

Stručni rad

# **STVARANJE POZITIVNE KLIME**

Bojan Kukman

Osnovna škola Šmarjeta

**Sažetak**

U članku sam opisao istraživanje klime u zavodu u kojem sam zaposlen. Odlučio sam da ću pronaći i istražiti čimbenike koji utječu na dobro dobit zaposlenih odnosno poboljšavaju klimu u zavodu, a time i uspješnost učenika kod školskih predmeta. Mislim, da je uspješnost učenika odraz stanja zavoda.

**Ključne riječi:** klima, uspješnost, zavod, odnosi

## 1. Uvod

Rad i osjećaj na poslu vrlo su važni čimbenici kako za fizičko tako i za psihičko zdravlje pojedinca, a time i zavoda. Radnik većinu dana provode na poslu, stoga je važno da volimo ići na posao i da nam to ne stvara preveliki stres. Okolnosti i uvjeti u kojima radnik obavlja svoj posao jako su važni, jer o tome ovisi koliko će truda, energije, znanja, vještina pojedinac uložiti da će svoj posao obaviti brzo i prije svega učinkovito te time pridonijeti uspješnosti i učinkovitosti organizacije. Od velike važnosti je interno okruženje organizacija, odnosi među zaposlenicima, odnosi između vodstva i zaposlenika te zadovoljstvo zaposlenika. Vrlo je važno da se u zavodima stvara pozitivna klima i da joj se pridaje dovoljan značaj. Zadovoljni zaposlenici, koji imaju priliku za profesionalni razvoj i upoznati su s ciljevima organizacije, puno su motiviraniji za kvalitetan rad i time postaju ključni čimbenik uspjeha organizacije. Uspješan i obrazovan stručni tim od ključnog je značaja u razvoju ili oblikovanju uspješnih učenika.

## 2. Razrada

Učinkovit voditelj organizacije je onaj koji dobro poznaje svoje zaposlenike. Mora biti sposoban iskoristiti kreativnost svojih zaposlenika, kao i poznavati slabija područja, kako bi ih eliminirao. Danas stalno tražimo načine za usavršavanje na svim područjima obrazovanja. Iznimno mi je važno obratiti posebnu pozornost na održavanje pozitivnih, poticajnih odnosa na svim razinama obrazovanja (ravnatelj - zaposlenici, nastavnici – učenici...). Moje je mišljenje da dinamičan proces zahtijeva aktivnije uključivanje voditelja i zaposlenika. Pri tome se pokaže kreativnost, nove ideje i inicijative svih sudionika. Takva situacija može dovesti do sukoba interesa (neslaganje, neodobravanje, različita mišljenja, nezainteresiranost...).

## 2.1. Pregled literature

Shvatio sam da je humano radno okruženje izuzetno važno za mentalno zdravlje zaposlenika te da je tome podređena organizacijska i sigurnosna kultura na radu. "Podaci o bolovanju zbog anksioznih i depresivnih poremećaja te porastu invaliditeta zbog poremećaja mentalnog zdravlja pokazuju da je mentalno zdravlje zanemareno u mnogim radnim sredinama." [1] Mislim, da je i stvaranje pozitivne klime vrlo važno kako bi se sve to izbjeglo. Nacionalni program zaštite mentalnog zdravlja posebnu pozornost posvećuje održavanju dobrobiti i zaštiti mentalnog zdravlja. U zavodu je važno utvrditi uzroke rizika koji mogu ugroziti mentalno zdravlje i predložiti mjere za njihovo otklanjanje. Ako se radnik osjeća dobro na radnom mjestu, bit će bolji i rezultati njegovog rada. Zakon o zaštiti na radu također obvezuje poslodavca da regulira radno okruženje. To uključuje i definiciju onih rizika koji mogu uzrokovati psihičko opterećenje. Organizacijski uvjeti jedan su od onih čimbenika koji mogu uvelike utjecati na dobrobit, dostupnost, radnu sposobnost i zdravlje. U procjenama rizika, iako su izrađene za konkretna radna mjesta, nisu definirani utjecaji međuljudskih odnosa, hijerarhijskih odnosa i načina komunikacije. Za sudionike se sukobi mogu manifestirati izvana kao uznemiravanje i stres. Kako bi se to izbjeglo, važno je da zaposlenici znaju međusobno razgovarati. U okruženju u kojem imamo dobru (pozitivnu) klimu lakše je izreći svoje mišljenje, razjasniti nejasnoće...

