

**UTICAJ LIDERSTVA NA PREDANOST ORGANIZACIJI****INFLUENCE OF LEADERSHIP ON EMPLOYEES COMMITMENT IN ORGANIZATION**Nataša Dragičević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – U radu je istraživana uticaj liderstva na predanost zaposlenih u organizaciji. Suština ovog istraživanja je da ukaže na značaj liderstva kao jednog od najvažnijih faktora koji utiču na posvećenost i lojalnost zaposlenih. Dalje, istraživanje treba da pokaže i da li demografske varijable poput pola, obrazovanja, radnog mesta, starosne dobi i radnog staža u organizaciji imaju uticaja na posvećenost zaposlenih.

**Ključne reči:** *Liderstvo, predanost, menadžment, organizaciono ponašanje, zaposleni, korporativna kultura*

**Abstract** – In this thesis it is researched if leadership has influence on commitment of employees in organization. Main target of this research is to underpin importance of leadership as one of the main factors that influence on commitment and loyalty of employees. Further, this research will show if demographic variables such as gender, education, work position, years and seniority in company have influence on people commitment.

**Keywords:** *Leadership, commitment, management, organizational behaviour, employees, corporate culture*

**1. UVOD**

Neovisno od karakteristika organizacije, u smislu veličine, lokacije, industrije; svim organizacijama je zajednička jedna stvar, a to je da ih čine ljudi.

Da bi organizacija bila uspešna, potrebna je predanost njenih zaposlenih koja se ogleda u identifikaciji tih ljudi sa organizacijom i njihovom nivou lojalnosti.

U višegodišnjem sagledavanju izazova i problema kroz prizmu menadžmenta ljudskih resursa u realnom poslovnom sektoru, više puta sam imala prilike da uvidam važnost bavljenja „nevidljivim procesima“ u organizaciji poput upravljanja ljudima, komunikacije, motivisanje saradnika koji u stvari posledično daju efekat na predanost zaposlenih. Ovo iskustvo me je dalje navelo na želju da adresiram važnost tema liderstvo i predanost kroz istraživanje stavova zaposlenih u kompaniji „X“ koja broji više od 200 zaposlenih.

Rezultati dobijeni u istraživanju će rukovodstvu ove kompanije pružiti uvid u ocene i stavove zaposlenih o liderstvu i predanosti. Takođe, biće predložen plan korektivnih i preventivnih mera.

**NAPOMENA:**

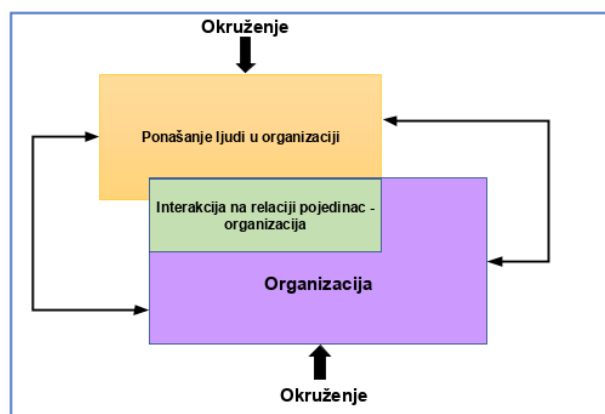
Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Leposava Grubić Nešić.

**2. ORGANIZACIONO PONAŠANJE**

Organizacijsko ponašanje definiše se kao primenjena naučna disciplina koja istražuje kako individualni, grupni i organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacija i zadovoljstva ljudi [7]. Na slici 1 prikazan je značaj organizacijskog ponašanja koji se ogleda u vezama koje postoje između ponašanja ljudi u organizacijama, interakciji na relaciji pojedinac-organizacija, organizacij i uticaja spoljašnjeg okruženja organizacije.

Svaki pojedinac prilikom pristupanja nekoj organizaciji donosi sa sobom jedinstven set ličnih saznanja i karakteristika, kao i radno iskustvo koje nosi od prethodnih poslodavaca.

