sastavni deo organizacione kulture, odnosno njena refleksija na individualnom nivou.¹² Termin organizaciona klima ponekad se meša sa terminom organizaciona kultura. Jovanović Božinov, Živković i Cvetovski¹³ pominju da mnogi autori sugerišu da se kultura odnosi na duboku strukturu organizacije koja je ukorenjena u vrednostima, verovanjima i pretpostavkama koje nose članovi organizacije, dok se suprotno tome, klima odnosi na one aspekte okruženja koji su svesno uočeni od strane članova organizacije. Navode i da je klima vezana za percepciju, tj. osećaje i shvatanja koja je iskusio pojedinac. Đurović¹⁴ smatra da je najkompleksniji indikator osobina internih odnosa organizaciona klima, zato što predstavlja rezultat interakcije između individue i organizacije. Zasniva se na individualnom doživljaju organizacije kao radnog okruženja. Može se reći da klima predstavlja individualnu percepciju organizacionih karakteristika organizacije, a rezultat je individualnih procesa. Organizaciona klima se obično povezuje sa atmosferom koja vlada u organizaciji, nivoom morala i jačinom osećaja pripadnosti, dobre volje i brige među članovima.¹⁵ Naročito se podrazumevaju odnosi između zaposlenih i rukovodilaca, sa akcentom na konflikte, lične odnose, uticaj, moć i sl. Na ovaj način je opisan subjektivni kvalitet radne okoline u organizaciji koja utiče na ponašanje zaposlenih unutar nje.¹⁶

Na organizacionu klimu utiče određen broj činilaca, među kojima se kao najznačajniji nabrajaju način upravljanja i rukovođenja, način odlučivanja, struktura i distribucija moći, i priroda ličnosti na rukovodećim mestima.¹⁷ Organizaciona klima se manifestuje kroz više dimenzija, a svaka ukazuje na sistem vrednosti i odnosa u organizaciji. Neophodno je da organizacija uloži napor kako bi se stvorila klima koja će odbaciti tradicionalne forme kao što su autokratija, gušenje inovativnog i kreativnog rada, zanemarivanje zaposlenih i sl. U praksi, ispitivanje organizacione klime uključuje analizu sledećih činioca: organizovanost, nagrađivanje, komunikacija, motivacija, razvoj karijere, informisanje, stručno usavršavanje i međuljudski odnosi.¹⁸

Najznačajniji činilac koji determiniše organizacionu klimu jeste način upravljanja i rukovođenja jer u sebi sadrži i subjektivne elemente koji utiču na klimu u organizaciji. Organizaciona klima se oblikuje putem personalne politike, politike nagrađivanja i načina vođenja. Organizaciona klima oblikuju imidž preduzeća, kao predstavu na osnovu koje javno mnjenje proglašava jedno preduzeće dobrim ili lošim. Predstavu o preduzeću kao dobrom ili lošem šire i oni koji su u njemu zaposleni i oni koji sa preduzećem saraduju. Za zaposlene je organizaciona klima od presudnog značaja zato što utiče na njihovu odluku

¹² Lojić, R. (2010). Organizaciona kultura. *Vojno delo*, 62 (3), 258–277.

¹³ Jovanović Božinov, M., Živković, M. i Cvetkovski, T. (2003). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.

¹⁴ Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom Srbija.

¹⁵ Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F. i Vokić, N. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

¹⁶ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (8th edition). Burr Ridge: Irwin, str. 338.

¹⁷ Ristić, D. (1995). Organizaciona klima i rukovođenje. *Direktor*, 27 (6), 19–21, str. 19.

¹⁸ Lukić, S. i Duđak, Lj. (2013). Unapređenje organizacione klime u cilju razvoja zaposlenih. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (13), 2456–2459.

da li će ostati u preduzeću ili ne. Takođe, vladajući pristup poslovanja, po kojem se preduzeće prepoznaje i razlikuje od drugih može odbojno ili privlačno da deluje na poslovne partnere, ali i na pojedince koji traže posao.¹⁹

Metodologija istraživanja i opis uzorka

U vremenskom periodu 22–30. septembra 2015. godine sprovedeno je istraživanje u banci A, dok je u banci B istraživanje sprovedeno u periodu 16–25. novembra 2015. godine.²⁰ U svim filijalama, kojih je ukupno bilo osam (u Novom Sadu i u Beogradu), istraživanje je vršeno u vremenskom periodu od 10h do 16h, a istraživanje su vršile obučene osobe.

