ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU TOMMY D.O.O.

Celić, Šime

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:334977

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split







SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU TOMMY D.O.O.

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Danica Bakotić

Student: Šime Celić

Matični broj: 2151375

Split, ožujak, 2018.

SADRŽAJ

1.UVOD 3

1.1. Problem istraživanja 3

1.2. Predmet istraživanja 4

1.3. Metode istraživanja 6

1.4. Ciljevi istraživanja 7

1.5. Istraživačke hipoteze 8

1.6. Doprinos istraživanja 10

1.7. Struktura diplomskog rada 10

2. ORGANIZACIJSKA PREDANOST 12

2.1. Pojam organizacijske predanosti 12

2.2. Pristupi proučavanju organizacijske predanosti 17

2.2.1. Pristup temeljen na ponašanju zaposlenika 17

2.2.2. Pristup temeljen na stavovima zasposlenika 18

2.3. Komponente organizacijske predanosti 19

2.3.1. Afektivna predanost 21

2.3.2. Kontinuirana predanost 24

2.3.3. Normativna predanost 26

2.4. Odnos organizacije i predanih zaposlenika 28

3. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU TOMMY D.O.O. 30

3.1. Povijesni razvoj 30

3.2. Djelatnost 30

3.3. Poslovanje poduzeća 31

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI 32

4.1. Metodologija istraživanja 32

4.2. Rezultati istraživanja 33

4.2.1. Opći podaci o ispitanicima 33

4.2.2. Analiza afektivne organizacijske predanosti u poduzeću 35
4.2.3. Analiza kontinuirane organizacijske predanosti u poduzeću 39
4.2.4. Analiza normativne organizacijske predanosti u poduzeću 44
4.3. Testiranje hipoteza i izvođenje zaključaka 49
5. ZAKLJUČAK 61
SAŽETAK 63
SUMMARY 64
LITERATURA 65
POPIS GRAFOVA I SLIKA 70
POPIS TABLICA 70
PRILOZI 72

1.UVOD

1.1. Problem istraživanja

Predanost organizaciji u današnje vrijeme dobiva poseban značaj jer uvelike utječe na njezinu uspješnost i učinkovitost. Pojam organizacijske predanosti definiran je sa psihološkog aspekta te predstavlja identifikaciju i vjernost radne snage prema organizaciji. Uz povećanje svijesti da su ljudi najveća vrijednost bilo koje organizacije, današnje se organizacije okreću uspostavi strateškog plana za unapređenje angažmana i predanosti zaposlenika. Također, povećanje potražnje za ravnotežom između radnog i privatnog života te mijenjanje odnosa između poslodavaca i zaposlenika dio su pokretačkih snaga koje stoje iza zanosa predanosti zaposlenika (Raveesh et al. 2010).

Nakon 25 godina istraživanja predanosti zaposlenika, Gallup (2005) navodi kako će veliki broj predanih zaposlenika ujedno i pomoći organizaciji u privlačenju talentiranih ljudi dok će zaposlenici koji nisu predani stajati organizaciju po pitanjima niske produktivnosti, visoke stope izostanaka te troškova zapošljavanja i obuke. Dakle, ako zaposlenici nisu dovoljno uključeni u rad organizacije dolazi do izostanka predanosti što u konačnici rezultira kašnjenjem zaposlenika na posao, izostancima s posla te naposljetku napuštanjem radnog mjesta, odnosno organizacije. Takvo ponašanje predstavlja problem za organizaciju jer dovodi do pada produktivnosti rada i visokih troškova.

Prema Saksu (2006), dobar način za zaposlenike da se oduže organizaciji je kroz njihovu razinu predanosti. Zaposlenici odlučuju hoće li se ili neće uključiti u rad organizacije u odnosu na beneficije koje mogu dobiti. Ovim načinom gledanja uviđa se recipročnost između potpore koju organizacija daje svojim zaposlenicima te spremnosti zaposlenika za davanje najboljega od sebe prilikom pojedinačnoga ili timskog izvođenja posla. Saks (2006) smatra da predanost zaposlenika uključuje emocionalnu i psihološku vezu između zaposlenika i njihove organizacije koja može biti preobražena u negativna ili pozitivna ponašanja koja zaposlenici pokazuju na svome radnome mjestu.

Predanost zaposlenika veoma je širok pojam koji utječe na gotovo sve do sada poznate aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ako pravilan pristup ljudskim resursima izostane u poslovanju organizacije, zaposlenici se neće u potpunosti angažirati u svojim poslovnim ulogama i time mogu dovesti do otežanog upravljanja (Markos i Sridevi, 2010). Osim

spomenutog problema zaposlenika koji nisu predani organizaciji i negativnih učinaka na poslovanje poduzeća, također je bitno efikasno rasporediti ljudske resurse. Naime, radnici koji su postavljeni na pozicije u organizaciji koje nisu u skladu s njihovim preferencijama i sposobnostima mogu dovesti do smanjenih radnih učinaka. Radnik koji je nezadovoljan svojim položajem u poduzeću zasigurno neće biti dovoljno predan organizaciji, a time će i njegova korisnost biti manja za organizaciju od moguće te zbog toga dolazi do problema upravljanja i smanjenja performansi poduzeća. Međutim, Shahid i Azhar (2013) smatraju da predani zaposlenici mogu biti produktivni čak i u slučaju kada ne postoje dobri sistemi upravljanja organizacijom, što je inače ključ uspješnog poslovanja.

Današnje stanje u ekonomiji donosi brojne izazove s kojima se organizacije suočavaju. Jedan od ključnih problema su ljudski resursi, odnosno zadržavanje produktivnih i predanih zaposlenika. Cohen (2003) napominje kako su promjene u organizacijskom okruženju ključne za utvrđivanje organizacijske predanosti te da treba provjeriti povezanost zaposlenih s organizacijom te faktore koji utječu na predanost. U skladu s time, u vremenu brojnih ekonomskih kriza, organizacija koja ima predane zaposlenike ima važnu prednost i poslovne rezultate koje je teško dostignuti (Shadid i Azhar 2013).

