

SKLONOST ZAPOSLENIH PREMA UČENJU U ORGANIZACIJI KAO POLAZIŠTE KONCEPTA INTELIGENTNE ORGANIZACIJE

MR. SINIŠA SRZIĆ¹

SAŽETAK

Sklonost odnosno predisponiranost svih zaposlenih u organizaciji na stalno učenje je početni (primarni) element cjelokupnog koncepta inteligentne organizacije. Sklonost zaposlenih za stjecanjem znanja nije dovoljno danas istražena i naglašena, pa je aktualnost teme ovog rada samim tim evidentna. Želi se dokazati da se kroz selekciju ljudskih resursa u organizaciji moraju stvoriti preduvjeti da organizaciju čine isključivo članovi koji su skloni kroz čitavu svoju karijeru na stalno učenje i usvajanje novih znanja, sposobnosti i vještina.

Izravan doprinos ovog rada je u pokušaju da se istraže bitni čimbenici koji utječu na sklonost zaposlenih prema stjecanju novih znanja, vještina i sposobnosti. Na kvotnom uzorku veličine 50 zaposlenih iz četiri hotela srednje veličine s pomoću posebno konstruiranog upitnika za utvrđivanje sklonosti zaposlenih za stjecanjem novih znanja, sposobnosti i vještina definirane su dvije skupine zaposlenih sklonih učenju u organizaciji (skupina 1) i skupina zaposlenih koja nije sklona učenju u organizaciji (skupina 2). Korištena je metoda diskriminacijske analize, aplicirana na obje skupine ispitanika. Pretpostavili smo i potom definirali deset čimbenika (deset varijabli) koji utječu na sklonost učenju zaposlenih u organizaciji i koji na taj način predstavljaju diskriminirajuće varijable (X_1, \dots, X_{10}) tj. dob. stručnost, mjesečne visine plaća, uspjeh tijekom redovnog školovanja, zadovoljstvo napredovanjem u karijeri, obiteljski status, status u organizaciji, privrženost organizaciji, ocjene radnih učinaka i dosadašnja uključenost u učenje u organizaciji.

Test s kojim se utvrđivala sklonost ispitanih zaposlenika prema učenju u organizaciji je pokazao da je od ukupno njih 50 ispitanika, sklonost učenju pokazalo 18 ispitanika (skupina 1), a kod 32 ispitanika ta sklonost nije utvrđena (skupina 2). Na temelju ovih spoznaja sastavljena je tablica diskriminirajućih varijabli i izvršena je diskriminacijska analiza prema tim diskriminirajućim varijablama za obje skupine ispitanika. Prosječna vrijednost linearne funkcije diskriminirajućih varijabli za skupinu ispitanika koja se deklarirala da ima sklonost učenju u organizaciji iznosi 0,7874, a ista ta vrijednost kod skupine ispitanika koja se deklarirala da nema te sklonosti iznosi 0,3657. Na temelju ovih prosječnih vrijednosti linearne funkcije određena je pripadnost ispitanika po osnovu ovih deset diskriminirajućih varijabli odnosnoj skupini. Sama činjenica da je velika većina ispitanika u obje promatrane skupine potvrdila na temelju ovih diskriminirajućih varijabli da pripada skupini formiranoj na temelju rezultata početnog testiranja sklonosti učenju u organizaciji, daje nam dovoljno uporišta za tvrdnju da ovih deset diskriminirajućih varijabli sasvim pouzdano upućuju da se mogu prihvatiti čimbenicima koji djeluju značajno na sklonost zaposlenih učenju u organizaciji.

Ključne riječi: učenje u organizaciji, inteligentna organizacija, diskriminacijska analiza

¹ Mr. sc. Siniša Srzić, sinisa.srzic@hi.t-com.hr, student doktorskih studija na Sveučilištu/Univerzitetu „Hercegovina“, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići-Međugorje.

UVOD

Koncept u menadžmentu nazvan "inteligentna organizacija", nastao negdje 80-tih godina proteklog stoljeća, danas potvrđuje puno svoje značenje i tada određeno mu mjesto i ulogu u opstanku i razvitku organizacija.² Iznad svega taj koncept ukazuje da bez stalnog učenja svih zaposlenih u organizaciji ne postoji realna šansa niti za opstanak, a kamoli razvitak organizacija u sve turbulentnijem, neizvjesnijem i upitnom okruženju. Stalna potreba za stjecanjem novih znanja, sposobnosti i vještina nije samo locirana na menadžere već je imperativ svakom članu organizacije. Sama ta činjenica ukazuje da učenje u organizaciji postaje složena materija u upravljanju ljudskim resursima.³

S punim se pravom danas može reći da se organizacije budućnosti mogu nazvati organizacijama koje uče i koje su sposobne izgraditi svoju organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijsko ponašanje na temeljima znanja i stalnog usvajanja novih znanja, sposobnosti i vještina svih članova organizacije.