Istraživanjem je obuhvaćeno 165 ispitanika koji su zaposleni u bankama. Iz banke A je ispitano 71 zaposlenih, i oni obuhvataju 43% uzorka, dok zaposleni iz banke B obuhvataju 57% uzorka, a njih je bilo 94 (Tabela 1).

Tabela 1 – Frekvencije zaposlenih u bankama A i B

	Broj ispitanika	Procenti
Banka A	71	43.0
Banka B	94	57.0
Ukupno	165	100.0

Ispitanici koji su zaposleni u banci A u filijalama u Beogradu čine 84,5% uzorka (60 ispitanika), dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine 15,5% uzorka (11 ispitanika).

Ispitanici koji su zaposleni u banci B u filijalama u Beogradu čine oko 43% uzorka (40 ispitanika), dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine oko 57% uzorka (54 ispitanika).

Karakteristike poduzorka zaposlenih iz banke A

Ispitanici ženskog pola čine 64.8% uzorka, a muškog 35.2% uzorka. Najveći procenat ispitanika ima fakultet – njih 59.2%, potom sledi grupa ispitanika sa završenim masterom – oni čine 18.3% uzorka. Ispitanici sa višom školom obuhvataju 11.3%, dok ispitanika sa srednjom školom ima 9.9%, a 1.4% ispitanika nije odgovorilo na postavljeno pitanje. Ispitanici sa najdužim radnim stažom preko 30 godina čine 7% uzorka, dok oni sa najmanje staža manje od 10 godina obuhvataju 45.1% uzorka zaposlenih. Od 10 do 20 godina radnog staža ima 35.2% zaposlenih, dok 1.3% ima od 20 do 30 godina radnog iskustva, a 1.4% ispitanika nije odgovorilo na postavljeno pitanje. Ispitanici koji se nalaze na nekoj od izvršnih funkcija u banci čine 59.2% uzorka, menadžment banke obuhvata oko 33.8%, dok 7% ispitanika nije odgovorilo na postavljeno pitanje. Najmlađi ispitanik ima 25 godina, a najstariji 62. U proseku, zaposleni obuhvaćeni ovim istraživanjem u banci A imaju oko 39 godina.

¹⁹ Baroš, Ž. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Banja Luka: Fakultet poslovne ekonomije, str. 395.

²⁰ Zbog anonimnosti zagarantovane ispitanicima koji su učestvovali u istraživanju, a i na zahtev menadžmenta – banke se neće imenovati, nego će biti označene kao banka A i banka B.

Karakteristike poduzorka zaposlenih iz banke B

Ispitanici ženskog pola čine 71.3% uzorka, a muškog 27.7%, dok 1.% ispitanika nije odgovorilo na pitanje. Najveći procenat ispitanika ima završen fakultet – njih 57.4%, potom sledi grupa ispitanika sa završenim masterom – oni čine 21.3% uzorka. Ispitanici sa višom školom obuhvataju 9.6%, dok ispitanika sa srednjom školom ima 8,5%, Ispitanika sa najvišim obrazovnim nivoom dokotratima ima 3.2%. Ispitanika sa najdužim radnim stažom ima 8,5% dok oni sa najmanje staža obuhvataju 58,5% uzorka zaposlenih. Od 10 do 20 godina radnog staža ima oko 23.4% zaposlenih, dok 9.6% ima od 20 do 30 godina radnog iskustva. Ispitanici koji se nalaze na nekoj od izvršnih funkcija u banci čine 73.4% uzorka, menadžment banke obuhvata 19.1%, a njih 7.5% nije odgovorilo na postavljeno pitanje. Najmlađi ispitanik ima 24 godine, a najstariji 60. U proseku, zaposleni obuhvaćeni ovim istraživanjem u banci B imaju oko 37 godina.

Za potrebe istraživanja uticaja organizacione klime na satisfakciju zaposlenih primenjena je metoda ankete, dok je instrument kojim je vršeno anketiranje – upitnik. Upitnik za zaposlene se sastoji od dva dela, odnosno, zaposleni su odgovarali na dva upitnika. Prvi deo upitnika koji su popunjavali zaposleni sastoji se od dvadeset četiri tvrdnje na koje su zaposleni odgovarali koristeći Likertovu skalu u rasponu od 5 nivoa – „u potpunosti se slažem“ pa do „u potpunosti se ne slažem“. Navedenim tvrdnjama se nastojao utvrditi nivo percepcije organizacione klime od strane zaposlenih u banci A i u banci B. Drugi deo upitnika sastoji se od deset tvrdnji na osnovu kojih se procenjuje nivo satisfakcije zaradom, saradnjom sa najbližim saradnicima, mogućnošću napredovanja u karijeri, saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla.

