

ULOGA ORGANIZACIJSKE KLIME U RADU ODGAJATELJA

mr. Amina Odobašić i mr. Aldina Leto

Sažetak

Organizacijska klima definira se kao skup psihološki smislenih događaja, postupaka, odnosa ili pravila unutar neke organizacije. Ona predstavlja autohtoni psihologijski konstrukt koji podrazumijeva uticaj okolnih faktora na ponašanje zaposlenih. Svaka organizacija uvjetovana je organizacijskom klimom. Budući da su ljudi ključni element svake organizacijske klime, oni svojom interakcijom i suodnosima kreiraju prijatnu ili neprijatnu klimu. Kroz rad se ističe činjenica da je i predškolska ustanova podložna promjenama i da određeni segmenti, poput porodice, mogu da utiču na organizacijsku klimu u vrtiću ali i da organizacijska klima, s druge strane, može da utiče na porodične odnose.

Posao odgajatelja podrazumijeva niz kompetencija, a odgajatelji se naročito nalaze pred izazovom kada moraju uskladiti profesionalizam sa situacijskim aspektima unutar poslovne zone. Budući da je cilj odgojno-obrazovnog rada u dječijem vrtiću skrbljenje o ukupnoj kvaliteti svakodnevnog življenja te stvaranje optimalnih uvjeta za samoaktualizaciju djeteta i afirmaciju njegovih individualnih potencijala, to ujedno pred odgajatelja postavlja dodatni izazov kreiranja takve organizacijske klime s primarnim ciljem povoljnog uticaja na dijete. Na tom putu potrebno je uskladiti vlastita očekivanja i napraviti distinkciju između poslovnog i privatnog života, te uskladiti način funkcioniranja u kolektivu.

Kroz rad je prikazan konstrukt organizacijske klime u predškolskim ustanovama, implikacije nepovoljne organizacijske klime i međuodnos organizacijske klime i odgajatelja. Istraživanja prikazana kroz ovaj rad u nekoliko zemalja ukazuju na činjenicu da organizacijska podrška doprinosi boljoj fleksibilnosti granica rada, dok instrumentalni resursi podrške od strane menadžera mogu uposlenima omogućiti da se uključe u fleksibilne granice rada. Koncem toga, kreirani su i stilovi rukovođenja koji predstavljaju prediktor kvalitete organizacijske klime u ustanovama.

Ključne riječi: organizacijska klima, odgajatelji, konstrukt organizacijske klime, implikacije nepovoljne organizacijske klime.

Uvod

Pojam organizacijske klime uvijek se vezivao za organizacijsku kulturu. Međutim, jako je bitno naglasiti da se radi o dva različita pojma. Kada govorimo o *organizacijskoj kulturi*, onda mislimo na sistem vrijednosti koji dominira u nekoj organizaciji. Međutim, klima se odnosi na percepciju okoline unutar neke organizacije. U tom smislu, možemo reći da je klima svojstvo pojedinaca unutar organizacije, dok je kultura više svojstvo same organizacije.

Organizacijska klima zapravo označava percepciju radnika unutar organizacije, odnosno na koji način radnici percipiraju okolinu unutar organizacije, ali i svoje mogućnosti i uslove rada, pa tako Schneider i saradnici¹ smatraju da je organizacijska klima zajednička percepcija zaposlenika usmjerena na razna pravila, ponašanja i procedure na radnom mjestu, te također na ponašanja koja se nagrađuju, potiču i očekuju. Pojam klime nastaje šezdesetih godina prošlog stoljeća na temelju Lewinove² teorije prema kojoj je ponašanje određeno interakcijom pojedinca s njegovom okolinom, odnosno prema kojoj su reakcije pojedinca određene značenjem koje taj pojedinac pripisuje situaciji. Shodno tome možemo reći da organizacijska klima ima dvosmjernu putanju, s jedne strane radnik je pod utjecajem organizacijske klime ili okruženja u kojem radi, a sa druge strane i sam radnik čini dio organizacijske klime.