1. DEFINIRANJE PROBLEMA

U literaturi koja obrađuje upravljanje znanjem i učenjem u organizaciji, te u publiciranim istraživanjima često se ističe i u prvi plan stavlja motivacija i različiti motivatori s pomoću kojih menadžment može kreirati model inteligentne organizacije.⁴ Motivacija zaposlenih je zasigurno neizostavna komponenta inteligentnih organizacija, i to je nesporno.⁵ Međutim, sklonost odnosno predisponiranost svih zaposlenih u organizaciji je početni (primarni) element cjelokupnog koncepta inteligentne organizacije. Bez te sklonosti zaposlenih da konstantno uče, stječu nova znanja, sposobnosti i vještine nije moguće prići motivaciji i izboru strategije motivacije zaposlenih za učenjem.

Skлонost zaposlenih za stjecanjem znanja nije dovoljno danas istražena i naglašena, pa je aktualnost teme ovog rada samim tim evidentna. Schwaninger, tako naglašava procese mentalnih transformacija i mentalnih mapa svih članova organizacije i tako na neizravan način ukazuje upravo na složenost pristupa sklonosti zaposlenih na učenje.⁶

Učenje, potrebu za učenjem, sklonost učenju u organizaciji i koncept inteligentne organizacije, međutim, nije moguće ni shvatiti, a još manje primijeniti bez učinkovitog i izgrađenog sustava upravljanja ljudskim resursima. Ljudski resursi jesu najvredniji resurs svake organizacije. Učinkovitost organizacija kroz ovaj resursni pristup mjeri se sposobnošću menadžmenta da projektira organizaciju u kojoj će svi (a ne samo neki) zaposlenici iznaći smisao, svrhu i potrebu da sve svoje fizičke i umne sposobnosti usmjere prema ostvarivanju strateških ciljeva organizacije i na taj način realiziraju vlastite životne ciljeve.⁷ Odgovor na ovo pitanje je smisao opstanka i razvoja - smisao svih organizacija u skoroj budućnosti. Baveći se pitanjima selekcije ljudstva u organizaciji što je jedan od uvjeta učinkovitog upravljanja ljudskim resursima, nedovoljno se u publiciranim istraživanjima pridaje pažnja čimbenicima koji određuju sposobnost i spremnost zaposlenih za stjecanjem novih znanja, sposobnosti i vještina. Stone i Meltz, na primjer, uopćeno prilaze selekciji ne ulazeći dublje u brojne čimbenike koje treba imati u vidu.⁸ Pržulj uključuje polazišta analize posla, uspješnost i profile zahtjeva posla kao selekcijske polazne kriterije.⁹ Schmidt i Hunter ukazuju na značajnu statističku

² Uz pojam "inteligentna organizacija", često se koriste slični nazivi: "organizacija koja uči", "inteligentno poduzeće", "organizacija znanja" itd. Svi ovi pojmovi nisu isti, ali se s njima i s pomoću njih shvaća uglavnom ista tematska oblast u menadžmentu.

³ Pinchot G., Pinchot E., 1996, *The Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers, New York

⁴ Davenport T.H., Prusak L., 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press

⁵ Garvin A.D., 1998, *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press

⁶ Schwaninger M., 2009, *Intelligent Organization*, Springer, London

⁷ Gutić D., Rudelj S., 2012, *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, Osijek, str. 328.

⁸ Stone T., Meltz N., 1991, *Human Resource Management in Canada*, Holt Reinhart and Winston, Toronto, Canada

⁹ Pržulj Ž., 2002, *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 153.

povezanost selekcijskih metoda i uspješnosti u poslu.¹⁰ Graham i Muyia na uzorku ispitanika od 498 zaposlenih prikazuju utjecaj i značenje različitih čimbenika organizacijske kulture na uspješnost organizacijskog učenja.¹¹ Brauche i Azam, pak, donose rezultate istraživanja utjecaja različitih demografskih varijabli na učenje u organizaciji.¹² Vrlo je malo istraživanja koja uključuju niz različitih, multivarijabli s pomoću kojih se pokušava istražiti i dokazati njihov utjecaj na spremnost zaposlenih na permanentno učenje u organizaciji kao stvaranju puta prema konceptu inteligentnih organizacija.