Na osnovu dobijenih vrednosti u istraživanju utvrđena je korelacija organizacione klime i satisfakcije zaposlenih. U istraživanju uticaja organizacione klime na satisfakciju zaposlenih definisane su sledeće promenljive:

- organizaciona klima – nezavisna varijabla ili nezavisna promenljiva i
- satisfakcija zaposlenih – zavisna varijabla (zavisna promenljiva).

Podaci dobijeni ovim istraživanjem obrađeni su u statističkom programu SPSS. Od analiza, korišćene su sledeće metode – deskriptivna statistika, Pirsonovi koeficijenti korelacije, analiza glavnih komponenti i multipla regresiona analiza. Rezultati istraživanja izraženi su brojčano i prikazani tabelarno.

Rezultati i diskusija

U skladu sa postavljenim ciljevima istraživanja koji se odnose na utvrđivanje navedenog elementa internog marketinga (organizacione klime), pitanja iz upitnika za procenu kvaliteta internog marketinga podvrgnute su analizi glavnih komponenata, odnosno *Keiser*-ovim kriterijumom karakterističnog korena, pri čemu je kriterijumom *Scree*-testa izdvojeno četiri faktora, a zbog boljeg uvida u njihovu međusobnu povezanost, faktori su rotirani kosouglom *Promax* rotacijom. Dobijeni su sledeći rezultati koji su prikazani tabelarno.

Tabela 2 – Izvod iz matrice strukture prvog Promax faktora

	3
Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	.423
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.540
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću“	.714
Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima“	.660
Na svom poslu se osećam srećno	.806
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	-.331
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.406
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	-.406
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	.642

(Izvor: Obrada autora)

Prvi ekstrahovani faktor (Tabela 2) okuplja stavke koje govore o organizacionoj klimi u kojoj vlada zadovoljstvo poslom. Osoba koja postiže visoke skorove na ovom faktoru voli svoj posao, ne oseća se umorno i iscrpljeno posle radnog dana, i svoju radnu organizaciju doživljava kao „drugu kuću“. Faktor okuplja ajteme tipa: Na svom poslu se osećam srećno; Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću“; Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima“; Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera i dr. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni**.

Tabela 3 – Izvod iz matrice strukture drugog Promax faktora

	4
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	.488
Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	.550
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	-.407
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću“	-.300
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	-.368
Veoma sam zadovoljan/na svojim poslom	-.411
Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	-.379
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	.567
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	.597
Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	.476
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	.590

(Izvor: Obrada autora)

Za razliku od prvog ekstrahovanog faktora ovaj faktor okuplja stavke potpuno suprotnog sadržaja, odnosno one koje govore o nezadovoljstvu poslom i lošoj organizacionoj klimi, kao npr.: Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a; Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno; Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja; Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojim poslom, često su pod stresom i u strahu da će dobiti otkaz, a jedina motivacija za posao jeste materijalna zarada. Ovaj faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja** (Tabela 3).

Tabela 4 – Izvod iz matrice strukture trećeg Promax faktora

	5
U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	.469
Privatno se družim sa svojim kolegama	.501
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću”	.379
Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	.560

(Izvor: Obrada autora)

Treći ekstrahovani faktor po svom sadržaju govori o pozitivnoj organizacionoj klimi, odnosno o dobrom i prijateljskom odnosu sa kolegama i o timskom duhu. Faktor okuplja stavke kao što su: Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne; Privatno se družim sa svojim kolegama; Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla i dr. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su prijateljski nastrojene prema svojim kolegama, emocionalno zrele i dobro podnose kritiku, spremne za druženje i konstruktivnu komunikaciju. Faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi** (Tabela 4). Kao potvrdu relevantnosti timskog duha Ratković²¹ navodi da radno okruženje u kojem je izgrađen timski duh zaposlenih može uticati na povećanje kvaliteta isporučenih usluga i proizvoda. Takođe, ističe da je upravo u ovom području internog marketinga očigledna uzročno-posledična veza između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva klijenata jer ulaganje timskog napora u povećanje kvaliteta pruženih usluga predstavlja svrhu svih aktivnosti internog marketinga.