Problem istraživanja je utvrditi imaju li zaposlenici poduzeća Tommy d.o.o. izraženu ukupnu predanost i je li predanost izražena za svaku komponentu predanosti (afektivna, kontinuirana i normativna) zasebno. Nakon što se utvrdi postojanje ili nepostojanje predanosti potrebno je obrazložiti dobivene rezultate i usporediti ih s prijašnjim istraživanjima (Meyer i Allen, 1991; Mathieu i Zajac, 1990) kako bi se donijeli konkretni zaključci. Također, potrebno je utvrditi utječu li demografske karakteristike kao što su spol, dob i stupanj obrazovanja na stvaranje predanosti među zaposlenicima.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet je organizacijska predanost koja će se istražiti s teorijskog i empirijskog aspekta. Teorijsko istraživanje odnosi se na definiranje organizacijske predanosti kao pojma, objašnjenje komponenti organizacijske predanosti te faktora koji utječu na zaposlenikovu predanost. Empirijski dio istraživanja temelji se na rezultatima anketnog istraživanja provedenog u poduzeću Tommy d.o.o. Rezultatima se želi prikazati jačina psihološke

odnosno emocionalne veze između radnika i organizacije te time definirati komponente organizacijske predanosti.

Organizacijska predanost je važan faktor upravljanja ljudskim resursima i kao takav je često predmet rasprave unutar samih organizacija. U Hrvatskoj ne postoji dovoljno literature koja definira predanost zaposlenih, ali su u svjetskim okvirima nastale brojne teorije i definicije. Iako ne postoji temeljna definicija predanosti ona predstavlja privrženost zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade. Prema Dessleru (1999), predani zaposlenici nisu skloni izostancima s posla te su duže vjerni svom radnom mjestu naspram zaposlenika koji nisu predani poslu. Predani zaposlenici ustrajno rade na poslu i postižu bolje performanse. Organizacijska predanost predstavlja spremnost radne snage ispunjavanju ciljeva organizacije i uključuje identifikaciju radnika s organizacijskom, sudjelovanje u poslovnim procesima i odanost (Caught i Shadur, 2000).

Meyer i Allen (1991) utvrdili su tri tipa organizacijske predanosti: afektivna, kontinuirana i normativna.

Afektivna predanost predstavlja emocionalnu povezanost i identifikaciju zaposlenika s organizacijom, odnosno poduzećem u kojem rade. Zaposlenici koji imaju jaku afektivnu predanost ostaju u organizaciji zato što to oni žele (Meyer i Allen, 1991). Razlog povezanosti je jednakost u vrednovanju vrijednosti između organizacije i zaposlenika. Dakle, zaposlenici se poistovjećuju s ciljevima organizacije te stvaraju osjećaj uključenosti u organizaciju i donošenje odluka.

Kontinuirana je predanost definirana kao predanost utemeljena na troškovima koji će se pojaviti ako zaposlenik napusti organizaciju. Naime, zaposlenik želi ostati članom organizacije zbog osobnih ulaganja jer, ako se uzme za primjer da je zaposlenik ulagao u razvijanje određenih poslovnih vještina koje se cijene na trenutnom poslu, a ne postoji interes za tim vještinama u drugim organizacijama, u tom bi se slučaju zaposlenik našao u situaciji gubitka. Uz navedeni gubitak zaposlenik može ostati bez beneficija, godina uloženog rada u organizaciju te uključenosti u zajednicu kojoj je prije bivao dijelom.

Normativna je predanost najmanje proučavana komponenta organizacijske predanosti. Pod normativnom se predanosti smatra osjećaj obveze zaposlenika da ostane u organizaciji. Smatra se da na ovakav oblik predanosti utječe iskustvo osobe prije ulaska i nakon ulaska u organizaciju, a objašnjava se pojmom internalizacije. Dakle, zaposlenik u organizaciju unosi,

odnosno zadržava stavove koje je oblikovao u nekim prošlim obiteljskim i drugim situacijama. To znači da, ne samo organizacijska socijalizacija, već i socijalizacija koja se pojavljuje u obitelji i zajednici uvelike utječu na to kako će se razviti zaposlenikova normativna predanost (Meyer i Allen 1991). Nakon ulaska u organizaciju, zaposlenik s vremenom stječe beneficije te zbog toga u konačnici osjeća obvezu da bude predan organizaciji.

Nakon pojašnjenja ključnih komponenti organizacijske predanosti iz trodimenzionalnog modela koji je polazišna točka u definiranju organizacijske predanosti posljednja tri desetljeća, ovaj rad će se bazirati i na organizacijsku predanost u 21. stoljeću kada dolazi do novih stavova vezanih za temu predanosti. S obzirom na to da je globalizacija dovela do brojnih promjena i različitosti u poslovanju organizacija, došlo je i do pridavanja većeg značaja samoj predanosti zaposlenika i zadržavanja onih zaposlenika koji su već produktivni i predani. Za vrijeme učestalih ekonomskih kriza to je posebno važno jer, kada radna okolina postaje nestabilna, zaposlenici počinju sumnjati u organizaciju i radno mjesto te time postaju manje privrženi organizaciji.

1.3. Metode istraživanja

U teorijskom dijelu rada koristit će se ove metode istraživanja:

- induktivna metoda – metoda gdje se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do općeg zaključka;
- deduktivna metoda – metoda kod koje se iz općih stavova izvode pojedinačni stavovi;
- metoda sinteze – postupak istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih zaključaka u složenije;
- metoda analize postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente;
- metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne koje taj pojam obuhvaća;
- metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta;
- komparativna metoda – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihovih sličnosti i razlika;

- ❖ metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja;

Kroz empirijski dio rada koristit će se sljedeće metode:

a) metoda prikupljanja podataka:

metoda anketiranja pomoću koje će se prikupiti podaci, informacije, stavovi i mišljenja o organizacijskoj predanosti u poduzeću Tommy d.o.o.

b) metoda obrade podataka:

statistička metoda kojom će se podaci, do kojih se došlo anketiranjem, obraditi tako da se utvrde zakonitosti i pravilnosti između istraživanih varijabli. Za obradu i prezentiranje podataka dobivenih upitnikom koristit će se statistički računalni program SPSS 20.0.

c) metoda prezentacije rezultata empirijskog istraživanja

u prezentaciji rezultata empirijskog istraživanja koristi će se tablice i grafovi.

1.4. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživačkog rada su znanstveni i praktični. Glavni znanstveni cilj je analizirati organizacijsku predanost zaposlenika koja je u velikoj mjeri zanemarena kao faktor upravljanja ljudskim resursima unutar poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske. Uz proučavanje organizacijske predanosti bitno je analizirati važnost i utjecaj organizacijske predanosti na poslovanje poduzeća. Također, cilj je analizirati afektivnu, kontinuiranu i normativnu predanost kao komponente organizacijske predanosti koje predstavljaju razloge zbog kojih se zaposlenik povezuje s organizacijom i postaje joj predan. Praktični cilj je znanja i spoznaje iz provedenog istraživanja primijeniti u daljnjem proučavanju organizacijske predanosti te dobivene spoznaje predstaviti kao jednu novu smjernicu koja ukazuje na to kako se menadžment ljudskih resursa treba odnositi prema zaposlenicima u organizaciji i kako da se postigne veća predanost zaposlenika.

