

UDK: 338.48(497.11)

POSLOVNA EKONOMIJA  
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI

Broj 2

Str 133 – 149

doi: 10.5937/poseko12-14044

Originalni naučni rad

**dr Ana Jovičić Vuković,<sup>1</sup> predavač**

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Srbija

**Doc. dr Snježana Gagić,<sup>2</sup>**

Univerzitet za poslovne studije, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Banja  
Luka, Bosna i Hercegovina

**dr Irma Erdeji,<sup>3</sup> corporate hotel manager**

GRC Global River Cruises GmbH, Rheinfelden, Švajcarska

## **ORGANIZACIONO UČENJE: IZAZOVI HOTELSKOG SEKTORA SRBIJE**

**SAŽETAK:** Organizaciono učenje predstavlja proces unapređivanja ključnih kompetencija organizacije kako bi organizacija bila sposobna da se adaptira na promene u okruženju. Organizaciono učenje nastaje kao rezultat uključivanja članova organizacije u razmenu znanja i iskustva. Cilj rada jeste da utvrdi u kojoj meri su hotelske organizacije orijentisane ka učenju. Operacionalizacija cilja istraživanja izvršena je kroz dva zadatka istraživanja. Prvi zadatak rada jeste da se utvrdi stav zaposlenih po pitanju dimenzija organizacionog učenja, dok drugi zadatak rada ispituje učestalost učešća zaposlenih u edukativnim aktivnostima i njihov stav po pitanju korisnosti takvih aktivnosti. Anketno istraživanje sprovedeno je na uzorku od 512 zaposlenih u 57 hotela u Srbiji. Rezultati ukazuju na umereno pozitivne srednje vrednosti dimenzija organizacionog učenja, veliku zainteresovanost zaposlenih za unapređivanje svojih znanja i veština i razvoj u profesionalnom smislu, kao i nedovoljno

---

<sup>1</sup> dr.ana.jovicic@gmail.com

<sup>2</sup> gagicsnjeza@yahoo.com

<sup>3</sup> irmaing@gmail.com

ulaganje u razvoj zaposlenih u hotelskom sektoru Srbije. Rezultati istraživanja predstavljaju novu naučnu informaciju i mogli bi biti od značajne pomoći menadžmentu u kreiranju budućih aktivnosti u funkciji upravljanja ljudskim resursima. Samo kontinuiranim unapređivanjem znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, kao i razvijanjem mehanizama čuvanja, razmene, i korišćenja stečenih znanja hotelske organizacije mogu osigurati konkurenski položaj, odgovoriti na trendove u okruženju i zadovoljiti sve probirljivije zahteve gostiju.

*Ključne reči:* organizaciono učenje, hotelski sektor, Srbija

## UVOD

Organizaciono učenje danas predstavlja jedinu održivu strategiju za organizacije koje posluju u 21. veku. Među akademskim istraživačima, konsultantima i menadžerima danas vlada nepodeljeno uverenje da je znanje jedini održivi izvor konkurentske prednosti organizacija na tržištu i, shodno tome, uslov opstanka i razvoja.

Koncepcija organizacionog učenja prvi put se pojavljuje šezdesetih godina. Organizaciono učenje predstavlja promenu koja vodi ka unapređenju ključnih kompetencija organizacije (Garvin, 1985; Garvin, 1993), kojom ona postaje sposobna da se prilagodi svome okruženju, čak i da kreira promene u njemu. Organizaciono učenje javlja se kao rezultat uključivanja članova organizacije u razmenu znanja i iskustva. Organizaciono učenje sa sobom nosi promene koje prvenstveno imaju za cilj adaptaciju organizacije na promene u okruženju i unapređenje kompetencija organizacije.

Raniji pokušaji da se definiše pojam organizacionog učenja razvijali su se u dva pravca. Prvi pravac ističe da zaposleni u organizacijama kontinuirano uče, a učenje predstavlja rezultat neformalne prakse na radnom mestu, koja nastaje kao posledica svakodnevnih interakcija članova organizacije (Huber, 1991). Drugi pravac posmatra organizaciono učenje kao proces prikupljanja informacija i njihovog širenja, gde ključnu ulogu u procesu ima protok informacija (Easterby-Smith, Araujo, 1999).

U istraživanju orijentacije ka učenju, veliki broj radova ovaj fenomen meri kao set organizacionih vrednosti koje utiču na sposobnost organizacije da stvara i koristi znanje. Ključni faktori koji odražavaju orijentaciju organizacije ka učenju jesu posvećenost učenju, zajednička vizija, otvorenost i intraorganizaciono učenje (Sinkula, 1994).

Prvi faktor, odnosno posvećenost učenju predstavlja stepen u kojem organizacija vrednuje i promovise kulturu učenja. Organizacija učenje smatra

investicijom ključnom za opstanak i napredak organizacije. Takođe, organizacija je zainteresovana za kontinuirano kreiranje i širenje znanja (Calantone et al, 2002).

Druga dimenzija, odnosno zajednička vizija, predstavlja jedinstven ideal i pogled na budućnost i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije. Zajedničkom vizijom se postiže integrisanost zaposlenih. Vizija dobija sve značajniju ulogu u uslovima većeg nivoa turbulentosti, kompleksnosti i neodređenosti sredine u kojoj organizacije ostvaruju svoju misiju i ciljeve (Verona, 1999).

Treća dimenzija, odnosno otvorenost ka novim idejama i učenju podrazumeva spremnost članova organizacije da unapređuju aktivnosti i prihvate nove ideje i načine obavljanja radnih zadataka. Takođe, podrazumeva i spremnost da se kritički sagledaju i ocene rutine u organizaciji (Sinkula et al, 1997). Stoga je od velikog značaja fleksibilnost i ohrabrivanje eksperimentisanja, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preduzimaju rizik, da budu inovativni, tragaju za novim idejama, isprobavaju nove procese i razvijaju nove proizvode i usluge.