2. CILJ RADA

U ovom se radu želi kroz istraživački pristup ukazati i dokazati da bez sklonosti svih zaposlenih (članova) organizacije ne postoje osnovni preduvjeti za nastajanje inteligentnih organizacija. Želi se dokazati da se kroz selekciju ljudskih resursa u organizaciji moraju stvoriti preduvjeti da organizaciju čine isključivo članovi koji su skloni kroz čitavu svoju karijeru na stalno učenje i usvajanje novih znanja, sposobnosti i vještina. Motivacija zaposlenih na učenje tamo gdje ne postoji puna sklonost svih članova organizacije za učenjem ne može sama po sebi kreirati inteligentnu organizaciju.

Izravan doprinos ovog rada je u pokušaju da se istraže bitni čimbenici koji utječu na sklonost zaposlenih prema stjecanju novih znanja, vještina i sposobnosti.

3. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA I REZULTATI

U zadnjih desetak godina publicirano je više zapaženih istraživanja na temu čimbenika koji utječu na sklonost učenje u organizaciji. Miner i Mezias istražuju aspekte i budućnost koncepta inteligentnih organizacija i učenja.¹³ Askim, Johnsen i Shristophersen istražuju utjecaj čimbenika učenja na konkurentsku sposobnost organizacije kroz model benchmarkinga.¹⁴ Prugsamatz prezentira utjecaj čimbenika učenja (motivacije zaposlenih i organizacijske kulture) u neprofitnim organizacijama s pomoću multiple regresije i Pearsonovih koeficijenata korelacije.¹⁵ Primjenu diskriminacijske analize u istraživanju čimbenika učenja u organizaciji nalazimo, pak, u publiciranim istraživanjima nekoliko autora. Lyles kroz proces organizacijskog učenja.¹⁶ Nafei, Kaifi i Khanfar donose interesantne rezultate nedavne studije nastale u organizaciji istraživanja Al-Taif Sveučilišta u Saudijskoj Arabiji.¹⁷ Škerlavaj, Song i Lee kroz organizacijsku kulturu, inovacijsku kulturu i inovacijsko ponašanje kao čimbenike organizacijskog učenja na longitudinalnom istraživanju firmi Južne Koreje s pomoću diskriminacijske analize potvrđuju vrijednost i valorizaciju ovog metodološkog pristupa.¹⁸

¹⁰ Schmidt F.L., Hunter J.E., 1998, The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, *Psychological Bulletin*, 124 (2), p.262-274.

¹¹ Graham C.M., Muyia F.N., 1997, Culture, Organizational Learning and Selected Employee Background Variables in Small-Size Business Enterprises, *Journal of European Industrial Training*, Vol.31, Issue 2, p.127-144.

¹² Brauche P.E., Azam S., 2004, Relations Between Selected Demographic Variables and Employee Work Ethics as Perceived by Supervisors, *Journal of Management Research*, Vol.41, No 1, p. 84-102.

¹³ Miner A.S., Mezias S.J., 1996, Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Research, *Organization Science*, Vol.7, No1, p.88-99

¹⁴ Askim J., Johnsen A., Christophersen K.A., 2008, Factors From Organizational Learning From Benchmarking: Experiences From Norwegian Municipal Benchmarking Networks, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.18, No2, p.297-320

¹⁵ Prusamatz R., 2010, Factors That Influence Organization Learning Sustainability in Non-profit Organizations, *Learning Organization*, Vol.17, Issue 3, p.243-267

¹⁶ Lyles M.A., 1994, An Analysis of Discrimination Skills as a Process of Organizational Learning, *Learning Organization*, Vol.1, Issue 1, p.23-32

¹⁷ Nafei W.A., Kaifi B.A., Khanfar N.M., 2012, Organizational Learning as an Approach to Achieve Outstanding Performance: An Applied Study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia, *Advances in Management & Applied Economics*, Vol.2, No4, p.13-40

¹⁸ Škerlavaj M., Song J.H., Lee Y., 2010, Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms, *Expert Systems With Applications*, Vol.37, p.6390-6403

Interesantno je, također, istraživanje Bruhna i Gibsona u kojem prikazuju utjecaj čimbenika timskog učenja na učinkovitost organizacija.¹⁹

4. HIPOTEZA

Osnovna tvrdnja koju se želi dokazati u ovom radu glasi: Sklonost zaposlenih za učenjem u organizaciji nije neovisna varijabla i ovisi o nizu mnogih i različitih čimbenika.

