

**UTICAJ LIDERSTVA NA ORGANIZACIONO UČENJE****THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL LEARNING**Slavica Galečić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** –U radu se analizira uticaj liderstva na organizaciju koja uči, na osnovu kojih se predlažu mere unapređenja.

**Ključne reči:** *uticaj liderstva, organizacija koja uči, učeće organizacije, motivacija, zaposleni, organizacija.*

**Abstract** – *The paper analyzes the impact of leadership on the learning organization, on the basis of which improvement measures are proposed.*

**Keywords:** *influence of leadership, learning organization, learning organization, motivation, employees, organization.*

**1. UVOD**

Promene u svetu poslovanja otvorile su nove pristupe sagledavanju uloge pojedinaca u stvaranju poslovnih rezultata. Zaposleni u organizacijama imaju sasvim drugačije mesto i ulogu. Povećanje mogućnosti za razvoj sopstvenih motiva, za razvoj inicijative i kreativnosti su osnovne odlike zaposlenih u savremenim organizacijama.

Produktivnost rada u direktnoj je vezi sa motivacijom zaposlenih. Zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom ostvaruju bolje rezultate, više se zalažu i efikasniji su u obavljanju svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Kvalitetno rukovodstvo lidera, praćenje i motivisanje svojih saradnika-sledbenika, sigurno će povećati motivaciju zaposlenih i na taj način doprineti da organizacija održi konkurentsku prednost na tržištu.

Da bi kompanije opstale u današnje turbulentno vreme, moraju da teže ka krupnim i radikalnim promenama. Od njih se zahteva efikasne promene, i brzi odgovor urbane sredine

**2. ORGANIZACIJA KOJA UČI**

Organizaciono učenje najčešće se definiše kao proces kroz koji menadžeri nastoje da podstaknu želju i sposobnost članova organizacije da razumeju i upravljaju organizacijom i njenim okruženjem na način da donose odluke koje kontinuirano povećavaju organizacionu efektivnost.

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Leposava Grubić Nešić, red.prof.**

**2.1. Pojam učeće organizacije**

Organizaciono učenje se najčešće definiše kao promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svome okruženju

**2.2 Izvori organizacionog učenja**

Podele organizacionog učenja su različite. Najčešće se koristi klasifikacija na dve osnovne vrste:

- 1) učenje u jednom krugu (adaptivno) i;
- 2) učenje u duplom krugu (generativno).

Adaptivno učenje ili učenje u jednom krugu (Single loop learning) - promene u okvirima prethodno definisanog seta pretpostavki koje ostaju van svakog preispitivanja. Generativno učenje ili učenje u duplom krugu- (Double loop learning) - sticanje znanja kojim se preispituju i menjaju bazične pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće rutine.

**3. UPRAVLJANJE ZNANJEM I ORGANIZACIONO UČENJE**

Upravljanje znanjem je proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu i upotrebu znanja. Znanje obuhvata sve ono što pojedinac ili grupa zaposlenih znaju ili znaju kako da urade - humano i socijalno znanje - i njihovo poznavanje organizacionih normi, procesa i procedura, sredstava i rutina - strukturirano znanje [1].

Znanje može biti: (1) implicitno znanje - lično znanje bazirano na individualnom iskustvu i koje je pod uticajem individualnih percepcija i vrednosti i teško se može iskazati; (2) eksplicitno znanje – znanje koje se može eksplicitno iskazati, odnosi se na uputstva i procedure u pisanoj formi [1].

**4. VOĐSTVO U ORGANIZACIONOM UČENJU**

Bez liderstva nema organizacionog učenja, u tome se slažu gotovo svi autori u ovoj oblasti. Liderstvo je faktor koji objedinjuje sve ostale komponente koji čine kontekst organizacionog učenja: organizacionu strukturu, kulturu i klimu, promene, komunikaciju itd. Naime, lider kompanije je taj koji treba da obezbedi da se izgradi organizacioni dizajn koji podržava organizaciono učenje, da se ustanove kulturne vrednosti učenja i razvoja, da se izgradi klima poverenja i tolerancije na greške, da se ustanove komunikacijski kanali koji obezbeđuju organizaciono učenje.

## 5. LIDERSTVO

Liderstvo možemo definisati kao proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadatka. Motivacione veštine su kritična komponenta liderstva, dok su planiranje i administracija centralno pitanje menadžmenta [1].