Četvrta dimenzija, odnosno deljenje znanja unutar organizacije odnosi se na kolektivno mišljenje i ponašanje svih članova organizacije po pitanju širenja znanja između organizacionih jedinica (Lukas et al, 1996). Znanje prikupljeno od strane jedne funkcije u organizaciji može biti od koristi nekoj drugoj organizacionoj jedinici. Suština je obezbediti da znanje postane opšte dobro organizacije, koje će dalje biti upotrebljavano u zavisnosti od potrebe i neće biti izgubljeno odlaskom pojedinaca iz organizacije. Informacije predstavljaju značajne inpute u procesu učenja, čiji je cilj poboljšanje potencijala i performansi organizacije kao celine. Potrebno je da organizacije i zaposleni razvijaju mehanizme za čuvanje i korišćenje informacija o onome što su naučili, za dobrobit cele organizacije.

Kako bi se utvrdio stepen orijentacije hotelskih organizacija ka organizacionom učenju, biće izvršena deskriptivna statistička analiza stavova zaposlenih po pitanju navedenih dimenzija organizacionog učenja. Takođe, biće ispitano u kojoj meri zaposleni u hotelima učestvuju u edukativnim aktivnostima i njihov stav po pitanju korisnosti takvih aktivnosti.

## VRSTE ORGANIZACIONOG UČENJA

Organizaciono učenje moguće je podeliti na učenje u jednom krugu (*single-loop learning*), učenje u duplom krugu (*double-loop learning*) i tzv. deuterio učenje (*deutero-learning*). Učenje u jednom krugu predstavlja učenje koje je moguće na svim nivoima u organizaciji, a suština je da pojedinci i organizacija vrše korekciju aktivnosti koje su u funkciji otklanjanja devijacija

u pogledu unapred postavljenih standarda. Rezultat, učenja u jednom krugu, ili adaptivnog učenja jesu inkrementalne promene. Učenje u duplom krugu ili generativno učenje preuzeto je iz radova autora Beteson i predstavlja znanja kojima se preispituju i menjaju bazične pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće rutine, pri čemu se ne unapređuju postojeće rutine, već se kreiraju potpuno nove (Janićijević, 2006). Rezultat generativnog učenja su radikalne promene. Deutero učenje je učenje kako se uči. Organizacije najveći deo vremena primenjuju adaptivni način učenja. Promene u okruženju teraju organizacije da menjaju svoje rutine, odnosno da primenjuju generativno učenje.

Huber (1991) klasifikuje učenje na urođeno učenje, učenje putem iskustva, indirektno učenje, učenje prenošenjem i učenje skeniranjem. Urođeno učenje je znanje koje osnivači imaju pre započinjanja biznisa. Učenje putem iskustva je učenje kroz rad u organizaciji. Indirektno učenje predstavlja učenje oponašanjem drugih. Učenje prenošenjem je proces deljenja znanja među zaposlenima u organizaciji, dok učenje skeniranjem podrazumeva analizu okruženja i promatranje mogućnosti za promene.

Jedna od mogućih klasifikacija jeste podela učenja na interno i eksterno, u zavisnosti od toga da li organizacije generišu znanje unutar same organizacije, ili pribavljaju znanje iz okruženja. Interno učenje u organizaciji može da se sprovede putem učenja kroz razvoj, testiranjem, putem neuspeha, od vertikalno integrisanih organizacija ili međuprojektnim učenjem. Mogućnosti za eksterno učenje su brojne, a neke od njih su: učenje od dobavljača, klijenata, kroz horizontalna partnerstva, iz literature, kroz akcije konkurenata, zapošljavanja novog osoblja i drugo (Kontić, 2008, str. 55).

Organizaciono učenje neophodno je na svim nivoima u organizaciji: individualnom, grupnom (npr. Edmondson et al, 2007), organizacionom (npr. Schulz, 2002) i interorganizacionom (npr. Ingram, 2002; Ingram, Baum, 2001). Na individualnom nivou potrebno je da menadžeri ohrabre učenje novih veština, i podstaknu usvajanje normi i vrednosti koje pojedincima omogućavaju da unaprede svoje lične sposobnosti. Menadžeri treba da stimulišu učenje kroz promociju upotrebe različitih vrsta grupa kao što su interfunkcionalni timovi, kako bi pojedinci mogli da razmenjuju, ali i objedine svoje sposobnosti i veštine u procesu rešavanja problema. Na organizacionom nivou menadžeri mogu da podstaknu učenje kroz načine na koji se formiraju organizaciona struktura i kultura. Iako se neke pragmatične definicije „organizacija koje uče” fokusiraju na individualno učenje, organizaciono učenje ipak podrazumeva mnogo više od skupa individualnih učenja u organizaciji. Ono postoji tek kada učenje pojedinca ima uticaj na druge, ili je povezano sa drugima, i kada članovi organizacije mogu učiti zajedno i postepeno menjati svoj način rada. Na ovakav način ostvaruje se promena u odnosima zaposlenih i povećava kolektivna, a ne samo individualna

kompetentnost (Petković et al, 2012). Na interorganizacionom nivou učenje se podstiče kroz povezivanje sa poslovnim partnerima radi razmene iskustva u obučavanju, istraživanju i razvoju i drugo.