S ovom hipotezom se želi dokazati da motivacija zaposlenih (kako se često misli i tumači, Pool; Egan, Yang i Barlett; Remedios i Boreham; Tsai Yen, Huang i dr.) nije sama po sebi dovoljna da potakne interes zaposlenih na stalno učenje u organizaciji.²⁰

5. METODOLOGIJA

Skлонost ili nesklonost zaposlenih prema učenju u organizaciji determinirana je brojnim znanim i neznanim, potvrđenim ili pretpostavljenim čimbenicima. Na kvotnom uzorku veličine 50 zaposlenih iz četiri hotela srednje veličine s područja srednje Dalmacije (Splitsko dalmatinske županije) s pomoću *upitnika za utvrđivanje sklonosti zaposlenih za stjecanjem novih znanja, sposobnosti i vještina* definirane su dvije skupine: skupina zaposlenih sklonih učenju u organizaciji (skupina 1) i skupina zaposlenih koja nije sklona učenju u organizaciji (skupina 2).²¹ Ispitivanje je vršeno tijekom ožujka i travnja 2013.g. i to izravnim anketiranjem.

Ovaj upitnik prikazujemo u tablici 1.

Da bi dokazali postavljenu hipotezu i došli do postavljenog cilja rada, korištena je *metoda diskriminacijske analize*, aplicirana na obje skupine ispitanika. Metoda diskriminacijske analize je jedna od multivarijantnih metoda koja se temelji na dva skupa varijabli gdje je potrebno istovremeno analizirati varijable tih skupova, te utvrditi povezanosti i razlike među njima.²² Ova metoda se uspješno koristi da bi se razlikovalo dvije definirane skupine ispitanika prema čimbenicima koji određuju sklonost zaposlenih na učenje u organizaciji.

Tablica 1 Test sklonosti zaposlenih na učenje u organizaciji

Tvrdnje ispitanika	Slaganja ispitanika s tvrdnjama					
	1	2	3	4	5	6
Kakva uopće korist danas od učenja!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nitko ne drži i ne cijeni učena čovjeka , pa zar to nije očigledno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nije dobro znati više od svojih kolega s kojim radim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne znam u čemu bih ja trebao upotpuniti svoje znanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ako nešto i naučim drugi to neće ni znati cijeliti i prepoznati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učenje je za mlade ljude, a ne za mene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹⁹ Bruhn M.Z.,Gibson C.,2006, Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance, Academy of Management Journal, Vol.49, No3, p.501-518

²⁰ Pool S.,2000, The Learning Organization:Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture, Leadership&Organization Development Journal, Vol.21, Issue 8, p.373-378 / Egan M.T., Yang B., Barlett K.R.,2004, The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, Vol.15, Issue 3, p.145-161 / Remedios R., Boreham N.,2004, Organizational Learning and Employees' Intrinsic Motivation, Journal of Education and Work, Vol.17, Issue 2, p.219-235 / Tsai F.C.F.,Yen Y.F., Huang L.C., Huang I.C.,2007, A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective, Journal of World Business, Vol.42, p.157-169

²¹ Upitnik je u cijelosti preuzet iz: Gutić D., Rudelj S.,2012, Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Osijek, str. 311.

²² McLachlan G.J.,2004, Discriminant Analysis and Statistical Pattern Recognition, Wiley

Život je najbolja škola, ostalo je teorija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nema baš područja i sadržaja koji me puno interesiraju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nisam siguran da ima nešto jako dobro što bi mogao naučiti i što mi može koristiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izgubit ću puno vremena i energije na učenje i ne znam koja je tu svrha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu i bolje iskoristiti slobodno vrijeme umjesto da ga utrošim na učenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učio bih samo ako me netko uvjeri da ću to što naučim moći primijeniti u svome radu i biti uspješniji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učio bih samo ako bi s time napredovao u karijeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učiti mogu samo ljudi koji su navikli da stalno nešto uče	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odavno sam prestao učiti i sada će mi biti teško ponovo se odlučiti da opet učim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Značenja:

1. potpuno se slažem
2. uglavnom se slažem
3. imam malu rezervu prema toj tvrdnji
4. nemam svoje potpuno mišljenje o tome
5. nisam baš siguran da je tako
6. ne slažem se s tom tvrdnjom

Rezultati testa:

- Ukoliko je najveći broj odgovora pod 1,2,3 tada ne postoji spremnost zaposlenika za učenjem
- Ukoliko je najveći broj odgovora pod 4,5,6 tada postoji načelna spremnost zaposlenika za učenjem

Pretpostavili smo i potom definirali deset čimbenika (deset varijabli) koji utječu na sklonost učenju zaposlenih u organizaciji i koji na taj način predstavljaju diskriminirajuće varijable ($X_1 \dots X_{10}$) tj.