Svima je iznimno važno da poslodavac osigura dobru psihosocijalnu klimu koja je temelj zaštite mentalnog zdravlja. U okruženju u kojem se pojedinac osjeća dobro i ulaže u dobrobit, svi će se osjećati dobro. Loši međuljudski odnosi, natjecanje, podmuklost, neiskrenost, sumnjičavost, ogovaranje mogu ozbiljno utjecati na psihosocijalnu klimu. Na svima nama je da razvijemo svijest o važnosti sudjelovanja u stvaranju prijateljskih, radnih i životno vrijednih međuljudskih odnosa, za što je važna prijateljska i otvorena komunikacija. Voditelj mora voditi računa o inicijativama zaposlenika pri formiranju radnih skupina, rasporedu radnog vremena i načinu komuniciranja. Također mora posvetiti vrijeme praćenju dobrobiti, dostupnosti i iskustva opterećenja zaposlenika. Ako zaposlenik vidi da je voditelj zainteresiran za njegov rad, njegov će doprinos zavodu također biti veći i učinkovitiji. Ustanovio sam, da bi stvaranje pozitivne klime trebalo biti u interesu uprave, radnika, pa i države.

Često se ispituju razine zadovoljstva i motivacijski čimbenici učitelja, gdje se promišlja o važnosti pozitivne klime i povezanosti zadovoljnog djelatnika koji instituciji daje svoj maksimum (brine se za razvoj i uspjeh zavoda) i o nezadovoljnom radniku koji ulaže samo onoliko koliko treba i time ne doprinosi k boljem stanju zavoda.[2] Treba istaknuti da bi svaka organizacija trebala provoditi mjerenje zadovoljstva, jer se na taj način mogu pravovremeno poduzeti mjere i odluke za poboljšanje postojećeg stanja. Moramo biti svjesni postojanja dvaju pojmova, a to su organizacijska klima i zadovoljstvo zaposlenika. U organizacijskoj klimi naglasak je na emocionalnom odazivu na poziciju u tvrtki, dok se zadovoljstvo zaposlenika javlja u raznim stvarima (plaća, skupljanje bodova za napredovanja, mogućnost suodlučivanja, dobri odnosi). Ljudi imaju odlučujuću ulogu u definiranju poslovnog uspjeha, a jedan od glavnih kriterija odnosi se na ponašanje ljudi na poslu, zadovoljstvo, motiviranost zaposlenika i vrednovanje intelektualnog kapitala. U svemu tome ne možemo se pouzdati u to da će stanje klime u zavodu uvijek biti dobro i da će stvar funkcionirati samostalno. Mislim, da je u svemu tome važno i redovito mjerenje (provjeravanje) stanja klime u zavodu ili razredu, redovito praćenje i analiza te implementacija dobivenih podataka. U svakom zavodu postoje i djelatnici koji ne pridonose značajnije poboljšanju klime i tome ne pridaju puno pažnje. Ti ljudi su važni i nikako ih ne treba izostaviti jer mogu štetnim djelovanjem brzo narušiti harmoniju među zaposlenicima. Činjenica je da kombinacija zadovoljstva na poslu i motivacije djeluje u pozitivnom i negativnom smjeru, a odnos između njih u modernim tvrtkama je linearan. Moje mišljenje je, da je voditelj dužan voditi brigu o prikladnoj pozitivnoj klimi u zavodu pomoću neformalnih susreta. Ovi susreti su također dobri jer suradnike možemo upoznati s malo drugačijeg stajališta (njihove navike, dobre osobine, potrebe, želje...). Na taj način dobivamo uvid u čimbenike koji utječu na stvaranje pozitivne klime u različitim institucijama.