## PROCES ORGANIZACIONOG UČENJA

Proces organizacionog učenja, odnosno proces transformacije individualnog u organizaciono znanje obuhvata pet faza: mapiranje postojećeg znanja, stvaranje novog, deljenje i difuziju novog znanja u okviru organizacije, skladištenje i čuvanje, i implementaciju (Pawlowsky, Forslin, Reinhardt, 2003). Prva faza jeste identifikacija postojećeg znanja, ključnog za organizaciju, iz internih izvora kroz artikulaciju, sistematizaciju i formalizaciju, i eksternih izvora, kroz prikupljanje, obradu i sistematizaciju postojećeg znanja. Druga faza podrazumeva kreiranje novog znanja kroz generisanje novih ideja, stvaranje inovacija u procesima ili proizvodima. U trećoj fazi vrši se difuzija znanja u organizaciji. Integracija i modifikacija znanja predstavlja četvrtu fazu, u kojoj se znanje memoriše, čuva, strukturira i čini dostupnim za članove organizacije. U poslednjoj fazi znanje se koristi za promenu ponašanja članova organizacije kroz akciju i promene (Janićijević, 2006).

Drugo objašnjenje procesa organizacionog učenja daju Nonaka I, Toyama R, Byosiere P. (2003). Za razumevanja njihovog koncepta potrebno je osvrnuti se na podelu znanja na eksplicitno i implicitno znanje koju daje Michael Polanyi, a koju u svojim radovima aktuelizuju Nonaka i Tekučić (Nonaka, Takeuchi, 1995). Eksplicitno znanje (*explicit*) podrazumeva objektivno, otvoreno, opipljivo, izraženo formalnim i sistematskim jezikom, koje se može koristiti u formi podataka, naučnih formula, specifikacija, priručnika, i koje nije zavisno od konteksta (*context free*) i može se transferisati, i implicitno znanje (*tacit*), koje je subjektivno, skriveno, neopipljivo, duboko personalizovano i teško ga je formalizovati, zavisno od konteksta u kome je nastalo i teško se transferiše i memoriše. Međutim, da bi se kreiralo organizaciono znanje potrebno da dođe do konverzije jednog oblika znanja u drugi, a upravo to pretvaranje individualnog znanja u organizaciono, predstavlja proces organizacionog učenja Nonaka (1994).

Nonaka et al. (2003) objašnjavaju četiri faze konverzije znanja. Prva faza jeste socijalizacija (Nonaka 1994, Nonaka, Toyama, 2003; Janićijević, 2006), koja podrazumeva prenošenje znanja i iskustva sa jednog na drugog člana organizacije. Zatim sledi faza eksternalizacije, koja predstavlja konverziju implicitnog u eksplicitno znanje, gde znanje postaje resurs organizacije i nije više vezano samo za pojedince koji ga poseduju. Sledeća faza kombinacije je oblik konverzije individualnog znanja i kreiranje organizacionog znanja, gde

se kroz rekonfiguraciju postojećeg znanja može kreirati novo znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995). U fazi internalizacije dolazi do konverzije novonastalog eksplicitnog znanja u implicitno tako što zaposleni i menadžeri primenjuju elemente eksplicitno formuliranih znanja u svom svakodnevnom radu. Novo implicitno znanje zatim se ponovo pretvara u eksplicitno i ciklični proces se ponavlja (Janićijević, 2006).

## **ORGANIZACIONO UČENJE U HOTELIJERSTVU**

U okviru oblasti hotelijerstva, do sada objavljene empirijske studije koje se bave menadžmentom znanja i organizacionim učenjem, mogu se podeliti u tri grupe (Hallin, Marnburg, 2008). Kod prve kategorije radova, istraživanja su vršena na nivou hotelijerstva kao privredne grane, druga kategorija radova podrazumeva interorganizacione studije, dok treća kategorija radova podrazumeva intraorganizaciona istraživanja.

Istraživanje autora Nives i Haler (Nieves, Haller, 2014) empirijski je potvrdilo da prethodno znanje i veštine na individualnom i kolektivnom nivou u hotelima, čine osnovu za razvoj organizacije kroz prilagođavanje baze resursa promenljivim uslovima poslovanja. Menadžeri treba kontinuirano da traže efikasne načine za poboljšanje performansi i zadovoljstva poslom zaposlenih. Obuka je jedan od najefikasnijih alata za postizanje ovog cilja. Dakle, menadžment treba da razume da trening nije opcija, već preduslov za uspešno poslovanje i zadovoljnog zaposlenog.

Rezultati koje u svom radu daje Tajedini (Tajeddini, 2011) ukazuju da je orijentacija ka učenju jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na razvoj novih usluga. Shodno tome, hoteli mogu iskoristiti prednosti povezane sa orijentacijom ka učenju kako bi ojačali svoju inovativnu sposobnost i odgovorili na promenljive zahteve gostiju.

## **METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA**

### **Uzorak**

U istraživanju je učestvovalo 57 hotela u Srbiji, što predstavlja 19,2% od ukupnog broja hotela u Srbiji uključujući garni i apart hotele. U istraživanju su obuhvaćene prva, druga i treća kategorija hotela. Istraživanjem je obuhvaćeno 36,3% objekata prve kategorije, 35,2% druge kategorije i 30,2% treće kategorije od ukupnog broja objekata u okviru kategorije, odnosno 32,5% objekata od 175 hotela koji pripadaju ovim kategorijama. Ciljnu populaciju činili su zaposleni u hotelima Srbiji. Prema podacima Statističkog godišnjaka

(2013) u 2012. godini u ugostiteljstvu je bilo 20.306 zaposlenih, od čega je 9.492 zaposlenih radilo u smeštajnim objektima.

Uzorak je činilo 512 ispitanika zaposlenih. Adekvatnost uzorka proverena je korišćenjem *Raosoft* kalkulatora<sup>4</sup> za procenu veličine uzorka. Preporučena veličina uzorka gde je marginalna greška 5%, nivo pouzdanosti 95%, varijansa u populaciji 50% na veličini populacije od 9.492 iznosi 370 ispitanika, zbog čega je uzorak od 512 ispitanika zadovoljavajući.