1. dob (do 35 godina = 1, iznad 35 godina = 2) - varijabla X_1
2. stručna osposobljenost (SSS = 1; VSS=2) - varijabla X_2
3. visina mjesečne prosječne plaće (do 6.000 kn = 1; iznad 6.000 kn = 2) varijabla X_3
4. prosječan uspjeh tijekom redovnog školovanja/studiranja (dovoljan i dobar = 1; vrlo dobar = 2; izvrstan =3) - varijabla X_4
5. postignuto zadovoljstvo napredovanjem u karijeri (ne = 1; da =2) - varijabla X_5
6. obiteljski status (samac = 1; u braku =2) - varijabla X_6
7. status unutar organizacije (zaposlenik =1; voditelj =2) - varijabla X_7
8. privrženost organizaciji (prvi posao=1; drugi posao=2; treći posao=3; četiri i više promijenjene organizacije =4) - varijabla X_8
9. prosječne ocjene radnih učinaka (do 3=1); 4=2; 5=3) - varijabla X_9
10. dosadašnja uključenost u učenje u organizaciji kroz različite oblike (ne=1; da=2) varijabla X_{10}

Pretpostavlja se, naime, da ovih deset varijabli mogu determinirati i diskriminirati sklonost odnosno nesklonost učenju u organizaciji, te potvrditi ili opovrgnuti rezultate do kojih smo došli koristeći upitnik za utvrđivanje sklonosti zaposlenih stjecanju novih znanja, sposobnosti i vještina. I ne samo to, već kazati da li su ovih deset varijabli doista i stvarni čimbenici koji značajno utječu na sklonost zaposlenih učenju u organizaciji.

Ove diskriminirajuće varijable daju realnu osnovu i mogućnost utvrđivanja čimbenika koji determiniraju obje skupine ispitanika. Prikazuju se u obliku sljedeće linearne funkcije diskriminacije:²³

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + b_8 X_8 + b_9 X_9 + b_{10} X_{10}$$

Pri čemu "b" označava koeficijente diskriminacije. Za potrebe kvantifikacije i analize zadali smo vrijednost 1 za varijable "b" za skupinu 1 i vrijednost 0 za skupinu 2. Metodom najmanjih kvadrata došli smo do vektora koeficijenta regresije i iste prihvatili za koeficijente diskriminacije.²⁴

6. OGRANIČENJA

Zasigurno bi rezultati do kojih se došlo kroz ovo istraživanje bili potpuniji i realniji da je izvršeno ponovljeno istraživanje s protekom izvjesnog vremena na nekom drugom uzorku iste veličine, unutar iste djelatnosti i na istom području uzimanja jedinica u uzorak. Na taj bi se način prvenstveno moglo potvrditi koliko utvrđene varijable same po sebi doista predstavljaju i imaju intenzitet u sklonosti zaposlenih učenju. Uključivanjem eventualno još nekih, drugih diskriminirajućih varijabli, moguće je utvrditi ili isključiti postojanje i nekih drugih varijabli koje također imaju udjela u poticanju zaposlenih na učenje u organizaciji. Ovo može biti poticaj za neko novo istraživanje.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Test s kojim se utvrđivala sklonost ispitanih zaposlenika prema učenju u organizaciji je pokazao da je od ukupno njih 50 ispitanika, sklonost učenju pokazalo 18 ispitanika (skupina 1), a kod 32 ispitanika ta sklonost nije utvrđena (skupina 2).