### 5.1 Misija, vizija i strategija liderstva

Vizija mora posedovati jasan cilj kojem teži i mora imati tehnički, kulturni i politički oslonac u jasno definisanim ciljevima kompanije, dok misija predstavlja osnovu za formiranje sistema vrednosti koji podstiče promene naglašavajući razlike i mogućnosti između sadašnjeg i budućeg trenutka. Misija je i osnova za plan strategije. Program misije mora biti moguć, pre svega, ali i uverljiv za većinu i sa preformansama koje se daju izmeriti.

### 5.2 Karakteristike lidera

Lidera definišemo kao osobu koja može da utiče na druge, te se razlikuje od nelidera po tome što ima sposobnost da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću. To je osoba koja, svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje ili emocije značajnog broja ljudskih individua. Lideri su osobe koje imaju sledbenike.

### 5.3 Komunikacija lidera

Komunikacija je veština koja se uči, razvija, usavršava i nikada nije dovoljno savladana. U organizacijama je od presudnog značaja obučavati zaposlene u pravcu uspešne organizacione komunikacije, kako bi se izbegli nesporazumi i što je moguće više ubrzao razvoj i napredak. U poslovnom komuniciranju je jedan od najvažnijih uticaja za uspešni poslovni rezultat, ostvarenje ciljeva i stvaranje poslovnih veza sa partnerima.

Poslovna komunikacija obuhvata elemente kao npr.: pravila ponašanja sa drugim ljudima, poslovno dopisivanje, ton, glas, govor tela, upotreba reci i pravila vođenja uljuđenog razgovora u raznim poslovnim situacijama. Kroz komunikaciju se stvaraju poslovni planovi, određuju se i ciljevi, a i strategije kojima će se ti ciljevi ostvariti.

Komunikacija se deli na dve osnovne podele, a to su: verbalna komunikacija, i neverbalna komunikacija. Obe vrste imaju svoje podvrste komuniciranja.

#### 5.3.1. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija se koristi za zražavanje stavova, emocija, održavanje osobina ličnosti i menjaje verbalne komunikacije. To je govor tela i sadržaj iz okoline u pojedinoj komunikaciji [2].

#### 5.3.2. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija lidera je najvažniji aspekt uticaja na druge ljude i najefikasniji način deljenja vizije sa svojim sledbenicima-saradnicima. Pored pružanja informacija verbalna komunikacija treba i da pokrene ljude na aktivnost. Cilj je da se slušaoci pokrenu da misle, brinu, sarađuju i odgovaraju [3].

## 6. ODNOS LIDERA I SARADNIKA-SLEDBENIKA

Liderstvo je proces koji nastaje iz odnosa između lidera i sledbenika koji su povezani svojim razumevanjem da su članovi iste društvene grupe. Lideri će biti efikasnije vođe, kada svojim ponašanjem ukažu da su jedno od nas, jer dele naše vrednosti, brige i iskustva i rade to za nas, nastojeći da unaprede interese grupe, a ne lične interese. odnos lidera i svojih saradnika-sledbenika neraskidiva veza, koja ne može da opstane jedna bez druge. Samo kvalitetni odnos, može da dovede do produktivnosti cele kompanije, kao i njihovog odnosa.

## 7. SAVREMENI PRISTUP LIDERSTVU

### 7.1 Liderstvo i menadžment

Može se reći da je za uspešno poslovanje, ali i za opstanak bilo koje organizacije neophodan adekvatan menadžment. Između liderstva i menadžmenta mora postojati jaka veza. Svaka disharmonija njihovog odnosa narušava kompletnu sliku kompanije, i same organizacione kulture. Ako liderstvo nije dovoljno organizovano, menadžment će preovladavati u samoj organizaciji. Ukoliko je ipak menadžment slabiji od liderstva, uslediće nedostatak strukture i pravila u organizaciji.

Glavna razlika je u činjenici da menadžeri upravljaju fizičkim sredstvima organizacije, dok lideri upravljaju emocionalnim i duhovnim, njenim vrednostima, posvećenostima i aspiracijama.

## 8. LIDERSTVO I ORGANIZACIJA KOJA UČI

### 8. 1. Organizaciono učenje

U okviru savremene privrede konkurentska prednost bi trebalo da bude održiva, kako bi uspeh bio dugoročan. Kompanije bi trebalo da beleže bolji rezultat od konkurenata u okviru više sfera delovanja, kako bi se ispunili očekivani ciljevi.

Putem učenja, kompanija stiče mogućnost inovacije procesa, proizvoda, postizanje njihove efikasnosti i efektivnosti, snižavanja troškova. Održiva konkurentska prednost je zasnovana na znanju, ali znanju koje se iznova unapređuje i čiji proces kreiranja nema svoj kraj.