Metod uzorkovanja je bilo prigodno (dobrovoljno) uzorkovanje. Uzorak su činili zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitog obrazovnog nivoa. Prosečan broj ispitanika po hotelu bio je 9. Frekvencije ispitanika se kreću od jednog zaposlenog (0,2%) do 33 zaposlena (6,4%) po objektu.

Ukupno je distribuirano 702 upitnika od kojih je vraćeno 596 upitnika, a u istraživanje je uključeno 512 validno popunjenih upitnika. Procenat vraćenih upitnika od ukupno distribuiranih upitnika je 84,9%, što predstavlja visoku stopu realizacije i daje potrebnu pouzdanost i validnost rezultatima analize podataka. U Tabeli 1 prikazane su sociodemografske karakteristike ispitanika.

Tabela 1. – Sociodemografske varijable ispitanika

Varijabla	Kategorija	Broj ispitanika	Procenat ispitanika (%)
Pol	Muški	229	44,7
	Ženski	283	55,3
Starosno doba	≤ 20	7	1,4
	21 – 30	221	43,2
	31 – 40	128	25,0
	41 – 50	91	17,8
	51 – 60	62	12,1
	≥ 61	1	0,2
	Nedostajući	2	0,4
Stepen obrazovanja	Srednja škola	253	49,4
	Visoka škola/Fakultet	224	43,8
	Master	31	6,1
	Nedostajući	4	0,77
Hijerarhijski nivo posla	Viši menadžment	47	9,2
	Srednji menadžment	93	18,2
	Niži menadžment	51	10,0
	Nemenadžersko osoblje	321	62,7

Izvor: Jovičić, 2015

<sup>4</sup> Online kalkulacija izvršena na internet stranici: [www.raosoft.com/samplesize.html](http://www.raosoft.com/samplesize.html)

## **Procedura**

Prvi korak u terenskom istraživanju podrazumevao je stupanje u kontakt sa menadžerima 84 hotela, od čega je 11 objekata (13%) odmah odbilo istraživanje. Kao razlog odbijanja učestvovanja u istraživanju menadžment hotela je najčešće navodio trenutno preveliki obim posla, nedovoljnu anonimnost upitnika i postojanje internih standarda koji nisu dozvoljavali mogućnost sprovođenja istraživanja. Većina kontaktiranih menadžera hotela bila je zainteresovana za istraživanje i rezultate istraživanja. Pojedini menadžeri zahtevali su komentare rezultata za hotele kojima su rukovodili. Pozitivan odgovor za sprovođenje istraživanja dobijen je u 73 hotelska objekta, od čega je 57 hotela vratilo validne upitnike (78%).

Upitnik je distribuiran lično i poštom, anketiranje je bilo klasično „papirolovka”. Uz svaki upitnik, priloženo je propratno pismo sa objašnjenjem cilja istraživanja i identiteta istraživača. Kako bi se dobili što iskreniji odgovori, svi ispitanici, kao i menadžment hotela bili su obavešteni da je istraživanje anonimno, te da će svi podaci biti prikazani zbirno i da će se rezultati koristiti isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno oko 10 minuta.

Pre samog anketiranja zaposlenih, autor je stupao u kontakt telefonski ili elektronski sa menadžerom hotela ili menadžerom ljudskih resursa, nakon čega je dogovaran sastanak. U slučaju da menadžer odobri istraživanje, broj upitnika koji je dostavljan hotelima, određen je na osnovu okvirnog broja zaposlenih u objektu i po preporuci menadžera. Pre dostavljanja upitnika zaposlenima, zaduženo lice za sprovođenje istraživanja u datom objektu zajedno je sa istraživačem pročitalo pitanja. Na ovaj način istraživač je dao dodatna objašnjenja i eventualna razjašnjenja nepoznate terminologije.

## **Instrument**

Za potrebe istraživanja korišćen je upitnik koji se sastojao iz dve celine. U prvoj celini merene su sociodemografske varijable ispitanika: pol, starost, obrazovanje i hijerarhijski nivo posla. Pitanja su bila zatvorenog tipa. Drugu celinu upitnika činilo je instrument kojim je meren stav zaposlenih prema dimenzijama organizacionog učenja. Korišćen upitnik sadržao je iskaze koji su preuzeti iz prethodnih istraživanja i prevedeni sa engleskog na srpski jezik. Svi iskazi su prilagođeni ispitanicima kojima je srpski maternji jezik. Prilikom prevođenja nastojano je da se zadrži isti smisao iskaza. Konačna verzija upitnika na srpskom jeziku data je profesorima univerziteta i studentima doktorskih studija na pregled, kako bi se otklonile eventualne nejasnoće nastale prilikom prevođenja.



Od ispitanika se očekivalo da izraze stepen slaganja sa iskazima na petostepenoj Likertovoj skali, gde je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 5 u potpunosti slaganje sa *ajtemom*.

Organizaciono učenje, mereno je pomoću *ajtema* objedinjenih u četiri dimenzije (Calantone et al, 2002; Nasution et al, 2011):

- Posvećenost učenju (pet *ajtema*) – podrazumeva stepen u kojem organizacija vrednuje i promovise kulturu učenja;
- Zajednička vizija (šest *ajtema*) – predstavlja jedinstven ideal i pogled na budućnost i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije;
- Otvorenost ka učenju, idejama i promenama (četiri *ajtema*) – podrazumeva spremnost organizacije da kritički sagleda i oceni rutine u organizaciji. Takođe, podrazumeva spremnost članova organizacije za prihvatanje novih ideja i spremnost na promene;
- Intraorganizaciono učenje (šest *ajtema*) – podrazumeva kolektivno mišljenje i ponašanje svih članova organizacije po pitanju širenja znanja između organizacionih jedinica.