Na temelju ovih spoznaja sastavljena je tablica diskriminirajućih varijabli i izvršena je diskriminacijska analiza prema tim diskriminirajućim varijablama za obje skupine ispitanika (tablice 2 i 3).²⁵

Tablica 2. Tablica diskriminirajućih varijabli i rezultati diskriminacijske analize skupine ispitanika sklonih učenju u organizaciji (skupina 1)

I	Diskriminirajuće varijable										Y
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	
1.	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	0,743
2.	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	0,627
3.	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	0,810
4.	2	1	1	3	2	1	1	2	3	2	0,463

²³ Hible J.M.,2009, Logistic Regression Models, Chapman&Hall/CRC Press

²⁴ Venables W.N., Ripley B.D.,2002, Modern Applied Statistics, Springer Verlag

²⁵ Abdi J.M.,2007, Discriminant Correspondence Analysis, Thousand Oaks, Sage publications

5.	1	2	1	3	1	1	2	3	3	1	0,561
6.	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	0,772
7.	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	0.358
8.	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	0,829
9.	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	0.636
10.	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	0,583
11.	1	2	1	3	1	2	1	1	3	1	0,702
12.	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	0,479
13.	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	0,955
14.	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	0.801
15.	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	0,571
16.	2	1	1	3	1	1	1	2	3	2	0,663
17.	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	0.328
18.	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	0,881

I-ispitanik

Metodom najmanjih kvadrata dobiven je vektor koeficijenata regresije koje smo prihvatili za koeficijente diskriminacije.²⁶

Izračunata linearna funkcija diskriminacije glasi:

$$Y = 0,00213 X_1 + 0,03102 X_2 + 0,23031 X_3 + 0,35110 X_4 + 0,02372 X_5 + 0,00572 X_6 + 0,20446 X_7 + 0,00130 X_8 + 0,01447 X_9 + 0,03052 X_{10}$$

Tablica 3. Tablica diskriminirajućih varijabli i rezultati diskriminacijske analize skupine ispitanika koji nisu skloni učenju u organizaciji (skupina 2)

I	Diskriminirajuće varijable										Y
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	
1.	2	1	2	3	1	2	1	3	2	1	0,247
2.	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	0,406
3.	2	1	1	2	1	2	2	4	3	1	0,381
4.	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	0,447

²⁶ Mada postoje određene razlike između koeficijenata regresije i koeficijenata diskriminacije, među njima ima mnogo više sličnosti nego razlika, te se u istraživanjima najčešće višestruka regresija koristi da bi se s pomoću nje izračunali koeficijenti diskriminacije.

5.	1	2	1	1	2	2	1	3	1	2	0,279
6.	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	0,158
7.	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	0,617
8.	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	0,255
9.	2	2	1	2	2	1	1	4	1	1	0,426
10.	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0,551
11.	2	2	2	1	1	2	2	4	2	1	0,228
12.	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	0,102
13.	2	1	2	3	2	2	2	4	1	1	0,390
14.	2	1	2	1	2	2	1	3	3	2	0,226
15.	2	1	1	1	1	2	1	4	1	1	0,331
16.	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	0,281
17.	1	2	1	2	1	2	1	3	3	1	0,285
18.	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	0,311
19.	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	0,142
20.	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	0,114
21.	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	0,327
22.	2	1	2	1	1	2	1	3	2	1	0,424
23.	2	1	1	3	1	1	1	4	1	1	0,374
24.	2	2	1	1	2	2	1	3	3	1	0,206
25.	1	2	1	2	2	2	2	3	3	1	0,299
26.	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	0,338
27.	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	0,012
28.	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0,366
29.	2	2	1	3	1	2	1	3	1	1	0,171
30.	1	1	1	2	1	2	1	4	1	1	0,227
31.	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	0,448
32.	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	0,034

I-ispitanik

Izračunate vrijednosti ove linearne funkcije diskriminacijskih varijabli skupine ispitanika sklonih učenju u organizaciji pokazuju da se od ukupno 18 ispitanika koji su kroz test sklonosti učenju izjasnili za tu sklonost, prema deset zadanih i pretpostavljenih diskriminirajućih varijabli samo njih četvero (ispitanici označeni s brojevima 3,7,12 i 18) ne mogu svrstati u ovu skupinu.

U skupini ispitanika koji su se kroz test sklonosti učenju u organizaciji izjasnili da tu sklonost ne posjeduju (32 ispitanika), na temelju zadanih i pretpostavljenih diskriminirajućih varijabli, samo su dva ispitanika (označena rednim brojem 7 i 10) imala kvantitativne pokazatelje diskriminacijskih vrijednosti varijabli po kojima pokazuju da ne spadaju u ovu skupinu ispitanika.

8. DISKUSIJA

Daje se tablični pregled srednjih vrijednosti diskriminacijskih varijabli kao podloga za diskusiju prikazanih rezultata istraživanja.