Teorijski, klima ima uticaj na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija. Na taj način klima posredno ili neposredno ima velik uticaj na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih. Svaki pojedini član organizacije pod utjecajem je klime, odnosno opće psihološke atmosfere u organizaciji koja je relativno stabilna kroz vrijeme. Niti jedan organizacijski događaj zasebno nema tako postojan utjecaj na ponašanje i osjećaje članova organizacije. Stoga je pojam klime od interesa i posebne važnosti za objašnjenje i razumijevanje organizacijskog ponašanja.³ Međutim, kada govorimo o radu odgajatelja, onda možemo zaključiti da njihovu organizacijsku klimu čine nadređeni, radne kolege, djeca ali i sami roditelji djece.

Stoga je jako bitno naglasiti da je posao odgajatelja itekako izazovan i odgovoran posao. Naime, odgajatelj je stručno osposobljena osoba koja neposredno sudjeluje u realizaciji odgojno-obrazovnog procesa. Zajedno s drugim stručnim uposlenicima ustanove, on stručno promišlja proces, odnosno planira, programira i valorizira ukupan odgojno-obrazovni rad u dogovorenim

¹ Benjamin Schneider, Marh Ehrhart, William Macey, „Handbook of Organizational Culture and Climate“, USA, 2010.

² Kurt Lewin, „Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods“ u: *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896, Chicago, 1939.

³ Zoran Sušan, *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*, Naklada Slap, Jastrebarsko, Zagreb, 2005, 45. (Dalje: Zoran Sušan, *Organizacijska klima i kultura*).

razdobljima, prikuplja, izrađuje i održava sva sredstva potrebna za rad s korisnicima predškolske ustanove. Odgajatelj prati i stvara uslove za zadovoljenje svakodnevnih potreba djece te potiče razvoj, odgoj i učenje svakoga djeteta u skladu s njegovim sposobnostima i potrebama. Također, prikuplja i vodi dokumentaciju o djeci i cjelokupnom odgojno-obrazovnom procesu, nastojeći ga sistematski unapređivati. U tom smislu, odgajatelj kontinuirano sarađuje s roditeljima, stručnim timom i drugim stručnjacima u ustanovi i izvan nje.⁴ S tim u vezi, u radu će se govoriti o pojmu konstrukta organizacijske klime, bitnim implikacijama organizacijske klime kao i mehanizmima usklađivanja povoljne organizacijske klime u okviru djelovanja ustanova predškolskog odgoja i obrazovanja.

Konstrukt organizacijske klime

O organizacijskoj klimi se mnogo pisalo i istraživalo, tako da je ovaj pojam doživio mnoge rekonceptualizacije. Jednu od njih istakao je i Sušan⁵ gdje je utvrdio da se organizacijska klima sastoji od četiri faktora koja su bitna za svaku organizaciju. Naime, radi se o podršci, inovaciji, ciljevima i pravilima. Generalno, razmišljajući o svakom faktoru pojedinačno možemo ustanoviti da svaki od njih ima uticaj na rad samog odgajatelja. Da bi odgajatelji u svom radu bili uspješni i zadovoljni, podrazumijeva se da svaki od ovih faktora treba biti zadovoljen. Kada govorimo o inovaciji kao konstrukt organizacijske klime tu se podrazumijeva uvođenje mnogih inovativnih kreativnih ideja. Obzirom da je velika potreba na tržištu rada za predškolskim ustanovama, od odgajatelja kao uposlenicima tog sektora zahtijeva se da budu vrlo inovativni kako bi njihove organizacije opstale na tržištu. Zbog toga je ključno da firme kontinuirano unapređuju svoje poslovanje kako bi zadržale svoj položaj na tržištu uz konkurenciju i ostvarile konkurentsku prednost. Iz tog razloga firme neprekidno uvode inovacije i ulažu u poboljšanje poslovanja, kao i u obrazovanje i edukaciju svojih radnika. Inovativno radno ponašanje radnika ključni je faktor postizanja konkurentске prednosti i osiguravanja dugoročnog opstanka firmi u današnjem visoko konkurentnom poslovnom okruženju.