Podaci su pripremljeni i analizirani pomoću statističkog softvera IBM SPSS 20.0. Metode statističke obrade podataka korišćene u radu su: deskriptivna statistika, provera pouzdanosti instrumenta i frekventna analiza.

## ANALIZA REZULTATA I DISKUSIJA

Upitnik koji meri orijentaciju ka organizacionom učenju sačinjen je od četiri dimenzije. Sve subskele imaju izuzetno visok Krombahov alfa koeficijent (0,801–0,932), što ukazuje na dobru pouzdanost instrumenta.

Analizirajući rezultate (Tabela 2), utvrđena je umereno pozitivna srednja vrednost svih dimenzija, gde najvišu srednju vrednost ima dimenzija Posvećenost učenju ( $M = 3,74$ ), dok najnižu srednju vrednost ima dimenzija Zajednička vizija ( $M = 3,50$ ).

Tabela 2. – Skala Organizaciono učenje – deskriptivna statistika i pouzdanost

Organizaciono učenje	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standarda devijacija	Krombahov alfa koeficijent
Posvećenost učenju	504	3,74	,807	,880
Zajednička vizija	495	3,50	,885	,932
Otvorenost	505	3,61	,907	,912
Razmena znanja	490	3,63	,706	,801
Organizaciono učenje – Ukupno	470	3,61	,738	,957

Izvor: Jovičić, 2015

U slučaju prve dimenzije pod nazivom Posvećenost učenju, najvišu srednju vrednost ima *ajtem* „Učenje se smatra ključnim za napredak našeg hotela” (M = 4,04), dok najnižu srednju vrednost ima *ajtem* „U našem hotelu vlada mišljenje da jednom kada prestanemo da učimo, direktno ćemo ugroziti svoju budućnost” (M = 3,41). Najviša srednja vrednost dimenzije Posvećenost učenju govori o stepenu u kojem organizacija vrednuje i promovise učenje i u kojem je spremna da razvija klimu učenja. Takođe, ova dimenzija je značajna jer je povezana sa dugoročnom strategijskom orijentacijom hotela (Calantone et al, 2002). U tom smislu, menadžment ima značajnu ulogu u izgradnji organizacionog dizajna, koji podržava organizaciono učenje, definisanju kulturne vrednosti učenja i razvoja, izgradnji klime poverenja i tolerancije na greške, i ustanovljavanju komunikacijske kanale koji obezbeđuju organizaciono učenje.

Kod dimenzije Zajednička vizija srednje vrednosti svih *ajtema* bile su relativno ujednačene. Najviše je ocenje *ajtem* „U našem hotelu svim zaposlenima je jasno šta je to što želimo da dostignemo” (M = 3,64), a najniže je ocenjen *ajtem* „Nadređeni u mom hotelu veruju da dele zajedničku viziju poslovanja sa svim zaposlenima” (M = 3,33). Verona (1999) ukazuje da ukoliko u organizaciji ne postoji zajednička vizija, članovi organizacije neće biti motivisani za učenje. Čest problem u organizacijama je da se kreativne ideje nikada ne sprovedu (Hurley, Hult, 1998), a razlog najčešće leži u nepostojanju zajedništva. Zajednička vizija značajna je jer pomaže internu komunikaciju i integraciju i ruši mađufunkcionalne barijere u organizaciji, kako bi se obezbedio bolji tok informacija, koordinirane akcije među sektorima i službama (Brown, Eisenhardt, 1995), što u velikoj meri može imati uticaj na zadovoljstvo gostiju hotela.

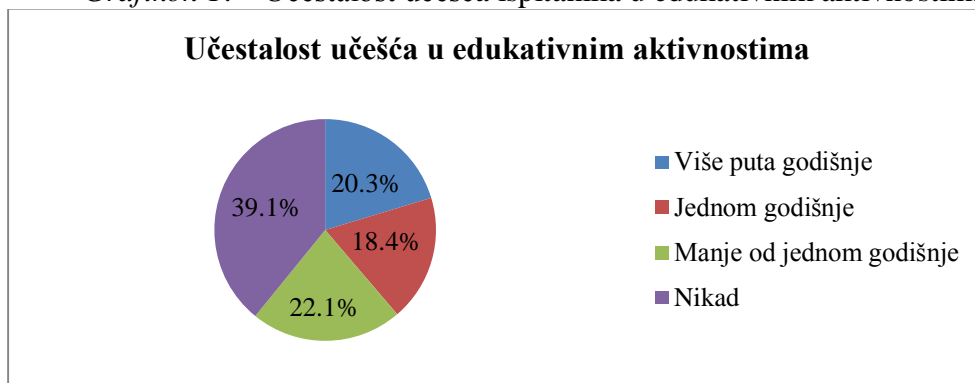
Dimenzija koja objašnjava otvorenost organizacije ka učenju i promenama takođe ima relativno ujednačene srednje vrednosti. Najviše je ocenjen *ajtem* „Konstantno preispitujemo način na koji obavljamo posao, kvalitet naših odluka i aktivnosti koje preduzimamo” (M = 3,71), dok je najniže ocenjen *ajtem* „Zaposleni nemaju strah da kritički razmišljaju o pretpostavkama u vezi sa klijentima” (M = 3,52). Umereno pozitivne vrednosti ove dimenzije ukazuju da su zaposleni u hotelima spremni da se suoče sa tehnološkim promenama, ali i promenama koje se dešavaju na tržištu. Preispitivanje prethodnih iskustava takođe može biti konstruktivno i korisno za organizaciju, u funkciji ažuriranja postojeće baze znanja (Sinkula, 1994; Verona, 1999).