Puno puta se autori ispituju i proučavaju utjecaj ravnatelja na stvaranje pozitivne klime u zavodu.[3] Istraživanje je provedeno uz pomoć ljestvice The Healthy School Scale, koju je razvio Akbaba i prilagođena je za korištenje u Istanbulu. Istraživanje u Turskoj također je potvrdilo da ravnatelj ima ključnu ulogu u stvaranju pozitivne klime. Ustanovio sam, da su pozitivni odnosi postali vrlo važni za djelovanje i uspjeh zavoda. Mislim, da se s različitim stilovima vođenja promijenila pozicija učitelja u modernom društvu. Učitelji su dobili priliku sudjelovati u razvoju zavoda,

suodlučivati, predlagati promjene... Položaj učitelja poboljšava se i pomaže stvaranju pozitivne klime također s povjerenjem u vodstvo i stručne radnike. Za postojanje dobre klime potrebno je međusobno poštovanje između učitelja i ravnatelja te između samih učitelja. Škola koja ima dobru klimu također je puno uspješnija u povezanosti s okolišem i u postizanju dobrih rezultata. Ispitali su rad srednjih škola s tri aspekta, i to organizacijskog, voditeljskog i obrazovnog. Istraživanja su pokazala da dobra klima ima pozitivna svojstva na učenje i rad učitelja, gdje je proces učenja postavljen u prvi plan. Mislim, da su u našem školskom prostoru očekivanja ravnatelja, učitelja i svih ostalih sudionika na visokoj razini, jer smo svi aktivno uključeni u proces. Veće sudjelovanje znači i veću predanost učitelja radu i posljedično dobru klimu u timu.

Smatra se, da su ravnatelji važan čimbenik napretka u odgojno-obrazovnim ustanovama. Na temelju istraživanja otkrili su i koliko je vodstvo odgajateljima važno, jer može poticati ili usporavati kreativnosti zaposlenika. Mnogi autori ističu, „da je ravnatelj kao pedagoški voditelj odgovoran za razvoj organizacije koja neprestano uči i da je odgovoran za profesionalni razvoj svih zaposlenika te mora provoditi raspršeno vodstvo, razvijati kreativnu kulturu i promicati suradničko učenje svih zaposlenika.”[4] Naravno, razna međunarodna (i naša) istraživanja ističu da ravnatelji posvećuju i potroše puno vremena za razne voditeljske i menadžerske poslove. Moje mišljenje je, da tamo gdje ravnatelj uspije uskladiti svoj menadžerski i administrativni rad i posvetiti više vremena poticanju kreativnosti i inovativnosti, može očekivati i veće rezultate.

Učitelj može podučavati i odgajati samo ulaskom u odnos s učenicima. Istina se ne rađa niti nalazi u glavi pojedinca, ona se rađa među ljudima koji je zajedno traže u procesu dijaloške razmjene. Stoga su dobri međusobni odnosi ili odgovarajuća komunikacija od ključne važnosti za školu. Povoljna klima u školi također utječe na postignuća učenika, smanjenje disciplinskih problema, povećanje interakcije između učenika i učitelja te opću dobrobit svih.

„Zaposlenici su najvažnija imovina svake tvrtke, stoga je učinkovit i odgovarajuć tretman ljudi u tvrtki jedan od najvažnijih uvjeta za uspjeh poduzeća.”[5] Takvo imenovanje i paradigma može se prenijeti i na odgoj i obrazovanje. Kao i u gospodarstvu, i u ne gospodarstvu se pojavljuje nova paradigma koja u prvi plan stavlja odnose među zaposlenicima.

Zanimljivi su i rezultati o kvaliteti odnosa između zaposlenika i tvrtke, koji su pokazali da su zaposlenici, koji djeluju (znači u kvalitetnije tretiranoj) organizacijskoj klimi, koja se temelji na boljim međusobnim odnosima i koja zaposlenika (izravno i neizravno) stavlja u središte inovativnih i marketinških promjena, zapravo postigli veću financijsku i tržišnu uspješnost.[5] Mislim, da je upravljanje ljudskim potencijalima važno i za gospodarstvo i za ne gospodarstvo te da su ključni resursi za rast i razvoj u organizaciji zaposlenici.