Kako bi bile uspješne u dinamičnim i kompetitivnim poslovnim okruženjima, firme moraju kontinuirano predviđati promjene, implementirati inovacije i prilagođavati se.⁶

⁴ Dijana Guštin, *Uloga odgajatelja u formiranju domske kulture*, Diplomski rad, Humanistički fakultet, Sveučilište u Rijeci, (2016).

⁵ Zoran Sušan, *Organizacijska klima i kultura*, 45

⁶ Anna Wiczeorek, Maciej Mitreğa, „Personal Dynamic Capabilities in the Context of a Corporate Success“, u: *Diem*, 3(1), 545–551, Dubrovnik, 2017.

Imajući u vidu da su današnje generacije djece, rođene u savremenom društvu gdje od najranijeg perioda bivaju izložene tehnološkim uslovima, te da im je sve dostupno, odgajatelji pred sobom imaju zaista jedan težak zadatak da kontinuirano moraju uvoditi inovativne ideje u procesu svoga rada kako bi zaokupile dječiju pažnju. Brz i intenzivan razvoj medijskih tehnologija uslovio je značajne promjene u svim oblastima društva, uključujući i oblast obrazovanja. U razvijenijim zemljama primjena novih medijskih tehnologija je neizostavni dio procesa formalnog obrazovanja, počevši od predškolskog pa do univerzitetskog doba. Načini uvođenja novih medija u odgojno-obrazovni rad vrtića, posebno s najmlađom djecom, moraju se pažljivo razmotriti. Novi mediji su alati za učenje koji treba da integrišu sve oblasti kurikuluma, kako bi se ostvario holistički pristup u procesu odgoja.⁷ Istovremeno, novi mediji su podrška djeci u procesu učenja na nov način: kroz rješavanje problema, naučno-istraživački pristup, pronalaženje i memorisanje informacija, do eksplicitnog iskazivanja ideja, prijedloga i mišljenja. Uvođenje novih medijskih tehnologija u predškolski odgojno-obrazovni sistem je odgovor na potrebe djece. Nove medijske tehnologije predstavljaju jedan od odlučujućih pokretačkih faktora za aktivno učestvovanje odgajatelja u procesu transformisanja predškolske ustanove.⁸ Novi mediji, posebno računari, mogu se koristiti u različitim domenima rada odgajatelja: u pripremi, realizaciji i evaluaciji odgojno-obrazovnih aktivnosti, u dokumentovanju, u saradnji sa roditeljima i kolegama, u stručnom usavršavanju i profesionalnom razvoju.

Međutim, bitno je naglasiti da odgajatelji trebaju biti jako pažljivi u implementaciji i primjeni inovativnih ideja u radu s djecom. Mnogo je kvalitetnije ideje prenijeti na papir kako bi se djeca uključila u sam proces rada, učestvovala u raznim aktivnostima kako bi razvijala kognitivne i motoričke sposobnosti u svom razvoju. U istraživanju Anđelić i Milosavljević⁹ ukazano je na neophodnost integracije novih računarskih tehnologija u predškolsko obrazovanje, ali samo kao dopunskog sredstva, a nikako kao osnovnog i jedinog didaktičkog sredstva.

Kada je u pitanju podrška, kao segment organizacijske klime, Sušan¹⁰ u tom kontekstu naglašava da se podrška odnosi prije svega na stepen u kojem su u organizaciji prisutni topla i prijateljska atmosfera, međusobna pomoć kod problema vezanih uz rad ili uz lične probleme zaposlenih, konstruktivno rješavanje konflikata, toleriranje pogrešaka u radu i tome slično. U radu odgajatelja jako je bitna podrška nadređenih, kolega, ali i samih roditelja djece. Budući da

⁷ Zorica Stanisavljević Petrović, „Holistički pristup u predškolskom vaspitanju i obrazovanju“ u: *Pirot*, 215-376, Beograd, 2014.