Tablica 4. Usporedba srednjih vrijednosti diskriminacijskih varijabli

\bar{X}	Diskriminirajuće varijable										Y
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	
\bar{X}_1	1,72	1,45	1,34	2,31	1,30	1,85	1,63	3,18	2,77	1,24	0,7874
\bar{X}_2	1,36	1,17	1,02	1,88	1,22	1,47	1,31	2,93	1,91	1,02	0,3657
O	1,54	1,31	1,18	2,09	1,26	1,66	1,47	3,05	1,98	1,13	0,5762
D	-0,36	-0,28	-0,32	-0,43	-0,08	-0,38	-0,32	-0,25	-0,86	-0,22	

O - opći prosjek (\bar{X}_1 ; \bar{X}_2); D diferencija prosjeka ($\bar{X}_2 - \bar{X}_1$)

Prosječna vrijednost linearne funkcije diskriminirajućih varijabli za skupinu ispitanika koja se deklarirala da ima sklonost učenju u organizaciji iznosi 0,7874, a ista ta vrijednost kod skupine ispitanika koja se deklarirala da nema te sklonosti iznosi 0,3657. Na temelju ovih prosječnih vrijednosti linearne funkcije određena je pripadnost ispitanika po osnovu ovih deset diskriminirajućih varijabli odnosnoj skupini. Dakle, pri tumačenju dobivenih rezultata treba sklonost učenju ili nesklonost učenju ispitanika u organizaciji tumačiti isključivo kroz promatranih i zadanih ovih deset varijabli. Sama činjenica da je velika većina ispitanika u obje promatrane skupine potvrdila na temelju ovih diskriminirajućih varijabli da pripada skupini formiranoj na temelju rezultata početnog testiranja sklonosti učenju u organizaciji, daje nam dovoljno uporišta za tvrdnju da ovih deset diskriminirajućih varijabli sasvim pouzdano upućuju da se mogu prihvatiti čimbenicima koji djeluju značajno na sklonost zaposlenih učenju u organizaciji.

U strukturi deset zadanih varijabli koje obilježavaju sklonost zaposlenih za učenje u organizaciji nije bila (barem ne tako razvidno i izravno) uključena varijabla motivacije. Eventualno, opet uz izvjesna ograničenja, motivacija je se dijelom odražavala kroz visinu plaće zaposlenih (varijabla 3). Ostalih devet varijabli pokazale su značajno učešće u izračunatoj linearnoj funkciji diskriminirajućih varijabli. Na taj način realnim je potvrditi postavljenu hipotezu u ovom istraživanju da na sklonost učenju u organizaciji djeluje mnoštvo različitih čimbenika koje menadžment mora poznavati kako bi mogao učinkovito realizirati koncept inteligentne organizacije kao koncept na kojem počiva budućnost opstanka i razvoja organizacija, pa time i menadžmenta kao znanosti i prakse.

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada bio je da se pokuša kroz istraživački pristup utvrditi osnovne čimbenike koji utječu ili mogu utjecati na sklonost zaposlenih na učenje u organizaciji što je osnovni preduvjet nastajanja inteligentnih organizacija. Koristeći metodu diskriminacijske analize potvrđen je početni odabir deset diskriminirajućih varijabli i njihovo značenje u selekciji sklonosti tom učenju. Verifikacija izabranih varijabli, ali i metodologija istraživanja mogu korisno poslužiti kroz prezentirane rezultate u ovom radu kao polazište za naredna istraživanja.