1.5. Istraživačke hipoteze

Istraživačke hipoteze ovoga rada su sljedeće:

H1: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu organizacijsku predanost.

Predanost zaposlenih radnom mjestu često je bitan faktor poslovanja poduzeća. Organizacije profitiraju od zaposlenika koji su predani na različite načine. Predani zaposlenici su vjerni organizaciji i stoga neće iskazivati želju za napuštanjem radnog mjesta što smanjuje moguće troškove. Zaposlenici koji imaju izražene karakteristike predanosti prema organizaciji bit će produktivni, motivirani, iskazivat će zadovoljstvo radnim mjestom te će, u konačnici, odgovorno i savjesno ispunjavati svoje radne zadatke. Mnoga istraživanja (Salancik, 1977; Meyer Allen 1991) tijekom godina su pokazala da zaposlenici koji nisu predani organizaciji rezultiraju smanjenim radnim učincima. Porter et al (1974) su ustvrdili da zaposlenici s manjom predanošću će vjerojatnije napustiti organizaciju. Potvrdom ove hipoteze ustvrdit će se predanost zaposlenika u poduzeću Tommy d.o.o. te će se ukazati na pozitivan odnos između zaposlenika i vodstva poduzeća.

H2: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženiju afektivnu predanost u odnosu na kontinuiranu predanost.

Ovom hipotezom želi se ispitati koja je komponenta predanosti između dvije navedene više zastupljena kod zaposlenika u promatranom poduzeću. Afektivna predanost predstavlja identifikaciju i snažnu emocionalnu povezanost s organizacijom dok se kontinuirana predanost ponajviše pojavljuje zbog osobne potrebe. Dosadašnja istraživanja su utvrdila pozitivnu vezu između sudjelovanja zaposlenih u ispunjenju zadataka te organizacijske predanosti što je karakteristika afektivne predanosti. Gellatlly (1995) je ustvrdio da je kontinuirana predanost povezana s povremenim izostancima zaposlenika s posla. Naime, jedan od razloga nastanka kontinuirane predanosti kod zaposlenika je nedostatak alternativa pa zbog toga zaposlenik biva predanim organizaciji. Ako ova komponenta predanosti izostane, zaposlenik će manje biti vezan za organizaciju i prikloniti se nekoj od svojih alternativa za zapošljavanje, pa s vremenom dolazi do pada uključenosti zaposlenika u rad organizacije i mogućeg izostajanja s posla. Blau i Boal (1987) su proučavali grupu radnika u osiguranju i zaključili su da radnici koji su predani organizaciji manje izostaju s posla i tako ne uzrokuju troškove za organizaciju. Ovim istraživanjem pokušat će se ustvrditi u kojoj su

mjeri prisutne navedene komponente predanosti kod zaposlenika. U slučaju potvrde navedene hipoteze, pokazat će se kako zaposlenici smatraju da imaju potrebu ostati u organizaciji.

H3: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost.

Normativna je predanost po dostupnim istraživanjima (Wiener, 1982; Meyer i Allen, 1991) najmanje istražena komponenta organizacijske predanosti te je stoga zanimljivo vidjeti koliko je ovaj oblik predanosti prisutan kod zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o. Glavna je karakteristika ove komponente predanosti osjećaj obveze prema organizaciji, stanju kada zaposlenici smatraju da duguju organizaciji i da joj trebaju biti odani. Zaposlenik će smatrati da je moralno ponašati se u skladu s ciljevima i interesima organizacije. Ako dođe do potvrde navedene hipoteze i dokaže se da zaposlenici imaju izraženu normativnu predanost, pokazat će se kako odanost i osjećaj obveze prema organizaciji uistinu predstavljaju faktor koji utječe na stvaranje predanosti kod pojedinca.

H4: Demografske karakteristike (spol, dob, obrazovanje, radno mjesto) imaju utjecaj na organizacijsku predanost zaposlenika.

Demografske karakteristike su važan čimbenik u razvoju individualne razine predanosti zaposlenika prema organizaciji. Mathieu i Zajac (1990) su istražili različite karakteristike koje utječu na predanost, a među njima su posebno istaknuti spol, dob, obrazovanje te radno mjesto. U prethodnim istraživanjima utvrdili su da su muškarci manje predani organizaciji u odnosu na žene. Mathieu i Zajac (1990) promatrajući dob zaposlenika utvrdili su da stariji zaposlenici imaju veću razinu predanosti organizaciji u odnosu na mladu radnu snagu. Oni smatraju da je razlog tome u činjenici da stariji zaposlenici imaju veće beneficije, veće zadovoljstvo poslom, a također se smatra da imaju manje alternativa s obzirom na status koji su stekli u trenutnoj organizaciji. Meyer i Allen (1991) su utvrdili da postoji pozitivna veza između zaposlenikovih godina i vremena provedenog u organizaciji. Dakle, zaključak je da zaposlenici s dužim boravkom u organizaciju su okarakterizirani kao predaniji. Zaposlenici koji su bolje obrazovani su manje predani organizaciji. Mathieu i Zajac smatraju da je to zbog većih očekivanja kojima organizacija ponekad ne može udovoljiti. Posljednja karakteristika koja će se u okviru ove hipoteze analizirati je radno mjesto, a cilj je utvrditi razlike u predanosti zaposlenika ovisno o poziciji u poduzeću na kojem rade.

1.6. Doprinos istraživanja

Istraživanje organizacijske predanosti, kao čimbenika upravljanja organizacijom, vrlo je važno u svim gospodarstvima diljem svijeta. Međutim, taj čimbenik na području Republike Hrvatske još uvijek nije dovoljno istražen, stoga ovaj rad može biti jedan putokaz koji ukazuje na stanje organizacijske predanosti zaposlenika u jednom hrvatskom poduzeću. Doprinos ovog rada je u definiranju organizacijske predanosti kao važnog faktora u upravljanju ljudskim resursima. Naime, predanost zaposlenika rezultira boljom učinkovitosti poduzeća te povećanim performansama poduzeća, stoga predstavlja jedan od ključnih čimbenika u efikasnom poslovanju poduzeća odnosno organizacije.