²¹ Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca. *Marketing*, 40 (4), 269–275

Tabela 5 – Izvod iz matrice strukture četvrtog Promax faktora

	6
U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	.497
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	.624
U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	.526
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	.580
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.440

(Izvor: Obrada autora)

Za razliku od trećeg faktora koji govori o dobroj organizacionoj klimi u kojoj vladaju dobri međuljudski odnosi, ovaj faktor govori o lošim odnosima među zaposlenima, lošoj komunikaciji i poremećenim međuljudskim odnosima. Faktor okuplja stavke tipa: Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim; U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine; Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima i dr. Faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi** (Tabela 5). Elementi negativne organizacione klime su utvrđeni i u istraživanju među zaposlenima na Novosadskom sajmu kada je zaključeno da iako većina zaposlenih veruje u pozitivno poslovanje organizacije, veliki procenat smatra da postoji zavist koja narušava dobru atmosferu u preduzeću.²²

U daljem prikazu rezultata sledi analiza koja se odnosi na straživanje nivoa satisfakcije zaposlenih u banci A i u banci B. Naime, deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. U tabelama ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji.

Tabela 6 – Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultat na ukupnom skoru – banka A

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	5.7746	1.92871
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	2.00	10.00	6.6714	1.94654
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.0441	1.79080
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	2.00	10.00	7.3913	2.06666
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	6.9118	1.92962

(Izvor: Obrada autora)

²² Veljović, D. i Grubić-Nešić, L. (2010). Uloga klime organizacije u razvoju ljudskih resursa. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 25 (16), 3428–3431

Na osnovu rezultata zaključuje se da zaposleni u banci A pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,39), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 6,91), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 6,67). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,04), a najniži nivo satisfakcije je satisfakcija zaradom (AS = 5,77).

Tabela 7 – Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultati na ukupnim skorovima – banka B

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	6.2903	1.72942
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	3.00	10.00	7.0645	1.79859
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.9032	1.68797
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	3.00	10.00	7.4194	1.81971
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	7.2872	1.79379

(Izvor: Obrada autora)

Zaposleni u banci B pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,42), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 7,29), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 7,06). Sledi satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,90), dok najniži nivo satisfakcije predstavlja satisfakcija zaradom (AS = 6,29).

Razlike u proceni satisfakcije zaposlenih od strane zaposlenih, a u odnosu na varijable banka u kojoj su zaposleni i mesto zaposlenja, proverene su kanoničkim diskriminativnim analizama u kojima su grupišuće varijable – navedene nezavisne varijable istraživanja, dok skup kvantitativnih varijabli čini izdvojeni faktor internog marketinga organizaciona klima i dimenzije satisfakcije zaposlenih.

Ekstrahovana diskriminativna funkcija je statistički značajna, na nivou značajnosti od $p = 0.00$ i sa koeficijentom kanoničke korelacije $R_c = 0,610$ što znači da je potvrđeno postojanje razlike među grupama ispitanika i da je ta razlika srednjeg intenziteta.

Tabela 8 – Matrica strukture diskriminativne funkcije

	Function
	1
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	.365
Satisfakcija zaradom	.277
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.248
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	.233
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	-.150
Satisfakcija sadržajem posla	.109
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	-.083
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	.036
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	.025

(Izvor: Obrada autora)

Pozitivni pol diskriminativne funkcije je definisan faktorima; Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri; Satisfakcija zaradom; Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima. Negativni pol funkcije definisan je faktorom Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja.

Tabela 9 – Centroidi grupa

Banka	Function
	1
A	-.893
B	.652

(Izvor: Obrada autora)

Na osnovu vrednosti i smera centroida grupa vidi se da se zaposleni iz banke A nalaze na negativnom polu diskriminativne funkcije, dok su zaposleni u banci B na pozitivnom polu. Dobijeni rezultat upućuje na zaključak da su zaposleni u banci B imaju izraženiju satisfakciju mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakciju zaradom i saradnjom sa najbližim saradnicima. S druge strane, zaposleni u banci A negativnije ocenjuju organizacionu klimu i imaju izraženiji strah od otpuštanja.