LITERATURA

1. Abdi J.M., (2007), *Discriminant Correspondence Analysis*, Thousand Oaks, Sage Publications
2. Askin J., Johnsen A., Christophersen K.A., (2008), *Factors From Organizational Learning From Benchmarking: Experiences From Norwegian Municipal Benchmarking Networks*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.18, No2
3. Brauche P.E., Azam S., (2004), *Relations Between Selected Demographic Variables and Employee Work Ethics as Perceived by Supervisors*, Journal of Management Research, Vol.41, No 1
4. Bruhn M.Z.,Gibson C., (2006), *Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance*, Academy of Management Journal, Vol.49, No3
5. Davenport T.H.,Prusak L., (2000) , *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press
6. Egan M.T., Yang B., Barlett K.R., (2004) , *The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning*, Learning and Turnover Intention, Vol.15, Issue 3
7. Garvin A.D., (1998) , *Building ac Learning Organization*, Harvard Business Scholl Press
8. Graham C.M., Muya F.N., (1997) , *Culture, Organizational Learning and Selected Employee Background Variables in Small-Size Business Enterprises*, Journal of European Industrial Training, Vol.31, Issue 2
9. Gutić D., Rudelj S., (2012) , *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, Osijek
10. Hible J.M., (2009) , *Logistic Regression Models*, Chapman&Hall/CRC Press
11. Lyles M.A., (1994) , *An Analysis of Discrimination Skills as a Process of Organizational Learning*, Learning Organization, Vol.1, Issue 1
12. McLachlan G.J., (2004) , *Discriminant Analysis and Statistical Pattern Recognition*, Wiley
13. Miner A.S., Mezias S.J., (1996) , *Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Research*, Organization Science, Vol.7, No1
14. Nafei W.A., Kaifi B.A., Khanfar N.M., (2012) ,*Organizational Learning as an Approach to Achieve Outstanding Performance: An Applied Study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia*, Advances in Management&Applied Economics, Vol.2, No4
15. Pinchot G., Pinchot E., (1996) , *The Intelligent Organization*, Berett-Koehler Publishers, New York
16. Pool S., (2000) , *The Learning Organization:Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture*, Leadership&Organization Development Journal, Vol.21, Issue 8
17. Prusamatz R., (2010) , *Factors That Influence Organization Learning Sustainability in Non-profit Organizations*, Learning Organization, Vol.17, Issue 3
18. Pržulj Ž., (2002) , *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
19. Remedios R., Boreham N., (2004) , *Organizational Learning and Employees' Intrinsic Motivation*, Journal of Education and Work, Vol.17, Issue 2
20. Schmidt F.L.,Hunter J.E., (1998) , *The Validity and Utility of Selection Metdods in Personnel Psychology: Practic and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*, Psychological Bulletin, 124 (2)
21. Schwaninger M., (2009) , *Intelligent Organization*, Springer, London

22. Stone T., Meltz N., (1991) , *Human Resource Management in Canada*, Holt Reinhart and Winston, Toronto, Canada
23. Škerlavaj M., Song J.H., Lee Y., (2010) , *Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms*, Expert Systems With Applications
24. Tsai F.C.F., Yen Y.F., Huang L.C., Huang I.C., (2007) , *A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective*, Journal of World Business, Vol.42
25. Venables W.N., Ripley B.D., (2002) , *Modern Applied Statistics*, Springer Verlag

SUMMARY

Sinisa Srzić

EMPLOYEES' ASPIRATION FOR LEARNING ORGANIZATION AS A BACKGROUND OF THE CONCEPT OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Aspiration of all employees for continuous learning organization is the initial element of the entire concept of intelligent organization. Aspiration for learning is still not enough explored and emphasized, which makes the topic of this paper timely. The objective of this study is to prove and point out that without aspiration of all employees (members) for learning organization, there are no basic preconditions for the emergence of intelligent organization and that the selection of human resources is essential in creating preconditions for an organization to involve exclusively the employees who aspire in their career to continuous learning and acquiring new knowledge, skills and abilities.

This work is an attempt to contribute directly in exploring the key factors that influence employees' aspiration to acquire new knowledge, skills and abilities. A random sample of 50 employees, selected from four medium size hotels, using specially designed questionnaire for determining aspiration for learning, showed two groups of employees defined as (group 1) employees aspiring to learning and (group 2) without aspiration. The method of discriminant analysis was implemented in both groups. We supposed and then defined the ten factors (ten variables) that affect employees' aspiration for learning organization and thus represent discriminating variables ($X_1 \dots X_{10}$), i.e. age, expertise, monthly salaries, success in regular education, satisfaction with career development, family status, status in the organization, commitment to the organization, job evaluation and current involvement in learning organization.

The test for defining employees' aspiration for learning organization showed that out of the 50 respondents, 18 of them were aspired for learning (group 1), and 32 were not aspired (group 2). These findings were used in creating a table of discriminating variables, and a discriminant analysis was implemented in both groups according to the variables. The average value of a linear function of discriminating variables for the group of respondents who aspired for learning organization was 0.7874, while the same value for the group of respondents without aspiration for learning was 0.3657. These average values of linear functions and the ten discriminating variables were used to determine to which respective group the respondents belonged. The fact that the great majority of respondents in both groups confirmed, based on these discriminatory variables, to belong to the group resulting from the initial testing of aspiration for learning organization, gives us enough grounds to claim that these ten discriminating variables indicate quite reliably that they can be accepted as the factors significantly affecting the aspiration of employees' learning organization.

Key words: learning organization, intelligent organization, discriminant analysis