⁸ Sonja Veličković, „Edukacija vaspitača za primenu IKT u vrtiću“ u: *Sinteza - Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 375-378 Belgrade, 2014.

⁹ Svjetlana Anđelić, Gordana Milosavljević, „Nove informacione tehnologije u obrazovanju dece“ u: *Infoteh-Jahorina*, IV-VIII, Beograd, 2007.

¹⁰ Zoran Sušan, *Organizacijska klima i kultura*, 45.

je posao odgajatelja zahtjevan jako je bitna podrška, jer ukoliko ona izostane to se itekako može odraziti na rad odgajatelja, njihovu produktivnost, motivaciju, ali i samo zadovoljstvo. Međutim, kada je podrška u pitanju, u odgojno-obrazovnim ustanovama akcenat se stavlja na pružanje podrške od strane odgajatelja djeci i njihovim roditeljima. Jako je malo literature koja naglašava značaj podrške odgajatelju.

Kao što smo na samom početku spomenuli organizacijska klima ima dvosmjernu putanju. Ukoliko se nadređeni, uposlenici, roditelji i djeca međusobno poštuju, pružaju podršku i imaju empatiju jedni prema drugima, to će se odraziti i na sam rad organizacije. Ukoliko se odgajatelj osjeća prihvaćeno i poštovano, njegova želja za napretkom i usavršavanjem bit će velika, a imat će i želju za uvođenjem noviteta u radu i da zatraži pomoć u kriznim situacijama. Nadređeni koji se ponašaju s poštovanjem jesu autoritet podređenima, a samim time neće dolaziti do sukoba. Odnos, komunikacija i razina uzajamnog poštovanja između nadređenih i odgajatelja reflektirat će se na motivaciju i uspješnost djece koji su korisnici predškolskih ustanova.¹¹ Nije samo važno poštovanje nadređenih, nego i kolega, jer to doprinosi boljim međuljudskim odnosima i boljoj radnoj atmosferi. Ukoliko odgajatelj osjeća da ga kolege poštuju, biti će slobodniji sudjelovati u raspravama, izražavati svoje mišljenje i prijedloge. Međusobnim uvažavanjem stvara se osjećaj pripadnosti i motivacija odgajatelja u takvom okruženju raste. Poštovanje je važno jer se na taj način lakše savladavaju novi izazovi, jača se timski duh i lakše se rješavaju nesuglasice i sukobi. Roditelji također trebaju imati poštovanja prema odgajateljima, jer odgajatelji i roditelji imaju zajednički cilj, a to je znanje i dobrobit djece. Kada su roditelji na strani odgajatelja, tada se odgajatelji osjećaju vrijedno i njihova motivacija je značajno veća.¹² Međutim, i sam odgajatelj treba pokazati podršku prema nadređenom, kolegama i roditeljima. Na koncu pružanje podrške treba biti međusobno kako bi uspjeh u organizaciji bio zagarantovan.

Što se tiče ciljeva kao segmenta organizacijske klime oni se odnose na stepen u kojem je u organizaciji prisutno nagrađivanje prema rezultatima rada, natjecanje u cilju postizanja boljih rezultata rada, jasnoća ciljeva i mjerila za procjenu radne uspješnosti, te informacije o radnim zadacima. Postavljeni ciljevi trebali bi biti jasno i precizno definirani, te realni i ostvarivi. Stoga bi nadređeni trebali svakom radniku jasno objasniti koji je njegov zadatak i što se od njega tada očekuje. Cilj odgojno-obrazovnog rada u dječijem vrtiću je adekvatno brinuti o ukupnoj kvaliteti svakodnevnog življenja te stvaranje optimalnih uvjeta za samoaktualizaciju djeteta i afirmaciju njegovih individualnih potencijala.