## 2.2 Subjektivni zapis stanja

Važno je biti svjestan kakva klima potiče kreativnost i inovativnost te koji čimbenici u organizaciji omogućuju takvu klimu ili je sprječavaju. Voditelj mora biti svjestan da je o njegovoj prezentaciji promjene ovisi različit odaziv zaposlenih te time i klima među njima. Zaposlenici moraju prihvatiti promjenu kao izazov, internalizirati je i shvatiti kao doprinos općem dobru.

U zavodu OŠ Šmarjeta klima je dobra, ali mogla bi biti i bolja. Zaposlenici smo u većini slučajeva spremni aktivno sudjelovati, kreativni smo, a kada se pojave potencijalni problemi, udružimo se i pronađemo rješenja. Ponekad se pojave i nesuglasice među pojedincima. Ravnateljica zna slušati i po vlastitoj procjeni ili na zahtjev zaposlenika uključi se u rješavanje sukoba. Važno je da znamo međusobno razgovarati i razmjenjivati mišljenja. U većini slučajeva zaposlenicima se daje mogućnost da sami odluče o sudjelovanju u aktivnostima, a često i slobodno biraju s kim će raditi.

U brizi za međusobne odnose smo pomoću tzv. tima za kvalitetu uveli neformalne susrete koji se održavaju tri puta godišnje. Na tim susretima razgovaramo o mogućim prijedlozima za poboljšanje postojećeg stanja u našem zavodu. Sastanci su važan aspekt u stvaranju pozitivne klime jer povezuju zaposlenike. Na tim sastancima upoznajemo kako jače tako i slabije osobine pojedinaca. U sklopu brige za međusobne odnose i u dobrobit zavoda, tim za kvalitetu pripremi anonimnu anketu koju riješimo svi zaposlenici u školi. Svaki učitelj također ima priliku zapisati svoja saznanja o stanju u zavodu i predložiti moguće promjene za poboljšanje klime u zavodu. Rezultati posljednje ankete pokazuju da je klima dobra, za što su svakako zaslužni kako uprava tako i svi zaposlenici. Međutim, budući da se ljudi razlikujemo jedni od drugih, dolazimo iz različitih socijalnih, društvenih sredina, s različitim

osobnostima itd., rad s ljudima ili kolektivom uvijek je nedovršena priča. Stoga je ispravno da stalno tražimo načine i sredstva za stvaranje dobre klime u kolektivu.

### 3. Zaključak

Utvrдио sam da su odnosi bitni za zaposlenike u institucijama, jer samo pozitivni odnosi znače povoljnu, pozitivnu klimu, zadovoljne zaposlenike i njihov učinkovit rad. Zaposlenici koji svoj posao rade samo zbog zarade i ne vide u tome dodanu vrijednost su neučinkoviti, jer njihov rad ne odražava značajnu kvalitetu. Pokazalo se da zadovoljni zaposlenici cijene odnos koji imaju sa suradnicima i nadređenima. Zaposlenici koji će se dobro osjećati na poslu imat će osjećaj da u njemu nisu samo broj, već će se dodatno potruditi da dobro odrade posao. To je iznimno važno za samog radnika i instituciju u kojoj radi. Za dobre odnose i pozitivnu klimu u ustanovi nedvojbeno je važna i otvorena, opuštена, razumljiva i nesmetana komunikacija, te međusobno povjerenje i poštovanje. Kombinacija svega navedenog stvara pozitivnu klimu.

### 4. Popis literature

- [1.] Molan, M. (2010.). Strateški cilj humanega delovnega okolja. Delo in varnost, godište 55, br. 2, str. 22-27.
- [2.] Červ, Renata (2012.). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. Revija za univerzalno odličnost, godište 1, br. 1, str. 30 - 41.
- [3.] Gülsen, C., & Gülenay, G. B. (2014.). The principal and healthy school climate. Social Behavior and Personality: An international journal, 42, str. 93–100.
- [4.] Majda Cenčič in Tina Štemberger (2014.). Vodenje vzgojno – izobraževalnih zavodov in vpliv na ustvarjalnost vzgojiteljev. Sodobna pedagogika, 4/2014, str. 66 – 80.
- [5.] Maja Makovec Brenčič, Matevž Raškovič, Miha Škerlavaj (2008.). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: Rezultati raziskave Zlata nit 2007. Teorija in praksa god. 45, 6/2008., str. 728-751.