Taj isti pojedinac u interakciji sa članovima organizacije stiče nova iskustva i saznanja i vremenom se menja. Organizacija kroz svoje politike i procedure, načine evaluacije i nagrađivanja, donošenja odluke i komunikacije takođe utiče na tog pojedinca [5].

Slika 1: *Priroda organizacionog ponašanja***3. FENOMEN LIDERSTVA**

Postoje brojne definicije na temu liderstva koje možemo naći u svetskoj literaturi. Stilovi liderstva u organizacijama su brojni. Liderstvo kao pojam se provlači kroz vekove u različitim oblicima, ali su se prve definicije o liderstvu pojavile tek 30-tih godina XX veka.

Bass (1990) posmatra liderstvo kao interakciju između dva člana ili više članova grupe koja često uključuje postavljanje ili značajne promene očekivanja i percepcije članova. Lideri su agenti promena - osobe čije delovanje utiče na ljude više nego što utiču delovanja nekih drugih ljudi. Liderstvo se dešava kada jedan član grupe modifikuje motivaciju ili kompetencije drugih članova u grupi [1].

Liderstvo je proces kojim se inspirišu zaposleni da rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebna su znanja i sposobnosti. Lideri imaju zadatak da vode organizacije u kojima će svaki zaposleni moći da razvija svoje potencijale. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na izvor nove pokretačke energije. Najvećim kvalitetom lidera se smatraju njegova sposobnost u rešavanju pitanja motivacije zaposlenih koji direktno utiču na poboljšanje efikasnosti i efektivnosti [9].

Liderstvo je, pre svega, usmeravanje razvoja, prvo svog, a zatim razvoja svojih saradnika-sledbenika do tačke koju određuju njihovi motivi, sposobnosti, znanja, a usklađeno sa potrebama organizacije [3].

Liderstvo predstavlja proces i imovinu. Kao proces, liderstvo uključuje upotrebu neprinudnog uticaja. Kao imovina, liderstvo je skup karakteristika koji se pripisuje nekom za kog se smatra da uspešno koristi uticaj. Liderstvo ne uključuje silu niti prinudu. Onaj menadžer koji koristi iste i formalni autoritet u rukovođenju ljudima ne podrazumeva se liderom [5].

### 3. PREDANOST

Organizaciona posvećenost je varijabla koja se često izučavala na individualnom nivou ponašanja zaposlenih u okviru organizacionog ponašanja, ali se neretko posmatrala i kao grupna ili timska varijabla, odnosno kao organizaciona posvećenost grupa ili timova ili članova grupa ili timova

Organizaciona posvećenost pokazuje stepen identifikacije ljudi sa svojim organizacijama, njihovu angažovanost i nesprijetnost da ih napuste [4].

Predanost organizaciji definišu kao stepen u kom se zaposleni identifikuje sa organizacijom i ima želju da ostanu u istoj [7].

#### 3.1 TROKOMOPONENTNI MODEL PREDANOSTI

Dva istraživača koja su se najviše bavila istraživanjem predanosti organizaciji su Majer i Alenova, njihov trokomponentni model predanosti organizaciji je u velikom broju slučajeva dovođen u vezu sa brojnim drugim faktorima i njihove teorijske postavke se nezaobilazne kada je reč o predanosti organizaciji. Njihova definicija predanosti organizaciji glasi: „Predanost organizaciji je stanje u kome se zaposleni identifikuje sa organizacijom i njenim ciljevima, i pritom želi da održi članstvo u toj organizaciji“.

Na predanost organizaciji se gleda kao na multidimenzionalan i kompleksan konstrukt koji obuhvata tri komponente: afektivnu, normativnu i utilitarnu predanost [8].

1. Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Zaposleni koji ima visok nivo afektivne posvećenosti ostaje u organizaciji jer želi i to je njegova slobodna volja.