¹¹ Parveen Khan, „An Analysis of Motivational Factors for Teachers in Teaching Profession and Their Impact on Students Performance“ u: *The Dialogue*, 9(4), 374-385, Peshawar, 2014.

¹² Jelena Vranješević, „Participacija učenika i autoritet nastavnika“, u: *Inovacije u nastavi*, XVIII, 83 – 91, Beograd, 2005.

U skladu s tim, postupci vrtića pridonose sticanju pozitivnih dječijih iskustava, druženjima, međusobnim kontaktima, zajedničkim odgajanjem i učenjem djece s teškoćama i bez teškoća u razvoju, razvijaju sve temeljne ljudske vrijednosti kao što su: prihvatanje, uvažavanje različitosti, empatija, odgovornost, međusobno pomaganje, toleranciju i saradnju. Budući da ciljevi unutar organizacije podrazumijevaju i nagrađivanje odgajatelja s obzirom na rezultate njihovog rada, to prije svega doprinosi ekstrinzičnoj motivaciji odgajatelja, jer ukoliko su njihov trud i zalaganje afirmirani, a potom i adekvatno nagrađeni, to će potaknuti da se odgajatelji još više trude i ulažu u produktivnost svog rada.

Pravila kao bitan faktor organizacijske klime su usko povezana sa ciljevima, a odnose se na stepen u kojem su u organizaciji prisutni i utvrđeni postupci i procedure, pisane instrukcije za rad, pridržavanje pravila i od strane rukovoditelja, hijerarhijska linija komuniciranja, stabilnost i predvidivost radnih aktivnosti.¹³ Problematična i osjetljiva situacija nastaje kada zaposleni dobije nekonzistentne ili konfliktne informacije u vezi sa sopstvenim radom. Takvu situaciju nazivamo *konflikt uloge* (eng. role conflict). Prema Moore¹⁴, percipirano radno opterećenje koje iziskuju različita pravila u firmi dovodi do iscrpljenosti i posljedično do smanjenog zadovoljstva poslom.

Istraživanja pokazuju da osobe koje doživljavaju više neugodnih emocija, izjavljuju da su uznemirene, nezadovoljne i da im je nelagodno, neovisno o okruženju u kojem se nalaze, dok su osobe koje doživljavaju više ugodnih emocija entuzijastične, te procjenjuju subjektivnu dobrobit visokom.¹⁵ Na koncu svega navedenog možemo reći da je organizacijska klima jako bitna u radu odgajatelja, te da se kontinuiranim ulaganjem u svaki segment organizacijske klime doprinosi boljoj produktivnosti rada odgajatelja.

Implikacije nepovoljne organizacijske klime u predškolskim ustanovama

Organizacijska klima kao vanjski radni resurs u predškolskim ustanovama može uzrokovati tzv. profesionalno sagorijevanje odgajatelja, koje se manifestira kroz nepovoljne odnose unutar porodice, gdje u jednom slučaju porodica trpi zbog posla, a s druge strane posao trpi zbog nepovoljne porodične klime. U tom kontekstu, jedno istraživanje provedeno u Kini uključivalo je čak 436 odgajatelja zaposlenih u predškolskim ustanovama u Henanu. Rezultati

¹³ Zoran Sušan, *Organizacijska klima i kultura*, 45.

¹⁴ Jo Ellen Moore „One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals“ u: *MISQuarterly*, 141-168, USA, 2000.