Provedeno istraživanje može biti od koristi managerima organizacija te osobama zaduženima za brigu o ljudskim resursima jer će im omogućiti uvid u pravilno upravljanje ljudskim resursima te na faktore koji stvaraju radnu atmosferu koja uvjetuje predanost. Provedeno empirijsko i teorijsko istraživanje može pružiti menadžmentu ljudskih resursa informacije koje su korisne prilikom regrutiranja novih zaposlenika u organizaciju. Naime, uz pomoć dobivenih informacija menadžment može lakše prepoznati potencijal pojedinca i uvidjeti mogućnost razvoja predanosti što će dovesti do obostrane koristi.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski će se rad sastojati od 5 poglavlja od kojih će neka biti dodatno podijeljena u potpoglavlja.

U prvom poglavlju pisat će se o problematici i predmetu rada. Ukratko će se prezentirati metode koje su korištene prilikom istraživanja te prikupljanja podataka, objasnit će se ciljevi i doprinos samog rada te hipoteze na kojima se rad temelji, a koje su ključ ovog istraživanja.

U drugom poglavlju objasnit će se pojam organizacijske predanosti. Dakle, temeljni dio su tri komponente organizacijske predanosti koje pojašnjavaju stavove, postupke i reakcije zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade. Prikazuju se teorijske odrednice organizacijske predanosti kao i sami pokretači organizacijske predanosti. Također, prezentirat će se pristupi proučavanja organizacijske predanosti, a isto tako će se nabrojati i promjene do kojih je došlo ulaskom u 21. stoljeće te sve češćim pojavljivanjem ekonomskih kriza.

Treće poglavlje vezano je za opće podatke poduzeća Tommy d.o.o. u kojem se provodi istraživanje organizacijske predanosti, stoga je cilj prikazati povijesni razvoj poduzeća, djelatnost koju poduzeće obavlja te poslovanje poduzeća uz podatke o broju poslovnica, zaposlenika i područjima na kojima poduzeće posluje.

Četvrto poglavlje uključuje prikazivanje podataka dobivenih empirijskim istraživanjem u poduzeću Tommy d.o.o. Uz pomoć dobivenih podataka provjerit će se istinitost postavljenih hipoteza.

Posljednje je poglavlje zaključak u kojem će se prikazati kratak osvrt na važnost predanosti zaposlenih u organizaciji i iznesene činjenice u radu. Iznijet će se doprinos empirijskog istraživanja koje je provedeno uz objašnjenje provedenih hipoteza.

Na samom kraju rada, u prilogu, prikazat će se popis literature, grafikona, slika, tablica te anketni upitnik koji će se koristiti u istraživanju.

2. ORGANIZACIJSKA PREDANOST

2.1. Pojam organizacijske predanosti

Organizacijska predanost zaposlenika je vrlo bitan faktor uspješnog funkcioniranja organizacije. U vremenu konstantnog rasta konkurencije i tržišnog nadmetanja, ne bi li se osigurao što veći dio ″kolača″, zaposlenici organizacije su ključni pokretač u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Zaposlenik koji se poistovjećuje s politikom i poslovanjem organizacije će zasigurno biti predan istoj te time povećavati produktivnost i efikasnost organizacije. Za funkcioniranje tog odnosa ključan je menadžment ljudskih resursa. Menadžment mora raditi na stvaranju atmosfere u organizaciji koja će biti pogodna za ostvarenje ciljeva, ali isto tako i potreba svojih zaposlenika. Zanemarivanjem zaposlenika, njihovih potreba i radnih uvjeta izostat će pozitivan rezultat kojemu organizacija teži (O'Reilly i Chatman, 1986; Zawawi i Hitam, 2011).

Ljudski resursi su oduvijek bili ključna snaga svake organizacije koja sudjeluje na tržištu radi stjecanja profita. Svaka organizacija koja teži profitabilnosti ima za zadatak planirati svoje ciljeve tako da ih ne odvaja od zajedničkih ciljeva; potreba i zadovoljstva zaposlenika. Ako organizacija ne usmjerava dovoljno pažnje prema potrebama zaposlenika doći će do rasta nezadovoljstva među radnom snagom. Dakle, radnik se počinje udaljavati od organizacije, njegove radne performanse opadaju što u konačnici dovodi zaposlenike u situaciju da žele mijenjati radno mjesto jer smatraju da će u drugom okruženju ostvariti veći rast i razvoj, time se organizacija susreće s padom efikasnosti i rastom troškova koji proizlaze iz otpremnina, ponovnih selekcija i potraga za novom radnom snagom. Stoga, menadžment svake organizacije kao primarni zadatak ima voditi brigu o zaposlenicima, uvjetima na njihovom radnom mjestu, beneficijima, sigurnosti te njihovim interesima. Tada će zaposlenici biti više povezani s organizacijom, tj. predani, samim time radne performanse će rasti, a poduzeće će biti produktivno i konkurentno na tržištu (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i Herscovitch 2001).

Koncept organizacijske predanosti predstavlja jednu od ključnih stavki menadžmenta ljudskih resursa, ali unatoč tome što postoji mnogo studija o organizacijskoj predanosti često je teško zaključiti što menadžeri podrazumijevaju pod pojmom „predanost„ kada procjenjuju performanse i motivaciju zaposlenika. Literatura definira predanost kao stupanj privrženosti zaposlenika prema organizaciji u kojoj radi. Proučavanjem predanosti utvrđeno je da postoje

različite vrste predanosti. Organizacijska predanost predstavlja ključan faktor prilikom upravljanja poduzećem, ali isto tako poznata je predanost prema karijeri, ciljevima, strategiji, poslu te organizacijskim promjenama. Definicije ovih vrsta predanosti su radi boljeg razumijevanja prikazane u tablici:

Tablica 1. Vrste predanosti

Organizacijska predanost	Relativna snaga identifikacije pojedinca s organizacijom i njegova uključenost u njezin rad (Mowday et al., 1982). Psihološka povezanost koju pojedinac osjeća prema organizaciji, a koja odražava njegov stupanj prihvaćanja organizacije (O'Reilly i Chatman, 1986).
Predanost karijeri	Stav pojedinca da bude predan jednom zanimanju ili profesiji (Blau,1985).
Predanost ciljevima	Stupanj u kojem pojedinac cilj smatra toliko važnim da je spreman uložiti dodatan trud tijekom vremena ne bi li ga ostvario, a isto tako nije spreman napustiti ili smanjiti očekivanja ako se suoči sa zaprekama i negativnim povratnim informacijama (DeShon i Landis, 1997).
Predanost strategiji	Uključuje spremnost osobe da uloži trud kako bi formirala strategiju (Weissbein, Plamondon i Ford, 1998).
Predanost poslu	Odnosi se na vjerojatnost da pojedinac neće mijenjati svoj posao i da će mu biti psihološki privržen neovisno o tome pruža li mu zadovoljstvo ili ne (Rusbult i Farrell, 1983).
Predanost organizacijskim promjenama	Psihološko stanje koje obvezuje zaposlenika na radnju koju smatra nužnom za uspješno izvršenje željene promjene (Meyer i Herscovitch, 2001).