2. Normativna predanost se odnosi na unutrašnji osećaj obaveze zaposlenog da organizaciji duguje dosta i da najviše iz tog razloga ostaje u njoj. Zaposleni kod kojih je izražen ovaj tip predanosti u organizaciji ostaju zato što smatraju da tako treba.

3. Utilitarna predanost predstavlja predanost organizaciji zbog plate i ostalih beneficija koje mu organizacija pruža. Zaposleni koji imaju izraženu utilitarnu predanost ostaju u organizaciji zato što moraju.

Majer i Alen [8] su varijable koje su se pokazale u vezi sa povezanošću organizaciji rasporedili u kategorije:

- Karakteristike zaposlenih
- Karakteristike organizacije
- Radno iskustvo.

Ishod predanosti o kojima se najčešće priča u istraživanjima su:

Smanjenje apsentizma se u istraživanjima spominje kao najčešći ishod afektivne predanosti organizaciji. Visok stepen organizacione posvećenosti se može dovesti u vezu sa niskom stopom apsentizma i dobrovoljnog napuštanja posla [4].

Ostanak zaposlenih u organizaciji, odnosno smanjena fluktuacija, je takođe jedan od poželjnih ishoda predanosti organizaciji. Istraživanja su pokazala da je manja verovatnoća da će oni zaposleni koji imaju visoku predanost napustiti organizaciju.

Radni učinak zaposlenih se u različitim kompanijama meri na različite načine. Vodi se računa o kvalitetu rada zaposlenih, sa kolikom brzinom i preciznošću oni obavljaju svoj posao. Istraživanja pokazuju nekonzistentne rezultate po pitanju povezanosti povećanja učinka i povećenosti. Možda ovakvi rezultati deluju nelogični, jer bismo pomislili da oni radnici koji su posvećeni i koji su spremni da daju više i više su motivisani imaju i bolji učinak na poslu. Međutim autori ove rezultate objašnjavaju činjenicom da to što neko želi ne mora da znači da će zaista i povećati svoj učinak.

Motivacija se takođe dovodi u vezu sa predanošću organizaciji. Predanost može biti jak izvor motivacije, vodi do toga da osoba istraje na putu ka cilju čak i ukoliko joj se neko ili nešto suprotstavlja [6].

### 4. POVEZANOST LIDERSTVA I ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Prema Stumu (1999) posvećenost zaposlenih u jednoj organizaciji je odraz kvaliteta liderstva u toj organizaciji. Shodno tome, logički zaključujemo da stil liderstva ima značaj uticaj na razvoj predanosti zaposlenih u jednoj organizaciji.

Zaposleni će generalno razvijati pozitivna uverenja ukoliko organizacija vrednuje njihov doprinos i vodi brigu u njihovoj dobrobiti, te ukoliko vide spremnost organizacije da nagradi dodatni radni napor. Studije su konzistentne sa teorijom organizacione podrške i ostalim pristupima koji se zasnivaju na tome da saradnici na povoljne radne uslove odgovaraju većom posvećenošću i većim učinkom [7].

### 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

#### 5.1 CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja jeste da se utvrdi da li liderstvo u organizaciji „X“ ima statistički značajan uticaj na predanost zaposlenih. Na osnovu ovoga moguće je definisati odgovarajuće mere i aktivnosti, koje bi doprinele unapređenju kvaliteta radnog okruženja, što bi

trebalo da rezultira ostvarivanjem boljih poslovnih rezultata na bazi većeg nivoa zadovoljstva zaposlenih.

## 5.2 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Postavljena je glavna hipoteza (OH1) i postavljene su pomoćne hipoteze (PH) koje glase:

OH1: Liderstvo ima uticaja na predanost u organizaciji

PH1: Pol utiče na predanost

PH2: Godine starosti utiču na predanost

PH3: Obrazovanje utiče na predanost

PH4: Pozicija utiče na predanost

PH5: Radni staž utiče na predanost

Postavljene hipoteze je potrebno proveriti kroz istraživanje i potom ih usvojiti ili odbaciti u zavisnosti od rezultata istraživanja.