Kod poslednje dimenzije pod nazivom Intraorganizaciono učenje najviše je ocenjen *ajtem* „U našem hotelu uči se iz predhodnog iskustva” (M = 3,83), a najniže *ajtem* „Menadžeri konstantno naglašavaju značaj razmene znanja u našem hotelu” (M = 3,54). Takođe niske do umereno pozitivne vrednosti dimenzije Intraorganizacionog učenja ukazuju da se u hotelima podstiče

razmena i širenje znanja između različitih funkcija i službi. Na taj način se aktueliziraju informacije prikupljene iz različitih izvora i koriste od strane onih kojima su najpotrebnije. Tako npr. iskustva sa gostima dobijena od strane zaposlenih na recepciji, mogu biti od koristi službi marketinga. Jasno je da organizaciono učenje proizilazi iz individualnog učenja. Stalna razmena znanja je od posebnog značaja jer se na taj način sprečava gubljenje znanja (Lukas et al, 1996), koje se najčešće dešava odlaskom pojedinaca iz organizacije, što je relativno česta pojava u hotelijerstvu. Dakle, od posebne je važnosti da sva predhodna iskustva, znanja i veštine budu razmenjene između svih članova organizacije i sačuvane u organizacionoj memoriji (Colantone et al, 2002).

Drugi deo istraživanja ispitao je koliko često zaposleni učestvuju na seminarima, obukama, konferencijama i drugim aktivnostima koje mogu unaprediti njihovo znanje i veštine potrebne za kvalitetno obavljanje posla (Grafikon 1). Veliki broj ispitanika, odnosno 200 ispitanika nikada nije učestvovao u istim, zatim slede ispitanici koji to čine manje od jednom godišnje (113), zatim ispitanici koji na obuke odlaze više puta godišnje (104) i oni koji to čine jednom u godini dana (94).

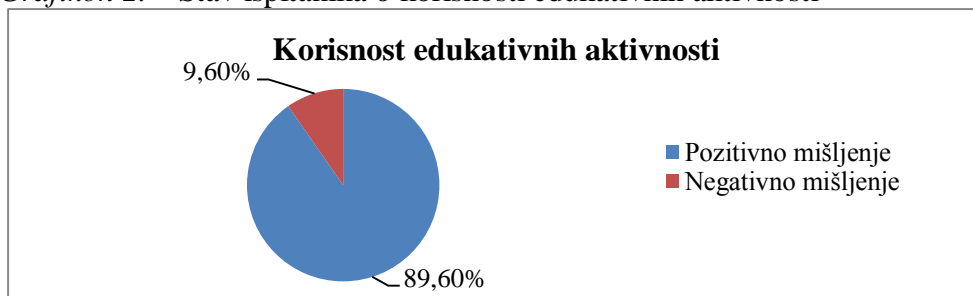
Rezultati pokazuju izuzetno visok procenat ispitanika koji nisu imali mogućnost ili volju (39,1%) da unepređuju i razvijaju znanja i veštine neophodne za uspešno obavljanje posla. Imajući u vidu realno stanje ljudskih resursa i važeće međunarodne i nacionalne hotelske standarde, standarde kvaliteta, i ostale standarde, kao i karakteristike radnih procesa u hotelima, većini zaposlenih u hotelijerstvu Srbije potrebno je sticanje novih znanja i veština. Formalno obrazovanje, stečeno u srednjim školama i na fakultetima danas je nedovoljno i zastarelo, zbog čega je neophodno da svi zaposleni u ovoj delatnosti budu uključeni u razne oblike permanentnog obrazovanja i proces obuke na radnom mestu, ali i van radnog mesta, odnosno van svoje organizacije. Poslodavci treba da budu ti koji će u svojim organizacijama inicirati i obezbeđivati proces obuke, i omogućiti da svaki zaposleni ima odgovarajuća potrebna znanja, veštine i kompetencije, odnosno da stalno stiče nova znanja (Blagojević, Redžić, 2009). Od toga će najviše zavisiti isporučeni kvalitet usluge, način isporuke, ali i konkurentski položaj hotela. Investicija u razvoj zaposlenih ključna je za uspešno prilagođavanje novim tendencijama u delatnosti i maksimiziranju zadovoljstva gostiju.

*Grafikon 1. – Učestalost učešća ispitanika u edukativnim aktivnostima*

*Izvor: Jovičić, 2015*

Na pitanje da li je bilo korisno ako su bili, odnosno da li bi bilo korisno ako nisu, većina ispitanika ističe da su takve aktivnosti korisne ili bi to bile 459 (89,6%), dok 49 (9,6%) ima negativno mišljenje (Grafikon 2). Dobijeni rezultat ukazuje da su zaposleni generalno veoma zainteresovani za unapređivanje svojih znanja i veština i razvoj u profesionalnom smislu. Nivo kvaliteta usluge u hotelijerstvu pod direktnim je uticajem znanja, veština i mišljenja zaposlenih, od kojih zavisi opstanak i dalji razvoj organizacije. Istraživanja su pokazala da nepostojanje edukativnih i razvojnih aktivnosti u organizaciji u velikoj meri može da utiče na zaposlene da napuste organizaciju ili da isporučuju uslugu i proizvode nedovoljnog kvaliteta (Sommerville, 2007, str. 17).

Ovakav podatak govori o još uvek nedovoljnom ulaganju u razvoj i edukaciju zaposlenih u oblasti hotelijerstva. U slučaju delatnosti kakvo je hotelijerstvo, ulaganje u razvoj zaposlenih, kroz aktivnosti kao što je trening – najadekvatniji je način za povećanje produktivnosti zaposlenih i ostvarivanje organizacionih ciljeva, ali i način motivacije zaposlenih (Vujičić et al, 2015).