¹⁵ Peter Hosie, Peter Sevastos, „A framework for conceiving of job-related affective wellbeing“ u: *Management Revue: The International Review of Management Studies*, 21, 406-436, Dubai, 2010.

dobijeni tim istraživanjem pokazali su da je organizacijska klima u predškolskoj ustanovi u direktnoj relaciji sa sukobom između posla i porodice, kao i profesionalnog sagorijevanja. Sukob između posla i porodice u relaciji je s profesionalnim sagorijevanjem odgajatelja dok, s druge strane, sukob na relaciji posao-porodica djelimično je posredovao učincima organizacijske klime vrtića na samo sagorijevanje odgajatelja. Posredujući nivo uplitanja porodice u posao bio je iznimno jači od posredničkog učinka ometanja posla u obitelji.¹⁶ Sukob između posla i porodice usko je povezan sa organizacijskim faktorima, te organizacijska klima postaje važan faktor ravnoteže porodice i posla. U tom smislu, organizacijska podrška smatra se jednim od najbitnih faktora u smanjenju porodičnog uplitanja u posao.¹⁷ Dongying Ji i Yaping Yue u svom istraživanju ističu da, što je viši nivo fleksibilnosti granica između porodice i posla, utoliko je nivo sukoba porodice i posla niži. Organizacijska podrška doprinosi kvalitetnoj fleksibilnosti granica rada, dok instrumentalni resursi podrške od strane menadžera uposlenima omogućavaju uključivanje u fleksibilne granice rada. Onda kada menadžer, odnosno nadređeni, zaposlenicima pruža adekvatnu podršku tada oni imaju više resursa na poslu ili u porodici. Kada zaposleni osjećaju da je organizaciji stalo do njih i njihove porodice, onda ulažu više resursa kod kuće što u svakom slučaju može smanjiti stres.

Budući da se vrtić, kao organizacija, oslanja na odgajatelje kao njene ključne zaposlenike, odgajateljska percepcija radnog prostora postaje srž organizacijske klime vrtića. Organizacijska klima je, ustvari, most između organizacijskog sistema predškolske ustanove i samog ponašanja odgajatelja. Na osnovu modela potražnje za poslom, organizacijska klima pripada i vanjskom radnom resursu koji može uzrokovati sagorijevanje učitelja kada nije u ravnoteži s potražnjom posla¹⁸. Jedna studija provedena u vrtiću u Pekingu¹⁹ govori o profesionalnom sagorijevanju, pri čemu je u spomenutom istraživanju dokazano da organizacijski faktori imaju daleko jači uticaj na profesionalno sagorijevanje odgajatelja u vrtiću u odnosu na društvene faktore, profesionalne i vlastite. Još jedno interesantno istraživanje koje je provedeno u Kini²⁰ tiče se odnosa između percipiranog osnaživanja odgajatelja, zadovoljstva poslom i organizacijske klime između 206 nasumično odabranih odgajatelja u predškolskim ustanovama u Šangaju. Rezultati su pokazali

¹⁶ Dongying Ji, Yaping Yue, „Relationship Between Kindergarten Organizational Climate and Teacher Burnout: Work-Family Conflict as a Mediator.“ u: *Front Psychiatry*, 2020.

¹⁷ Lara Colombo, Chiara Ghislieri, „Sukob između posla i obitelji: teorije i mjere“, u: *TPM-Test Psychometrics Method Appl Psychol*, 15, 35–55, 2008.

¹⁸ Evangelia Demerouti, Arnold Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar Schaufeli, Model sagorijevanja zahtjeva posla i resursa, u: *J Appl Psychol*, 86 (3), 499-512, 2001.

¹⁹ Liang H. J., Feng X. X., „Research on the situation and causes of burnout of preschool teachers in Beijing“, u: *Stud Preschool Educ*, 5: 32-5, 2004.

²⁰ Yong Jiang, Peiwei Li, Jingying Wang (2019). Odnosi između osnaživanja odgajatelja u vrtiću, zadovoljstva poslom i organizacijske klime: kineski model. u: *Journal of Research in Childhood Education*, 33 (2), str. 257-270.

da postoji statistički značajna povezanost između osnaživanja odgajatelja, zadovoljstva poslom i organizacijske klime. Naime, rezultati ukazuju da osnaženost nastavnika i zadovoljstvo poslom predviđaju organizacijsku klimu, dok s druge strane osnaženost nastavnika predviđa zadovoljstvo nastavnika poslom i u konačnici zadovoljstvo poslom posreduje povezanost između osnaženosti odgajatelja i organizacijske klime. Rezultati su korespondirali većini rezultata zapadnih studija.