Ekstrahovana diskriminativna funkcija je statistički značajna, na nivou značajnosti od $p = 0,016$ i sa koeficijentom kanoničke korelacije $R_c = 0,432$ što znači da je potvrđeno postojanje razlike među grupama ispitanika i da je ta razlika umerenog intenziteta.

Tabela 10 – Matrica strukture diskriminativne funkcije

	Function
	1
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	.514
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	.426
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	-.327
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	-.304
Satisfakcija sadržajem posla	-.282
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	.212
Satisfakcija zaradom	-.169
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	-.045
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	-.011

(Izvor: Obrada autora)

Pozitivni pol diskriminativne funkcije definisan je faktorima Organizaciona klima u kojoj prevladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja; Organizaciona klima u kojoj prevladavaju loši međuljudski odnosi; Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri. Negativni pol diskriminativne funkcije definisan je faktorima Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni; Satisfakcija saradnjom sa nadređenima; Satisfakcija sadržajem posla.

Tabela 11 – Centroidi grupa

Mesto	Function
	1
BG	-.381
NS	.594

(Izvor: Obrada autora)

Na osnovu vrednosti i smera centroidâ grupa vidi se da se zaposleni iz Beograda nalaze na negativnom polu diskriminativne funkcije, što znači da procenjuju da je kod njih izraženija pozitivna organizaciona klima i da imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla, dok su zaposleni u Novom Sadu na pozitivnom polu funkcije, što znači da su negativnije ocenili organizacionu klimu i da imaju izraženiji strah od otpuštanja, a veću potrebu za mogućnošću napredovanja u karijeri.

Povezanost procene organizacione klime, satisfakcije zaposlenih od strane zaposlenih, a u zavisnosti od starosti, obrazovanja i radnog iskustva proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije. Na osnovu dobijenih koeficijenata korelacije zaključuje se da je samo faktor organizaciona klima u kojoj prevladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja statistički znatno povezan sa starošću i radnim iskustvom. Oba koeficijenta korelacije su nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da što su ispitanici stariji i imaju više radnog staža to procenjuju da je organizaciona klima u njihovoj banci lošija. Stoga je očigledno da je faktor organizaciona klima u kojoj prevladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja značajno povezan sa starošću i radnim iskustvom. S druge strane, Krstić i Janković Milić²³ ističu značaj zaposlenih koji su duže u preduzeću. Naime, oni navode da duže vreme provedeno u preduzeću znači da zaposleni postaju familijarni sa istim i da imaju veće iskustvo i znanje, te na taj način postaju vredan strategijski resurs. Zaposleni sa dužim stažom mogu uslužiti klijente bolje nego početnici, te zaposleni koji su u kontaktu sa klijentima izgrađuju odnos poverenja sa njima, a njihov eventualni odlazak iz preduzeća može da znači i prekid takvih odnosa i veza.

Na osnovu dobijenih rezultata potvrđena je delimično hipoteza H1. Naime potvrđeno je da postoje razlike u oceni organizacione klime i pojedinih elemenata satisfakciju zaposlenih u zavisnosti od banke, mesta banke, starosti i radnog iskustva zaposlenih u banci, dok nisu potvrđene razlike u zavisnosti od obrazovanja ispitanika.

Povezanost i organizacione klime i satisfakcije zaposlenih proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na faktorima organizacione klime i na pet supskala satisfakcije zaposlenih.

²³ Krstić, B. i Janković Milić, V. (2002). Merenje satisfakcije i lojalnosti zaposlenih. *Ekonomске teme*, 15 (1–2), 601–610.

Tabela 12 – Pirsonov koeficijent linearne korelacije

		Satisfakcija zaradom	Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	Satisfakcija sadržajem posla
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	r	.427(**)	.405(**)	.501(**)	.549(**)	.820(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	r	-.275(**)	-.305(**)	-.246(**)	-.398(**)	-.372(**)
	p	.001	.000	.003	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	r	.103	364(**)	.121	.034	.049
	p	.219	.000	.149	.683	.559
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	r	.217(**)	-.041	.100	.083	.024
	p	.009	.622	.232	.319	.772

** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo značajnosti

(Izvor: Obrada autora)

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da je organizaciona klima statistički znatno povezani sa satisfakcijom zaposlenih, čime je potvrđena hipoteza H2 Organizaciona klima utiče na satisfakciju zaposlenih.