*Grafikon 2. – Stav ispitanika o korisnosti edukativnih aktivnosti*

*Izvor: Jovičić, 2015*

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Hotelijerstvo u Srbiji nalazi se pred izazovima transformacije zastarelih tradicionalnih oblika organizacije u nove organizacione forme, gde se teži konstatnom poboljšanju i povećanju sposobnosti hotelske organizacije da odgovori na promenljive zahteve gostiju.

Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju na umereno pozitivne srednje vrednosti dimenzija organizacionog učenja, veliku zainteresovanost zaposlenih za unapređivanje svojih znanja i veština i razvoj u profesionalnom smislu, kao i nedovoljno ulaganje u razvoj zaposlenih u hotelskom sektoru Srbije. Dobijeni rezultati predstavljaju novu naučnu informaciju i mogli bi biti od značajne pomoći menadžmentu u kreiranju budućih aktivnosti, mera i standarda vezanih za upravljanje ljudskim resursima, s obzirom da organizaciono učenje utiče na unapređenje organizacionih aktivnosti, individualnog i grupnog ponašanja i doprinosi većoj efikasnosti i produktivnosti (Sharma, 2003, Saadat, Saadat, 2016).

Stanje ljudskih resursa i trenutni stepen razvoja hotelijerstva u Srbiji ukazuje da formalno obrazovanje nije dovoljno, zbog čega je važno da zaposleni u ovoj delatnosti budu uključeni u razne oblike kontinuiranog učenja, što trenutno nije slučaj. Menadžment i vlasnici hotela treba da poseduju svest da samo unapređivanjem znanja, veština i kompetencija, zaposleni mogu pružiti uslugu očekivanog kvaliteta, biti posvećeni svom poslu i motivisani da zadovolje potrebe i zahteve gostiju. Nepostojanje edukativnih i razvojnih aktivnosti u organizaciji u velikoj meri može da utiče na zaposlene da napuste organizaciju ili da isporučuju uslugu i proizvode nedovlnog kvaliteta.

Orijentacija ka učenju treba da bude strateški cilj svake organizacije (Mohsen Allameh, Moghaddami, 2010). Uključivanje zaposlenih u kreiranje vizije hotela, ukazivanje na značaj fleksibilnosti i otvorenosti ka promenama, obezbeđivanje edukativnih aktivnosti u funkciji unapređivanja kompetencija zaposlenih, ključno je za stvaranje klime u kojima će zaposleni biti zadovoljni, posvećeni i motivisani da pruže nova kreativna rešenja i zadovolje sve zahtevnije i probirljivije goste. Menadžeri treba da obezbede bolju saradnju među službama u hotelu, čime bi se poboljšala razmena informacija i koordinirale akcije usmerene ka zadovoljavanju gostiju. Stalna razmena znanja je od posebnog značaja s obzirom na visok nivo fluktuacije u hotelijerstvu. Suština je obezbediti da znanje postane opšte dobro organizacije, koje će dalje biti upotrebljavano u zavisnosti od potrebe i neće biti izgubljeno odlaskom pojedinaca iz organizacije. Informacije predstavljaju značajne inpute u procesu učenja, čiji je cilj poboljšanje potencijala i performansi organizacije kao celine. Potrebno je da organizacije i zaposleni razvijaju mehanizme za čuvanje i korišćenje informacija o onome što su naučili, za dobrobit cele organizacije. Takođe, bolja razmena znanja mogla bi se postići formalizacijom procedura za

obavljanje radnih aktivnosti, koja često izostaje u slučaju hotela koji nisu u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca.

Potrebe gostiju neprekidno se menjaju, a zaposleni u hotelu treba da te trendove da isprate, ponekad i sami iniciraju. Unapređivanjem znanja, veština i sposobnosti u kontekstu uspešnog prilagođavanja novim tendencijama u delatnosti, kao i maksimiziranjem zadovoljstva gostiju od ključnog je značaja za konkurentski položaj hotela.

Uticaj menadžera na razvijanje klime u kojoj se neguje eksperimentisanje i isprobavanje novog, traženje inovativnih načina rešavanja zahteva gostiju, jedan je od ključnih faktora uspešnosti. Takođe, razvijanje poverenja na relaciji organizacija – zaposleni i podizanje svesti svih zaposlenih da će edukativne aktivnosti uticati na njihov razvoj i napredovanje u datoj oblasti, ali i u okviru organizacije, čime se zaposlenima pruža perspektiva i smanjuje mogućnost njihovog napuštanja organizacije.

Na kraju, važno je istaći da svi zaposleni u hotelima treba da budu uključeni u programe edukacije, a da je ulaganje u razvoj zaposlenih i unapređivanje veština ključnih za uspešno obavljanje posla potrebno posmatrati kao investiciju, a ne kao trošak. U Srbiji u edukativnim aktivnostima u najvećoj meri učestvuje menadžersko osoblje, a akcenat bi trebao biti usmeren na zaposlene koji imaju direktan kontakt sa gostima, jer upravo način i stil pružanja usluge, kao i ponašanje zaposlenih u najvećoj meri određuju kvalitet usluge i utiču na visok nivo zadovoljstva gostiju.

Sprovedeno istraživanje sadrži određene limitirajuće faktore. S obzirom da se radi o prigodnom uzorkovanju (koje je bilo jedino moguće) generalizacija rezultata nije preporučljiva. Pored toga, sve ispitivane varijable merene su u jednom trenutku u vremenu, tj. iz statičke perspektive. Takođe, mali broj studija koje izučavaju fenomen organizacionog učenja u kontekstu hotelske industrije, odnosno potpuna praznina u istraživanjima na teritoriji Republike Srbije, onemogućava uporedivost rezultata.