## 5.3 UZORAK ISTRAŽIVANJA

U anketiranju su učestvovali svi zaposleni koji su bili prisutni u organizaciji „X“ u periodu od 14. do 18. maja, 2018. i koji su naravno hteli da pristupe anketiranju svojom voljom.

Stepen odziva je bio dobar s obzirom da je anketu popunilo 71% zaposlenih. U istraživanje su bili uključeni svi zaposleni bez obzira na hijerarhijski nivo u kompaniji, sa izuzetkom generalnog menadžera koji uživa status jednog od vlasnika i iznad sebe nema pretpostavljeneih.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Glavni nalaz ovog istraživanja je da liderstvo ima uticaja na predanost zaposlenih u kompaniji čime je potvrđena opšta hipoteza (OH1).

Tabela 12: Koeficijenti

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	2.290	.941		2.434	.016
	Skor Liderstvo	.204	.026	.519	7.799	.000

a. Dependent Variable: Skor Predanost

Možemo videti da je prediktor t značajan. Skor na liderstvu je statistički značajan prediktor i njihova relacija je pozitivna. Ovo dalje implicira da ukoliko skor liderstva raste, raste i skor predanosti.

Što se tiče pomoćnih hipoteza (PH1, PH2, PH3, PH4, PH5) iste se odbacuju i istraživanje je dokazalo da ne postoji statistički značajan uticaj ovih varijabli na predanost zaposlenih u organizaciji.

Segment predanosti ukazuje na najmanje zadovoljstvo ispitanika odnosno najniže ocene, ukazivajući da zaposleni nisu lojalni kompaniji i zadržavaju se u istoj samo zbog zbog globalnih radnih uslova (potrebe da se radi i privređuje, činjenice da su prijava i zarada redovne u kompaniji, da su im u stvari osnovni higijenski uslovi zadovoljeni).

## 7. ZAKLJUČAK I MERE POBOLJŠANJA

Rezultati koji su postignuti ovim istraživanjem predstavljaju jedan veliki doprinos proučavanju tema liderstvo i predanost zaposlenih, kao i smernice za njihovo dalje proučavanje.

Korektivne mere se mogu primeniti u kompaniji „X“ i iste se ogledaju u implementaciji sledećih programa i procesa:

- Implementacija LEAN filozofije
- Talent menadžment program
- Kultura konstruktivnog fdbeka
- Plan motivacije saradnika
- Plan brendiranja Poslodavca

## 8. LITERATURA

- [1] Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial applications. 3rd ed. New York: The Free Press.
- [2] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology 71 (3), 500-507.
- [3] Grubić-Nešić, L. (2013). Znati biti lider. Novi Sad: AB Print.
- [4] Greenberg J., & Baron, R., A. (1998). Behaviour in organizations. New Jersey: Prentice-Hall.
- [5] Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). Organizational Behavior, Managing people and organizations. 8th ed. Boston & New York: Houghton Mifflin Company.
- [6] Latham, G., (2007). Work Motivation. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- [7] Langton, N. & Robbins, S. (2006). Fundamentals of Organizational Behaviour 3rd Cdn Ed. Canada: Pearson Education
- [8] Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [9] Northouse. P. G. (2008). Liderstvo, teorija i praksa. IV izdanje. Beograd: Data Status.

### Kratka biografija:

**Nataša Dragičević**, rođena u Novom Sadu, 1986. godine. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka, odbranila je u oktobru 2017. godine. Iste godine je upisala master studije na Fakultetu tehničkih nauka, modul: Menadžment ljudskih resursa. Dugi niz godina se bavi poslovima zapošljavanja i zadržavanja talenata, kao i uspostavljanjem i održavanje zdrave korporativne kulture, razvojem kadrova i motivacijom saradnika.