Prvi faktor organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni je statistički znatno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije. Korelacija sa satisfakcijom sadržajem posla je izuzetno visoka ($r = 0,820$) dok su ostali koeficijenti korelacije srednjeg intenziteta. Sve korelacije su pozitivnog predznaka, što znači da što su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom to su im izraženiji svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla.

Drugi faktor organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja takođe statistički znatno korelira sa svim aspektima satisfakcije. Ovi koeficijenti korelacije su nižeg intenziteta i negativnog predznaka, što znači da što su zaposleni nezadovoljniji organizacionom klimom, svi aspekti satisfakcije su im niži.

Treći faktor organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi u kojoj preovladava timski duh statistički znatno korelira sa satisfakcijom saradnjom sa najbližim saradnicima. Koeficijent korelacije je nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da ako su zaposleni pozitivnije ocenili organizacionu klimu to im je i satisfakcija saradnjom sa kolegama izraženija.

Faktor organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi je u statistički značajnoj korelaciji niskog intenziteta i pozitivnog predznaka sa satisfakcijom zaradom. Ovakav rezultat znači da što su ispitanici negativnije ocenili organizacionu klimu i međuljudske odnose, to im je izraženija satisfakcija zaradom. Pošto ostale dimenzije satisfakcije nisu zadovoljavajuće, ovim osobama je zarada jedina satisfakcija za odlazak na posao.

Intenzitet uticaja organizacione organizacione klime na satisfakciju zaposlenih

U skladu sa postavljenom hipotezom istraživanja (H3) da je jačina uticaja organizacione klime na pojedine elemente satisfakcije zaposlenih različita, urađen je niz multiplih regresionih analiza u kojima su pet dimenzija satisfakcije bile kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činili faktori organizacione klime.

Tabela 13 – *Parcijalni doprinosi prediktora – satisfakcija zaradom*

	Beta	T	p – nivo značajnosti
(Constant)		64.447	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	.064	.918	.360
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.053	-.879	.381
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	.167	3.000	.003
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	.127	2.223	.028

(Izvor: Obrada autora)

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daju dva faktora. Faktori Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi i Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi daju statistički značajan doprinos predikciji kriterijumske varijable, ali je njihov beta koeficijent znatno nižeg intenziteta, što je pokazatelj niskog nivoa satisfakcije zaradom. Kao potvrda navedenog može se navesti istraživanje Vorine, Sešela i Veljkovića²⁴ koji su na osnovu istraživanja zadovoljstva zaposlenih u preduzećima došli do rezultata da su oni najnezadovoljniji platom i radnim vremenom, dok su najzadovoljniji stalnošću radnog odnosa, saradnicima i poslom koji obavljaju.

²⁴ Vorina, A., Sešel, B., Veljković, B. (2009). Organizacijska klima i zadovoljstvo zaposlenih. Zbornik radova Tehnološkog fakulteta Leskovac, (19), 354–360, str. 356.

Tabela 14 – *Parcijalni doprinosi prediktora – satisfakcija sa saradnjom sa najbližim saradnicima*

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		85.962	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	-.064	-1.149	.253
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.083	-1.720	.088
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	-.019	-.433	.666
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	-.090	-1.983	.049

(Izvor: Obrada autora)

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daje faktor Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi jer ima statistički značajan beta koeficijent veoma niskog intenziteta i negativnog predznaka: $\beta = -0,090$ što znači da ukoliko su zaposleni lošije ocenili organizacionu klimu i međuljudske odnose, utoliko je i satisfakcija saradnjom među njima niža.

Tabela 15 – *Parcijalni doprinosi prediktora – satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri*

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		69.748	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	.141	2.050	.042
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	.021	.350	.727
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	.160	2.904	.004
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	.015	.271	.787

(Izvor: Obrada autora)

Faktori Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni i Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi u kojoj preovladava timski duh imaju beta koeficijente veoma niskog intenziteta. Svi navedeni beta koeficijenti su pozitivnog predznaka, što znači da što su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom i što više u njoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi to je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri izraženija kod zaposlenih.