## **SUMMARY ORGANIZATIONAL LEARNING: CHALLENGES OF THE SERBIAN HOTEL SECTOR**

Organizational learning is the process of improving core competencies of the organization in order to be able to adapt to changes in the business environment. Organizing learning is the result of the involvement of members of the organization in the exchange of knowledge and experience. The aim of the paper is to determine in which extent the hotel organizations are oriented towards learning, and it is operationalized through two research tasks. The first task is to determine the attitude of employees in terms of dimensions of

organizational learning, while the second task is to measure the frequency of participation of employees in educational activities and their attitude on the usefulness of such activities. The survey was conducted on a sample of 512 employees in 57 hotels in Serbia. The results indicate moderate positive mean values of dimensions of organizational learning, significant interest of employees in improving their knowledge and skills and their professional development as well as insufficient investment in the employee development in the hotel sector in Serbia. The results of the research represent new scientific information and can be used in making future decisions in context of human resources management. Only continuous improvement of the knowledge, skills and capabilities of the employees, as well as the development of mechanisms for retaining, transferring and utilization of the acquired knowledge, the hotel organization can provide a competitive advantage, respond to the trends in the environment and satisfy more demanding requirements of the guests.

*Key words:* organizational study, hotel sector, Serbia

## LITERATURA

1. Blagojević, S. Redžić, V. *Zaposlenost u hotelijerstvu u Republici Srbiji kao pokazatelj stanja ljudskih resursa u domaćem hotelijerstvu*, Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, vol. 38, 2009, pp. 252–264.
2. Brown, S. L., Eisenhardt, K. M., *Product development: Past research, present findings, and future directions*, Academy of management review, vol. 20, no. 2, 1995, pp. 343–378.
3. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y., *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, Industrial marketing management, vol. 31, no. 6, 2002, pp. 515–524.
4. Easterby-Smith, M. Araujo, L. *Organizational learning: current debates and opportunities*, Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice, Sage, London, 1999, pp. 1–21.
5. Edmondson, A. C., James R. D., Roloff. K. S., *The academy of management annals* vol1. no 1 2007, pp. 269–314.
6. Garvin, D. A. *Building a learning organization*. Org Dev & Trng, 6E (Iae), 1985.
7. Hallin, C. A., Marnburg, E. *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, Tourism Management, vol. 29, no. 2, 2008, pp. 366–381.

8. Huber, G. P. *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. Organization science vol. 2, no. 1, 1991, pp. 88–115.
9. Hurley, R. Hult. T. *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*, The Journal of Marketing, 1998, pp. 42–54.
10. Ingram, P. Baum, J. A. C. *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898–1980*. Administrative Science Quarterly, vol. 42, 1997, pp. 68–102.
11. Ingram, P. Interorganizational learning. Companion to organizations, 2002, 642–663.
12. Janićijević, N. *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*. Ekonomski anali, no. 51, 2006, pp. 7–31.
13. Jovičić, A. *Organizacioni faktori kao prediktori inovativnosti u hotelijerstvu Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2015.
14. Kontić, Lj. *Inovacije – izazovi za budućnost*, Beograd: Zadužbina Andrejević, 2008.
15. Lukas, B. A., Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. *A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels*. Journal of Business Research vol. 36, no. 3, 1996, pp. 233–244.
16. Mohsen Allameh, S., Moghaddami, M. *Measuring Organizational Learning Mechanisms in Chaharmahal-o-Bakhtiyari Gas Company*. International Journal of Learning vol. 17. no. 1, 2010.
17. Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. *Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value*. Industrial marketing management vol. 40, no. 3, 2011, pp. 336–345.
18. Nonaka, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization science vol. 5, no. 1 1994, pp. 14–37.
19. Nonaka, I. Takeuchi, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, 1995.
20. Nonaka, I. Toyama, R. *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. Knowledge management research & practice, vol. 1, no. 1, 2003, pp. 2–10.
21. Pawlowsky, P., Forslin, J., Reinhardt, R. (2003), *Practices and Tools of Organizational Learning* u Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.) (2003). Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, USA.
22. Petković, M. Janićijević, N. Bogićević, B.: *Organizacija: teorija, dizajn, ponašanjem promene*, Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2012.



23. Saadat, V. Saadat, Z., *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success*. Procedia-Social and Behavioral Sciences vol. 230, 2016, pp. 219–225.
24. Schulz, M. *Organizational learning. The Blackwell companion to organizations*, 2002, pp. 415–441.
25. Sharma, R. K. *Understanding organizational learning through knowledge management*. Journal of Information & Knowledge Management vol. 2. no. 04, 2003, pp. 343–352.
26. Sinkula, J. M. *Market information processing and organizational learning*. The Journal of Marketing, 1994, pp. 35–45.
27. Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior*. Journal of Academy of Marketing Science vol. 25 1997, pp. 305–318.
28. Sommerville, K. L. *Hospitality employee management and supervision: concepts and practical applications*. John Wiley & Sons, 2007.
29. Tajeddini, K. *Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry*. Journal of Hospitality & Tourism Research vol. 35, no. 4, 2011, pp. 437–468.
30. Verona, G. *A resource-based view of product development*. Academy of management review, vol. 24, no. 1, 1999, pp. 132–142.
31. Vujičić, D. Jovičić, A. Lalić, D. Gagić, G. Cvejanov. A. *The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad*. Economic and Industrial Democracy vol. 36, no. 4, 2015, pp. 633–652.

Ovaj rad je primljen **16.05.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **28.12.2017.** godine.