Međudnos organizacijske klime i odgajatelja

Već ranije smo naglasili da organizacijska klima ima dvosmjernan odnos, na način da svi zaposleni čine dio organizacijske klime, a s druge strane i sama organizacija doprinosi stvaranju organizacijske klime. Slobodno možemo reći da zaposleni opisuju svoju okolinu posredstvom toga kakvo značenje za njih ima njihova okolina. Dakle, organizacijska klima limitira i određuje ponašanje i percepciju zaposlenih. Međutim, pri stvaranju organizacije klime neprikosnovenu ulogu imaju rukovoditelji, kao autoritet u organizaciji. Bihevioralne studije ističu tri modela vodstva: autoritarni, demokratski i laissez-faire stil. Razlika u ovim stilovima ogleda se u načinu motiviranja uposlenih, odnosno modelu komunikacije kojom se postižu određeni organizacijski ciljevi. Autoritarni stil rukovođenja podrazumijeva komunikaciju odozgo prema dolje, gdje se ne dozvoljava individualna realizacija zamišljenog rada. S druge strane, demokratski stil, kao najpoželjniji, osigurava uposlenima da kroz dvosmjernu komunikaciju delegiraju zadatke. Jasno se znaju obaveze, ali se dopušta inicijativa uposlenih pri realizaciji istih. Treći stil rukovođenja je laissez-faire u kojem je vođa formalno tu ali ne snosi odgovornost niti ovlasti. U ovom slučaju uposlenici rade bez cilja i samostalno biraju zadatke. Iako uposleni imaju inicijativu ipak rad bez cilja ne može se okarakterisati kao poželjan u organizaciji. Međutim, kao najpovoljniji elementi organizacijske klime smatraju se pozitivne trajne vrijednosti, norme i komunikacija. Prema tome, organizacijska klima može se posmatrati kao instrument vizije vrtića uz kojeg će se graditi identitet ustanove i sačuvati njen dignitet ali i dignitet svih uposlenih.

Zaključak

Tranzicijska promjena uvjetovana stilovima rukovođenja omogućava prelazak iz postojećeg u novo stanje, dok se na tom putu može ostvariti i transformacijska promjena koja u potpunosti mijenja smjer i intenzitet djelovanja ustanove. Međutim, da bi se promjena manifestirala u pozitivnom pravcu neophodno je posjedovati odgovarajuće resurse. Važno je izraditi mehanizam i adekvatnu metodologiju praćenja implementacije promjena, kao i vrednovanje svih faza tokom procesa promjene. Inicijator promjene može biti unutar ili pak

izvan organizacije. Ukoliko je inicijator neko ko je u direktnom kontaktu sa dešavanjima, onda će problem biti objektivnije opisan i poduzet će se objektivnije radnje i planovi za implementaciju promjena. Svaka promjena u suštini treba da prolazi kroz tri faze. Prva faza je iskazivanje potrebe za promjenom, druga faza je kreiranje ideje ka promjenama i posljednja faza je implementacija. Vizija kreiranja pozitivne organizacijske klime treba biti cilj svim predškolskim ustanovama.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE WORK OF PRESCHOOL TEACHERS