Organizacija koja uči privlači stručni kadar i korisnike, te povezuje, tj. uklapa sposobnosti i dejstvo privlačnih sila između stručnog kadra i korisnika. Smatra se da kultura definiše i koje znanje je posebno važno za kompaniju, koje kompetencije je potrebno negovati i ko se smatra stručnim. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih je jedan od najefikasnijih ostvarenja konkurentске prednosti, pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i takmičenje sa konkurencijom za poverenje potrošača. To je značajno za dalji razvoj i opstanak organizacije, jer je to rezultat velikih i brzih promena u spoljašnjoj i unutrašnjoj okolini savremenih kompanija.

Koncept učeće organizacije proizilazi iz ideja dugo zastupanih od vođa organizacionog razvoja i dinamike sistema. Jedan od specifičnih doprinosa organizacionog razvoja je njegovo fokusiranje na humanističku stranu organizacije.

Radeći u učećoj organizaciji znači biti deo celine, sistema u kojem procesi zavise jedan od drugog. Shodno tome, svesni radnici preuzimaju rizik da bi učili i razumeju kako treba tražiti trajna umesto trenutnih rešenja. Ljudi u učećim organizacijama služe ostalima na efektivne načine, jer su dobro pripremljeni za promene i rade sa kolegama.

Osnovno verovanje u organizacionom razvoju je da rad u timovima predstavlja osnov u građenju organizacije. Sledeće temeljno uverenje je da timovi moraju upravljati svojom kulturom, procesima, sistemima i odnosima, ukoliko žele da budu efektivni. Timovi i timski rad su deo temelja organizacionog razvoja.

## 8.2. Karijera, mentorstvo i liderstvo

Organizacije pokazuju interes za planiranje i razvoj karijere zaposlenih, kao i razumevanje njihovih potreba i želja, što pozitivno deluje na motivaciju za rad i lični razvoj. Sistemski razvoj karijere i otvaranje mogućnosti individualnog razvoja smanjuje fluktuaciju, apsentizam, frustracije i stres zaposlenih, pridonoseći time boljem iskorišćavanju ljudskih resursa [4].

Razvoj karijere je proces koji zahteva mnoštvo organizacionih i individualnih aktivnosti. Te aktivnosti moraju biti međusobno povezane i usklađene kako bi odnos između organizacije i svake njene individue bio partnerski. Razvoj karijere je proces u kome svaka individua napreduje kroz seriju različitih nivoa, od kojih je svaki okarakterisan kao relativno jedinstven skup pitanja, tema i zadataka [5].

## 8.3. Mentorstvo, lideri i organizacija koja uči

Bez intenzivnog procesa socijalizacije, razvijanja kulture poverenja i posvećenosti, dijaloga i razmene znanja na svim nivoima, ne može se govoriti o uspešnom uvođenju koncepta organizacije koja uči. Lideri imaju ključnu ulogu u kreiranju kulture i mehanizama putem kojih će se omogućiti i podržati učenje i nagraditi upotreba naučenog.

Liderstvo u učećoj organizaciji mora biti takvo da lider bude mentor i model učenja i razvoja; treba da izgrađuje posvećenost učenju, da kreira načine za stvaranje ideja i da kreira infrastrukturu pogodnu za organizaciono učenje.

Zagovornici koncepta učeće organizacije ističu da, kada se uporede dva konkurenta na tržištu, preduzeće koje poseduje viši nivo karakteristika učeće organizacije će biti više prilagodljivo i fleksibilno, neće se zadovoljavati trenutnim stanjem, više će eksperimentisati i stvarati nova znanja, preispitivati načine rada i rezultate i isticati ljudski potencijal za učenje kao stratešku konkurentsku prednost. Učeća organizacija može se smatrati idealnim modelom koji pokazuje željeni pravac razvoja savremenih organizacija.

Da bi se povećala korist od učenja na radnom mestu, ljudi moraju da postanu svesni onoga što uče. Zaposleni uče mnogo efektivnije kroz proces ispitivanja, promišljanja i dobijanja povratnih informacija, čime je omogućeno izvlačenje dubljeg razumevanje iz ovih inače svakodnevnih aktivnosti.

## 9. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 9.1. Predmet istraživanja

Cilj istraživanja je da opiše način na koji se realizuje odnos zaposlenih i lidera, odnosno na koji način lideri utiču na učenje i rad zaposlenih, kao i da utvrdi koju poziciju lideri imaju u tom procesu.

### 9.2. Cilj rada

Cilj rada je da se utvrdi na koji način određene metode liderstva imaju uticaj na motivisanje zaposlenih, i da li dovode do njihovog većeg zalaganja i ostvarenja ciljeva organizacije. Istraživanje predstavlja shvatanje značaja liderstva u organizaciji, jer je njihov uticaj jedan od osnovnih elemenata koji utiču na uspešnost, odnosno učenje i napredovanje poslovanja zaposlenih.