Tabela 16 – *Parcijalni doprinosi prediktora satisfakcija saradnjom sa nadređenima*

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		74.846	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	.140	2.157	.033
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.136	-2.435	.016
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	.010	.186	.853
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	.006	.115	.909

(Izvor: Obrada autora)

Faktor Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni ima beta koeficijent: 0,140 Međutim on je pozitivnog predznaka, što znači da što je ovaj element internog marketinga bolji, to zaposleni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima. S druge strane, Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja ima beta koeficijente veoma niskog intenziteta i negativnog predznaka, što znači da što je negativnije ocenjena organizaciona klima od strane zaposlenih, utoliko im je satisfakcija saradnjom sa nadređenima niža. U skladu sa navedenim Ratković (2009) ističe da saradnja nadređenih sa zaposlenima predstavlja značajan faktor koji utiče i na motivisanost i na lojalnost zaposlenih.

Tabela 17 – *Parcijalni doprinosi prediktora – satisfakcija sadržajem posla*

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		94.191	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	.679	13.103	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.036	-.805	.422
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	-.009	-.222	.825
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	-.159	-3.764	.000

(Izvor: Obrada autora)

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daju dva faktora. Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni ima najveći beta koeficijent: $\beta = 0,679$ što znači da ovaj faktor daje najveći doprinos predikciji satisfakcije sadržajem posla. Faktor Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi ima statistički značajan beta koeficijent niskog intenziteta i negativnog predznaka: $\beta = -0,159$ što znači da ukoliko zaposleni negativno ocene organizacionu klimu i međuljudske odnose, stepen satisfakcije sadržajem posla im je veoma nizak.

Zaključak

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da u obe istraživane banke zaposleni pokazuju najviši nivo satisfakcije saradnjom sa nadređenima, potom sledi satisfakcija sadržajem posla, pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima. Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri, a najniži nivo satisfakcije je satisfakcija zaradom. Navedeno ukazuje da je u bankama među zaposlenima prisutnija veća satisfakcija u odnosima sa ljudima i sadržajem posla koji obavljaju, dok postoji prostora za unapređenje satisfakcije kroz sprovođenje mera za unapređivanje mogućnosti za napredovanje u karijeri i kroz povećanje zarada zaposlenih.

Osim toga pokazano je da postoje razlike u oceni organizacione klime i pojedinih elemenata satisfakcije zaposlenih u zavisnosti od banke u kojoj rade i mesta u kojem žive, što pak ukazuje na činjenicu da se analiza pojedinih elemenata satisfakcije zaposlenih, njihova ocena organizacione klime, čak i kada se rade u samo jednoj banci ne može generalizovati na nivou cele banke, već se mora raditi na nivou filijala obzirom da postoje razlike u zavisnosti od mesta u kojem je prisutna filijala. Osim toga ustanovljeno je da je faktor negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja statistički znatno povezan sa starošću i radnim iskustvom. Oba koeficijenta korelacije su nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da što su ispitanici stariji i imaju više radnog staža to procenjuju da je organizaciona klima u njihovoj banci lošija. Ovo pak ukazuje na potrebu intenzivnije primene mera internog marketinga kojima će se uticati na smanjenje straha od otpuštanja kod starijih zaposlenih u banci sa više radnog staža, kao i izgradnje pozitivnije percepcije organizacione klime kod ove grupe zaposlenih. Primena adekvatnih mera internog marketinga je veoma važna jer se na taj način može unaprediti satisfakcija kod ove grupe zaposlenih koji su zbog svog iskustva i izgrađenog odnosa sa klijentima veoma važni za uspešno poslovanje banke.

Takođe utvrđeno je da je organizaciona klima statistički značajno povezana sa satisfakcijom zaposlenih. Kada su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom izraženiji su svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla, dok su u slučaju kada su zaposleni nezadovoljni organizacionom klimom i imaju strah od otpuštanja – svi aspekti satisfakcije niži. Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi imaju veliki uticaj na satisfakciju jer je istraživanjem utvrđeno da što zaposleni pozitivnije ocenjuju timski duh i međuljudske odnose u kolektivu, satisfakcija saradnjom sa kolegama je izraženija. S druge strane, što su ispitanici negativnije ocenili međuljudske odnose u kolektivu, izraženija je satisfakcija zaradom. Preciznije, u ovom slučaju zarada predstavlja jedinu satisfakciju za odlazak na posao.