Tijekom godina mnogi autori dali su svoj doprinos u definiranju predanosti prema organizaciji te identificiranju različitih komponenti predanosti proučavajući pritom stavove i

ponašanje zaposlenika, međutim mnogo nejasnoća i dalje je prisutno. Prema Meyer i Herscovitch (2001), neslaganja nastaju u tumačenju predanosti kao pojma, usmjerenosti, razvoja predanosti i utjecaju na ponašanje.

Istraživanja pokazuju da zaposlenikovu predanost karakterizira snažno vjerovanje u ciljeve i vrijednosti organizacije (Mowday et al., 1982). Ovo gledište, koje su podržali Wright i Kahoe (2008), predstavlja vjerovanje u ono zbog čega organizacija postoji. Neki zaposlenici vide organizaciju kao drugi dom. Također, Allen i Meyer (1990), čiji rad podržava Camelleri (2006), smatraju da se osjećaj predanosti kod zaposlenika pojavljuje iz više razloga – zato što to žele; zato što to trebaju; zato što je to ispravno.

Zaposlenikova predanost je važna zbog toga što visok stupanj predanosti vodi raznim povoljnim ishodima za organizaciju. Istraživanje Mathieu i Zajac (1990), pokazalo je da predanost ima pozitivnu vezu sa zadovoljstvom na radnom mjestu i motivacijom. S druge strane, Oppong (2013), je u svom istraživanju pokazao da predanost ima negativnu vezu s rotiranjem zaposlenika, izostancima s posla i kontraproduktivnim ponašanjem. Štoviše, nikakva ili slaba predanost rezultira niskim stupnjem morala i stvaranjem negativne slike javnosti o organizaciji što u konačnici smanjuje mogućnosti regrutiranja visoko kvalitetnih zaposlenika.

Dimenzionalnost organizacijske predanosti je još jedno od neslaganja koje je izazvalo brojne polemike tijekom godina po pitanju da li je ona jednodimenzionalna ili višedimenzionalna. Samo postojanje neslaganja dovelo je do zaključaka da bi organizacijska predanost mogla biti definirana i mjerena kao višedimenzionalna (Meyer i Allen, 1991). Ako se i potvrdi postojanje više dimenzija ili oblika predanosti, ipak mora postojati suština koja karakterizira navedenu ideju i razlikuje je od ostalih. Generalni model koji bi bio općeprihvaćen nije moguće kreirati zbog spomenutog neslaganja, međutim vremenskim odmakom može se uočiti da se većina autora počinje suprotstavljati jednodimenzionalnom modelu, a sve više priklanjati višedimenzionalnom modelu. U nastavku bit će prezentirane analize i definicije predanosti različitih autora koje se odnose na različite tipove višedimenzionalnih modela iz čega će se uvidjeti sličnosti i različitosti u razmišljanju spomenutih autora.

Angle i Perry (1981) u svom istraživanju objavljuju da se organizacijska predanost sastoji od dvije komponente: vrijednosna predanost i opredjeljenje za ostajanje. Vrijednosna predanost predstavlja predanost kojom se podupiru organizacijski ciljevi, dok opredjeljenje za ostajanje predstavlja predanost koja naglašava želju zaposlenika da dugoročno ostane zaposlen u

organizaciji. Navedeni autori u svom istraživanju naglasak stavljaju na konsekvence ponašanja, a ne mentaliteta čime se razlikuju od ostalih autora.

O'Reilly i Chatman (1986) razvijaju svoj višedimenzionalni model temeljen na pretpostavci da predanost prezentira stav prema organizaciji i da postoje različiti mehanizmi kroz koje se stavovi mogu razvijati. Oni smatraju da postoje tri komponente: usklađenost, identifikacija i internalizacija. Usklađenost se pojavljuje kada nenovčane nagrade postižu predanost zaposlenika. Identifikacija je bazirana na želji za pripadnosti organizaciji, a internalizacija predstavlja predanost koja se temelji na usklađenosti između individualnih i organizacijskih vrijednosti. Njihovo istraživanje je jedno od značajnijih na temu dimenzionalnosti.

Penely i Gould (1988) smatraju da se predanost sastoji od tri komponente: moral, kalkuliranje i izdvojenost. Moral se bazira na prihvaćanju i identifikaciji prema organizacijskim ciljevima. Kalkuliranje predstavlja predanost prema organizaciji koja traje dok zaposlenik prima poticaje koji mu odgovaraju. Izdvojenost je objašnjena tako da zaposlenik smatra da nagrade koje prima nisu razmjerne njegovom ulaganju, ali je unatoč tome predan organizaciji zbog pritiska iz okruženja.

Meyer i Allen (1991) razvili su svoj model na temelju opažanja prethodnih modela, te su zaključili da postoje sličnosti i razlike s tada postojećim jednodimenzionalnim modelom organizacijske predanosti. Njihovo istraživanje se smatra toliko značajnim da i danas predstavlja polazišnu točku na temu organizacijske predanosti, stoga će biti ključan model i u ovom radu. Oni su ustvrdili da postoje tri komponente predanosti: afektivna, kontinuirana i normativna predanost. Afektivna predanost predstavlja emocionalnu povezanost, identifikaciju i uključenost u organizaciju. Kontinuirana predanost se temelji na zaposlenikovoj svjesnosti troškova s kojima će se zaposlenik organizacije suočiti ako odluči napustiti organizaciju u kojoj radi. Posljednja komponenta predanosti je normativna i ona je do danas najmanje istražena, a Meyer i Allen (1991), normativnu predanost definiraju kao osjećaj obveze od strane pojedinca da nastavi raditi u organizaciji iako postoje razlozi koji mu sugeriraju da treba promijeniti radnu okolinu odnosno organizaciju.