### 9.3. Hipoteze

H1: Zadovoljstvo zaposlenih liderima u organizaciji, utiče na učenje zaposlenih

H2: Motivacija zaposlenih, metodom liderstva, doprinosi produktivnosti celoj kompaniji

H3: Povratna informacija o radu i radnoj uspešnosti zaposlenih utiču na motivaciju zaposlenih

### 9.4. Metode istraživanja

U ovom radu primenjena je metoda anketiranja. Kao instrument primenjen je upitnik. Upitnik je posebno konstruisan za ovu namenu, upotrebljen je upitnik sa ponuđenim odgovorima, Likterovog tipa sa 5 slaganja.

## 10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Istraživanje je obavljeno na uzorku ispitanika koji su zaposleni u preduzeću koje se bavi proizvodnjom, obradom i prodajom pumpi i pumpnih rešenja. U anketiranju je učestvovalo 70 ispitanika, anketa je bila anonimna.

U ovom istraživanju nisu učestvovali svi zaposleni, tako da dobijene rezultate možemo uvažiti sa određenom dozom rezerve. Radno mesto ispitanika je u najvećem broju izvršno radno mesto, zatim rukovodeće.

Organizacija je ocenila da lider uglavnom postavlja visoke standarde performansi, svojim ponašanjem, uglavnom se slažu da lider radi u organizaciji najviše što može, kao i da lider radi isto koliko i svaki član radne grupe. U podjednakom broju su izjasnili stav o tome da lider predstavlja i dobar i loš primer svojim ponašanjem, ali većina ispitanika se upotpunosti slaže sa činjenicom da lideri ohrabruju svoje sledbenike da iskažu svoja mišljenja u organizaciji.

Više od polovine ispitanika se izjasnilo upotpunosti da lideri razmatraju njihove ideje i sugestije koje oni predlože, kao i da im lideri daju prilike da iskažu odnosno iznesu svoja mišljenja.

Da lideri predlažu načine za unapređenje performansi radne grupe, većina ispitanika se složila sa tom

činjenicom, ali najviše je onih koji se slažu da ih lideri ohrabruju i da rešavaju zajedničke probleme u organizaciji.

Mišljenja su podeljena kada su odgovorili na pitanje da lideri podstiču da zaposleni međusobno dele informacije. Na pitanja o tome kako lideri obrazlažu organizacione ciljeve kao i donete odluke, akcije, pravila i očekivanja, svojim sledbenicima-saradnicima, mišljenje naših ispitanika je uglavnom da se slažu na takve činjenice, kao i na brigu lidera o svojim saradnicima obuhvati veći broj pojedinaca sa najvišim stupnjem obrazovanja.

## 8. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata koji su dobijeni u istraživanju možemo zaključiti da su zaposleni u organizaciji uglavnom zadovoljni svojim liderima u organizaciji, i da nemaju značajnih poteškoća.

Predozni mera za organizaciju u kojoj je izvršeno anketiranje zaposlenih, može da se ogleda ne samo u konkretnim merama, već u tome da je bitan preduslov merenja zadovoljstva zaposlenih. To je ključ poboljšanja efikasnosti organizacije.

Zadovoljstvo zaposlenih potiče iz motivisanja od strane njihovih lidera. S tim možemo zaključiti da svaki napredak organizacije, odnosno zaposlenih, proizilazi iz toga. Svakodnevni treninzi, grupni i individualni, kao i poboljšanje timskom rada, dovešće do boljeg učinka zaposlenih, pa zatim lidera, kao i kompletne organizacije.

## 9. LITERATURA

- [1] Mašić. B. (2010). *Menadžment*. Loznica: Beograd : Mladost Grup.
- [2] Businessstopia. (2017, 02 19). *Neverbalna komunikacija u različitim kulturama*. Retrieved from UnaVita: <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/>
- [3] Grubić-Nešić, L. (2013). *Znati biti lider*. Novi Sad, Vojvodina, Srbija: Faculty of Technical Science.
- [4] Boljanović, J. Đ., Dobrijević, G., Babić, L., & Dražeta, L. (2013). *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [5] Boljanović, J. Đ., Pavić, Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Loznica: Beograd : Mladost Grup.

### Kratka biografija:



**Slavica Galečić** rođena u Novom Sadu 1995. godine. Diplomirala na Fakultetu Tehničkih Nauka u Novom Sadu. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila je 2019.godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka, iz oblasti inženjerski menadžment odbranila je 2021. godine.