Na osnovu korišćenja niza multiplih regresionih analiza u kojima se pet dimenzija satisfakcije posmatralo kao kriterijumske varijable, prilikom čega su skup prediktora činili faktori organizacione klime, zaključuje se da pojedini faktori organizacione klime imaju veći uticaj na pojedine elemente satisfakcije zaposlenih. Naime, na satisfakciju zaradom najintenzivniji uticaj imaju organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi i organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi. Na satisfakciju saradnjom sa najbližim saradnicima najviše utiče organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi, odnosno što je izraženija negativna organizaciona klima sa lošim međuljudskim odnosima, to je satisfakcija saradnjom sa najbližim sa-

radnicima niža. Takođe, ukoliko zaposleni pozitivnije ocenjuju faktore organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni i organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi – kod njih je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri izraženija. Što je izraženiji faktor organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni – zaposleni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima. S druge strane, što je negativnije ocenjena organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja, utoliko im je satisfakcija saradnjom sa nadređenima niža. Najveći doprinos satisfakciji sadržajem posla ima organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni, i to tako što je ona bolje ocenjena i zaposleni će biti zadovoljniji sadržajem posla, dok organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi takođe doprinosi satisfakciji sadržajem posla, ali tako da što je organizaciona klima i međuljudski odnosi u banci lošije ocenjena, to će i satisfakcija sadržajem posla biti manja.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja u bankama zaključuje se da je neophodno razvijati i negovati pozitivnu organizacionu klimu kako bi se povećala i ukupna satisfakcija zaposlenih kao i njeni pojedinačni elementi. Negativna organizaciona klima u kojoj preovladava strah i loši međuljudski odnosi negativno se odražava na ukupnu satisfakciju zaposlenih. U slučaju negativne organizacione klime satisfakcija zaradom je jedini motivator za odlazak na posao, a kako na osnovu dobijenih rezultata vidimo da su zaposleni najmanje zadovoljni zaradom, nameće se zaključak da u slučaju negativne organizacione klime i niskog stepena zadovoljstva zaradom zaposleni neće biti motivisani da pruže klijentima uslugu u skladu sa njihovim željama i potrebama. Stoga, ukoliko banka želi da ima zaposlene koji će biti zadovoljni i motivisani da rade na pružanju kvalitetne usluge i izgradnji dugoročnih odnosa sa svojim klijentima, neophodno je da ulaže napore i sredstva u unapređenje organizacione klime, dobrih međuljudskih odnosa i timskog duha.

Literatura

- [1] Schmit, M. J. and Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48 (3), 521–536.
- [2] Ćirić, M. (2011). Faktori koji determinišu lojalnost potrošača. *Ekonomija: teorija i praksa*, 4 (1), 15–26.
- [3] George, W. R. and Grönroos, C. (1989). Developing customer conscious employees at every level – internal marketing. In: C. A. Congram (ed.), *The AMA Handbook of Services Marketing Congram* (pp. 85–100). New York: AMACOM.
- [4] Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405–413.
- [5] Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432–448.
- [6] Lings, I. N. and Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3), 290–306.
- [7] Stanković, Lj., Đukić, S. i Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga. *Ekonomске teme*, 50 (4), 599–614.
- [8] Ferdous, A. S. (2008). Integrated internal marketing communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8 (3), 223–235.

[9] Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom Srbija.

[10] Lojančić, R. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Pazar: Univerzitet Novi Pazar.

[11] Lojić, R. (2010). Organizaciona kultura. *Vojno delo*, 62 (3), 258–277.

[12] Jovanović Božinov, M., Živković, M. i Cvetkovski, T. (2003). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.

[13] Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F. i Vokić, N. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

[14] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (8th edition). Burr Ridge: Irwin.

[15] Ristić, D. (1995). Organizaciona klima i rukovođenje. *Direktor*, 27 (6), 19–21.

[16] Lukić, S. i Duđak, Lj. (2013). Unapređenje organizacione klime u cilju razvoja zaposlenih. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (13), 2456–2459.

[17] Baroš, Ž. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Banja Luka: Fakultet poslovne ekonomije.

[18] Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca. *Marketing*, 40 (4), 269–275.

[19] Veljović, D. i Grubić-Nešić, L. (2010). Uloga klime organizacije u razvoju ljudskih resursa. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 25 (16), 3428–3431.

[20] Krstić, B. i Janković Milić, V. (2002). Merenje satisfakcije i lojalnosti zaposlenih. *Ekonomске teme*, 15 (1–2), 601–610.

[21] Vorina, A., Sešel, B., Veljković, B. (2009). Organizacijska klima i zadovoljstvo zaposlenih. *Zbornik radova Tehnološkog fakulteta Leskovac*, (19), 354–360.