Mayer i Schoorman (1992) svoje istraživanje temelje na proučavanju ponašanja i donose poprilično slične zaključke kao i Angle i Perry (1981). Naime, oni su isto predstavnici dvodimenzionalnog modela iz kojeg proizlazi da na predanost utječe vrijednost i kontinuiranost. Vrijednost definiraju kao vjeru u organizacijske ciljeve te njihovo prihvaćanje, dok je jedna od karakteristika i volja za dodatnim radom za organizaciju. Kontinuiranost

pojašnjavaju kao želju zaposlenika da dugoročno bude zaposlen u trenutnoj organizaciji. Dakle, dugoročan boravak u organizaciji te vjera i podupiranje organizacijskih ciljeva pokazuju da se istraživanje navedenih autora može usporediti u nastalim podjelama i obrazloženjima.

Jaros et al. (1993) predstavljaju višedimenzionalni koncept predanosti koji se pokazuje sličnim onom najznačajnijem Meyer i Allen (1991), uz naravno određene razlike. Model Jaros et al. (1993), sastoji se od 3 koncepta: afektivna predanost, kontinuiranost i moral. Afektivna predanost objašnjena je kao stupanj zaposlenikove psihološke vezanosti uz organizaciju kroz osjećaje kao što su lojalnost, pripadnost, užitak i slično. Oba modela afektivnu predanost karakteriziraju kao osjećaj emocionalne privrženosti organizaciji, međutim razliku u odnosu na Meyer i Allen (1991), čini znatno veće isticanje iskustva zaposlenika. Kontinuiranost predstavlja stupanj zaposlenikovog osjećaja ovisnosti o organizaciji zbog velikih troškova odlaska, a moral je stupanj zaposlenikove psihološke povezanosti s organizacijom izazvane procesom internalizacije.

Može se uočiti da se navedeni modeli sastoje od dvije ili tri dimenzije uz jasne razlike, ali isto tako mogu se uočiti bitne sličnosti. Glavne sličnosti uspoređujući modele su emocionalna privrženost, vjerovanje u organizaciju i prihvaćanje ciljeva organizacije. Afektivna predanost je komponenta koja se najčešće spominje u većini modela, a autori poput Penely i Gould (1988), koriste termin moral, ali također je definiraju kao razinu povezanosti i identifikacije zaposlenika s organizacijom i njezinim ciljevima. Kontinuirana predanost se nametnula kao druga komponenta organizacijske predanosti prema Meyer i Allen (1991), a u literaturi se pojavljivala pod različitim nazivima poput kalkuliranja koje je ideja autora Penely i Gould (1988) i usklađenosti autora O'Reilly i Chatman (1986). Iako su se nazivi razlikovali među autorima, definicija je bila slična i značila je da su zaposlenici predani organizaciji jer su svjesni troškova koji mogu nastati ako napuste organizaciju. Normativna predanost je često bila prezentirana u jednodimenzionalnim modelima, ali nakon istraživanja Meyer i Allen (1991) postaje treća komponenta predanosti u njihovom modelu koji je najviše prihvaćen te će se koristiti i u ovom radu kao temelj proučavanja organizacijske predanosti.

2.2. Pristupi proučavanju organizacijske predanosti

Ekonomska kriza koja je kulminirala početkom 2008. godine ostavila je velik trag na gospodarstvo mnogih država, a time i organizacije koje posluju u tim gospodarstvima. Razne organizacije našle su se pod pritiskom da uopće opstanu na tržištu, a potom i da budu konkurentne, odnosno nastave razvijati i proizvoditi dobra i usluge kako bi zadovoljile potrebe tržišta. U situaciji gdje se pokušava održavati dobre političke odnose, razvijati tehnologiju, provoditi nova istraživanja, ipak ključni faktor za preživljavanje organizacije je to kako se organizacija odnosi prema svojim zaposlenicima. Manageri proučavanjem stavova i ponašanja zaposlenih te koordiniranjem istih kreiraju ključne promjene i time izdvajaju uspješne organizacije od onih manje uspješnih. Stoga, u nastavku će naglasak biti na ponašanju i stavovima zaposlenika te tome koliko su bitni za uspješno funkcioniranje organizacije.

2.2.1. Pristup temeljen na ponašanju zaposlenika

Pristup temeljen na ponašanju većina autora naziva iracionalnim, a vrlo dobro ga objašnjava Scholl (1981). Njegovo stajalište ja da ako su dolje navedeni uvjeti ispunjeni ponašanje individualca će biti zadovoljavajuće. Međutim, kada jedan od ovih uvjeta ili više nije zadovoljen tada se predviđa da će individualac htjeti prekinuti veze s organizacijom te da će njegova produktivnost i predanost organizaciji imati negativan predznak. Nedostatak zadovoljstva kod zaposlenika, također dovodi do dodatnih negativnih posljedica kao što su izostanci s posla, kašnjenje na posao, slabije radne performanse i sl. Uvjeti o kojima ovisi ponašanje zaposlenika su sljedeći:

- konstantno zadovoljstvo s nagradama,
- održavanje visoke vrijednosti nagrada,
- kontinuirano ispunjavanje očekivanja.

Scholl (1981) jedan je od najistaknutijih autora vezanih za temu ponašanja zaposlenika. On proučava predanost tako da promatra ponašanje zaposlenika, a navedeno objašnjava pomoću četiri mehanizma. Smatra se da mehanizmi moraju biti nezavisni u intervalu između ponašanja i očekivanja, a oni su redom: investicije, uzajamnost, nedostatak alternativa i identifikacija.

Bakotić i Bušić (2013) tvrde da sva ponašanja vezana uz predanost uključuju osobnu žrtvu kojom se pojedinac priklanja organizaciji i čini to za njezinu dobrobit. Također, smatra se da angažman i produktivnosti pojedinca ne smiju ovisiti o kaznama i kontrolama već to treba biti njegova karakteristika. Još jedan bitan čimbenik o ponašanju vezanom uz predanost uključuje situacije izvan radnog vremena, u takvim situacijama pojedinac i dalje treba razmišljati o problemima organizacije i načinu na koji se oni mogu riješiti. Pristup temeljen na ponašanju organizacijsku predanost definira:

- Identifikacija s organizacijom i ne napuštanje organizacije zbog sebičnih interesa ili većih primanja,
- Prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednost,
- Ulaganje dodatnih napora kako bi se ostvarila očekivanja i spremnost ostanka u organizaciji za vrijeme kriznih situacija,
- Osobni doprinos efikasnijem poslovanju organizacije.