SUMMARY

Organizational climate is defined as a set of psychologically meaningful events, procedures, relationships or rules within an organization. It represents an autochthonous psychological construct that implies the influence of surrounding factors on the behavior of employees. Every organization is conditioned by the organizational climate. Since people are the key element of any organizational climate, they create a pleasant or unpleasant climate through their interaction and relationships. The paper highlights the fact that the preschool institution is subject to change and that certain segments, such as the family, can influence the organizational climate in the kindergarten, but also that the organizational climate, on the other hand, can influence family relationships. The job of an educator implies a number of competencies, and educators are especially challenged when they have to harmonize professionalism with situational aspects within the business zone. Since the goal of educational work in kindergarten is to take care of the overall quality of everyday life and create optimal conditions for the child's self-actualization and the affirmation of his individual potential, this also poses an additional challenge to the educator to create such an organizational climate with the primary goal of a favorable influence on the child. On this path, it is necessary to harmonize one's own expectations and make a distinction between business and private life, and to harmonize the way of functioning in the collective. The paper presents the construct of the organizational climate in preschool institutions, the implications of an unfavorable organizational climate and the relationship between the organizational climate and educators. The research presented in this paper in several countries points to the fact that organizational support contributes to better flexibility of work boundaries, while instrumental support resources from managers can enable employees to engage in flexible work boundaries. As a result, leadership styles were created that represent a predictor of the quality of the organizational climate in institutions.

Keywords: organizational climate, educators, construct of organizational climate, implications of unfavorable organizational climate.

IZVORI I LITERATURA

- Anna Wieczorek, Maciej Mitreęa, „Personal Dynamic Capabilities in the Context of a Corporate Success“, u: *Diem*, 3(1), 545–551, Dubrovnik, 2017.
- Benjamin Schneider, Marh Ehrhart, William Macey, „Handbook of Organizational Culture and Climate“, USA, 2010.
- Dijana Guštin, Uloga odgajatelja u formiranju domske kulture, Diplomski rad, Humanistički fakultet, Sveučilište u Rijeci, (2016).
- Dongying Ji, Yaping Yue, „Relationship Between Kindergarten Organizational Climate and Teacher Burnout: Work-Family Conflict as a Mediator.“ u: *Front Psychiatry*, 2020.
- Evangelia Demerouti, Arnold Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar Schaufeli, Model sagorijevanja zahtjeva posla i resursa, u: *J Appl Psychol*, 86 (3), 499-512, 2001.
- Jelena Vranješević, „Participacija učenika i autoritet nastavnika“, u: *Inovacije u nastavi*, XVIII, 83 – 91, Beograd, 2005.
- Jo Ellen Moore „One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals“ u: *MISquarterly*, 141-168, USA, 2000.
- Kurt Lewin, „Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods“ u: *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896, Chicago, 1939.
- Liang H. J., Feng X. X., “Research on the situation and causes of burnout of preschool teachers in Beijing”, u: *Stud Preschool Educ*, 5: 32-5, 2004.
- Lara Colombo, Chiara Ghislieri, „Sukob između posla i obitelji: teorije i mjere“, u: *TPM–Test Psychometrics Method Appl Psychol*, 15, 35–55, 2008.
- Parveen Khan, „An Analysis of Motivational Factors for Teachers in Teaching Profession and Their Impact on Students Performance“ u: *The Dialogue*, 9(4), 374-385, Peshawar, 2014.
- Peter Hosie, Peter Sevastos, „A framework for conceiving of job-related affective wellbeing“ u: *Management Revue: The International Review of Management Studies*, 21, 406-436, Dubai, 2010.
- Sonja Veličković, „Edukacija vaspitača za primenu IKT u vrtiću“ u: *Sinteza - Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 375-378 Belgrade, 2014.
- Svjetlana Anđelić, Gordana Milosavljević, „Nove informacione tehnologije u obrazovanju dece“ u: *Inforteh-Jahorina*, IV-VIII, Beograd, 2007.
- Zoran Sušan, *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*, Naklada Slap, Jastrebarsko, Zagreb, 2005, 45.
- Zorica Stanisavljević Petrović, „Holistički pristup u predškolskom vaspitanju i obrazovanju“ u: *Pirot*, 215-376, Beograd, 2014.
- Yong Jiang, Peiwei Li, Jingying Wang (2019). Odnosi između osnaživanja odgajatelja u vrtiću, zadovoljstva poslom i organizacijske klime: kineski model. u: *Journal of Research in Childhood Education*, 33 (2), str. 257-270.