Pristup temeljen na ponašanju usredotočivao se na proces u kojem pojedinac postaje ″zaključan″ u određenoj organizaciji i tada se gleda kako se on suočava s problemima koji se pojavljuju u radnoj okolini. Istraživanje ponašanja zaposlenika primarno se temelji na identificiranju uvjeta pod kojima jednom pojavljeno ponašanje teži ponavljanju, kao i na efekte koji utječu na prikazano ponašanje (O´Reilly i Caldwell, 1986).

2.2.2. Pristup temeljen na stavovima zaposlenika

Pristup temeljen na stavovima može se nazvati još i racionalnim pristupom. Svaki zaposlenik ima određene stavove, a kada su oni usmjereni na povezivanje s organizacijom tada postaju važni za ovu temu jer utječu na stvaranje predanosti kod zaposlenika. Isto vrijedi i za situaciju u kojoj se ciljevi organizacije podudaraju s ciljevima pojedinca što dovodi do uklapanja pojedinca u organizaciju (Hall et al.,1970). Predanost koja proizlazi iz stavova zaposlenika prikazuje stanje u kojem se zaposlenik identificira s određenom organizacijom te njezinim ciljevima što dovodi do želje pojedinca da postane članom kako bi mogao raditi na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Time se stvara odnos u kojem zaposlenik veže sebe za organizaciju s

dodatnim faktorima kao što su nagrade, plaća i beneficije. Uzrok ovog odnosa je najčešće pozitivno radno iskustvo i radne karakteristike. Posljedice su veće performanse, manji izostanci s posla te manja fluktuacija tj. odlasci zaposlenih iz organizacije u kojoj rade (Steers, 1977).

Pristup temeljen na stavovima fokusira se na proces u kojem ljudi razmišljaju o svom odnosu s organizacijom. Pri tome se misli na ″umni sklop″ iz kojeg se uspoređuje zaposlenikovo osobno vrednovanje svojih vrijednosti i ciljeva s time da li se podudaraju s vrijednostima organizacije (Mowday et al. 1982).

Važnost pristupa temeljenih na stavovima i ponašanjima nije u tome počinje li proces stvaranja predanosti sa stavovima ili ponašanjima već u tome da se prepozna trenutak u kojem pojedinac počinje razvijati predanost prema organizaciji. Proces u kojem se razvija predanost može uključivati cikluse razvijanja na osobnoj razini iz kojih se pojavljuje rast i jačanje povezanosti s organizacijom. Smatra se da su stavovi i ponašanja u korelaciji, međutim to nije uvijek slučaj jer postoje situacije u kojima je pojedinac prisiljen se ponašati suprotno od svojih stavovima. Ponekad će pojedinac svoje stavove zadržati za sebe i ponašati se suprotno onom što smatra ispravnim s ciljem izbjegavanja sukoba s nadređenima ili pak zbog mogućeg stvaranja krive slike o sebi u organizaciji (Muthuvelu i Rose, 2005).

2.3. Komponente organizacijske predanosti

Koncept organizacijske predanosti kroz povijest je uvijek bio predmet interesa brojnih istraživača koji su proučavali ponašanje zaposlenika u organizaciji. Mathieu i Zajac (1990), poručuju da mnoga istraživanja koja su provedena na temu organizacijske predanosti smatraju da je ona važan dio psihološkog stanja zaposlenika iz čega proizlaze beneficije za organizaciju. Zaposlenikova povezanost s organizacijom rezultira većim radnim performansama, rastom aktivnosti zaposlenika koje povećaju produktivnost organizacije te smanjenjem troškova jer se izbjegava fluktuacija zaposlenika.

Niti jedno istraživanje, odnosno razmišljanje nije bilo prihvaćeno kao što je to bilo ono Meyer i Allen (1991), koji su razvili trodimenzionalni model. Prezentirajući novi pogled na organizacijsku predanost zauvijek iz upotrebe kod većine istraživača nestaje jednodimenzionalni model, a kamen temeljac svih daljnjih tumačenja predanosti postaje trodimenzionalni model Meyera i Allena. Ovaj model je toliko značajan da je i danas najviše

korišten u mjerenju predanosti zaposlenika prema organizaciji. S vremenom su se pojavljivale određene kritike na temelju toga mogu li komponente biti promatrane zasebno i smatrati se relevantnima, a o tome će biti govora u nastavku teksta gdje će se detaljno objasniti njihov trodimenzionalni model sa svojim komponentama.

Meyer i Allen (1991) u pokušaju pojašnjenja organizacijske predanosti objavljuju kritičke osvrte na literaturu o organizacijskoj predanosti. Oni su ustvrdili da se organizacijska predanost može pojaviti u tri različita oblika. Dakle, prema njihovom istraživanju organizacijska predanost može se pojaviti kao afektivna, kontinuirana i normativna komponenta trodimenzionalnog modela organizacijske predanosti. Oni pretpostavljaju da zaposlenici doživljavaju predanost koja se temelji na emocionalnoj privrženosti (afektivna predanost), percepciji troškova napuštanja organizacije (kontinuirana predanost) i osjećaju obaveze prema organizaciji (normativna predanost). Novija istraživanja (Sumi, 2011; Chen i Francesco, 2000), također se temelje na tri navedena koncepta organizacijske predanosti koje su utvrdili Meyer i Allen (1991), što pokazuje da je trodimenzionalni koncept predanosti uistinu polazišna točka svim istraživanjima na temu organizacijske predanosti.

Vrlo važno je napomenuti da osim što se žele prikazati razlike između afektivne, kontinuirane i normativne predanosti Meyer i Allen (1991), smatraju da isto tako treba naglasiti sličnosti među komponentama predanosti. Jedna od sličnosti je u tome da svaka komponenta predanosti ima karakter namjere, ali i odluke zaposlenika da ostane članom organizacije u kojoj se nalazi. Njihovo mišljenje je da zaposlenici sa snažnom afektivnom predanosti ostaju u organizaciji zato što to žele, oni zaposlenici koji imaju snažnu kontinuiranu predanost ostaju u organizaciji zato što je to njihova potreba te naposljetku zaposlenici koji imaju snažnu normativnu predanost ostaju u organizaciji jer smatraju da su to dužni organizaciji u kojoj rade. Ovaj model predanosti istraživači koriste u predviđanju ishoda vezanih uz pozitivan i negativan utjecaj novih zaposlenika. Oni donose nova znanja i vještine u organizaciju, omogućuju rast produktivnosti te povećavaju motivaciju na radnom mjestu zbog porasta konkurentnosti, dok negativan utjecaj može biti u rastu nezadovoljstva kod starih zaposlenika jer nisu zadovoljni novonastalom situacijom na radnom mjestu, a i mogući nedostatak iskustva kod novih zaposlenika može prouzročiti dodatne troškove za organizaciju.

Prema Meyer i Allen (1991), trodimenzionalni model i mjerenja povezana s njim čine se točnijima u predviđanju koncepta organizacijske predanosti u odnosu na prethodni jednodimenzionalni koncept. Harun i Hasrul (2006) su ustvrdili da način mjerenja osmišljen

od Meyer i Allen (1991), je jednako upotrebljiv u internacionalnim okvirima i nije kulturalno osjetljiv. Organizacijska teorija i socijalne razmjene pomažu donijeti red u utvrđivanju komponenti predanosti.

Prikladnije je afektivnu, kontinuiranu i normativnu predanost smatrati komponentama nego tipovima predanosti. Ako ih se smatra tipovima to implicira da su forme predanosti međusobno isključive gledajući sa psihološkog aspekta. Smatra se da je razumno očekivati da zaposlenik može iskusiti sve tri forme predanosti samo različitim intenzitetom. Jedan zaposlenik može osjećati snažnu želju i snažnu potrebu da ostane, ali slabu obavezu da učini isto.

2.3.1. Afektivna predanost

Predanost koja je najčešće istraživana od druge polovice 20. stoljeća pa sve do danas zasigurno je afektivna predanost. Dakle, najrelevantniji pristup prema organizacijskoj predanosti u literaturi je onaj koji predanost smatra afektivnom, odnosno stanjem u kojem se pojedinac snažno povezuje s organizacijom (Kuvaas, 2006). Također, može se reći da se pojedinac identificira s organizacijom, uživa biti njenim članom te biti uključen u aktivnosti organizacije. Kada zaposlenik posjeduje vrijednosti koje se podudaraju s vrijednostima organizacije, tada se zaposlenik može poistovjetiti s organizacijom, a posljedica je toga mogućnost da se prilagodi ciljevima i strategiji organizacije (Riketta, 2002). Afektivna predanost povezana je sa širokim spektrom pozitivnih ishoda u odnosu na izostajanje s posla, radne performanse i ponašanje zaposlenika (Meyer i Herscovitch, 2001). Pozitivni ishodi mogu se postići kroz afektivnu predanost čime dolazi do smanjenja negativnih ishoda i povećanja koristi za organizaciju. Afektivnu predanost prije Meyera i Allena (1991) istraživalo je mnogo autora, ali zbog toga što je njihov model najpotpuniji bit će najviše korišten u pojašnjavanju komponenti. Uz navedena dva autora bitno je napomenuti Mowday et al. (1982), koji su smatrali da na razvoj afektivne predanosti utječu navedena četiri faktora:

- osobne karakteristike,
- strukturne karakteristike,
- radno iskustvo,
- karakteristike posla.

Osobne karakteristike su jedna od glavnih faktora koji razvijaju afektivnu predanost zaposlenika prema organizaciji, a ujedno i prikazuju osnovne podatke o pojedincu na temelju kojih se može analizirati njegov potencijal. Iako su karakteristike kao što su godine, spol i obrazovanje povezane s predanosti, ta veza ipak nije dovoljno snažna i konstantna. Također, smatra se da čak i ako su veze promatrane one ne mogu biti interpretirane nedvosmisleno (Salancik 1977). Primjer za pojašnjenje kaže ako uzmemo u obzir da postoji pozitivna veza između staža i predanosti, tada zbog razlika u statusu na poslu i kvalitete posla predanost može biti interpretirana dvojako. Mowday et al. (1982) smatraju da je veza između spola, godina i obrazovanja s jedne strane te predanosti s druge strane neposredna te da nestaju kada su sustav nagrađivanja i vrijednosti kontrolirani.

Osobne sklonosti kao što su potreba za afirmacijom, uspjehom i autonomijom (Morris i Snyder, 1979), osobna radna etika, mjesto kontrole, zainteresiranost poslom, pravedan položaj u hijerarhijskoj strukturi organizacije nalaze su u uzajamnoj vezi s predanosti, ali jačina te veze nije na najvišoj razini. Navedena uzajamna veza pokazuje mogućnost da se zaposlenici razlikuju u svojoj sklonosti da budu afektivno predani prema organizaciji (Mowday et al. 1982).

Drugi pristup ispitivanja osobnih sklonosti prema predanosti je u razmatranju pojedinčeve interakcije s čimbenicima iz okoline. Pojedinci čija radna iskustva su primjerena njihovim sklonostima (ispunjenje potreba, iskorištenje mogućnosti, pokazivanje vrijednosti i sl.) izazvat će veću količinu pozitivnih stavova prema radnom mjestu u odnosu na zaposlenike čije je iskustvo znatno manje gledajući navedene sklonosti. Ovaj pristup djelo je Hackman i Oldham (1976), ali nije ostvarilo planirani učinak u istraživanju afektivne predanosti.

Strukturne karakteristike su drugi faktor afektivne predanosti koji utječe na odnose između organizacijskih karakteristika i predanosti (Glisson i Durick 1988). Jedan dio autora (Brooke et al., 1988; Morris i Steers, 1980) smatrao je da afektivna predanost ima povezanost s decentralizacijom u odlučivanju te formalizacijom politika i postupaka koje su vezane za temu predanosti. Strukturne karakteristike proučavane su na individualnoj razini, a ne na organizacijskoj, što dovodi do zaključka da strukturne karakteristike nemaju direktan utjecaj na organizacijsku predanost. Također, kod ovog faktora afektivne predanosti indirektno dolazi do toga da zaposlenici koji imaju veće radno iskustvo brže će se uklopiti u organizacijsku strukturu i biti produktivni, dok će to kod onih s manjim radnim iskustvom izostati čime će predanost biti manje izražena, a zaposlenici će razvijati osjećaj manje važnosti.

Radno iskustvo treći je faktor razvoja afektivne predanosti i jedan od najviše prisutnih među istraživanjima. Radno iskustvo temelj je svakog radnog odnosa pa stoga ne čudi vrednovanje ove kategorije kao ključne kategorije. Za razliku od strukturnih karakteristika i osobnih karakteristika postoji znatan broj istraživanja koji ispituje odnos između radnog iskustva i afektivne predanosti. Međutim, Mowday et al. (1982) su zaključili da nije bilo sistematizacije u navedenom odnosu pa je stoga bilo teško donijeti konkretne zaključke. Ipak za bolje razumijevanje radnog iskustva formirana je pretpostavka da se predanost razvija kao rezultat iskustva koje zadovoljava zaposlenikove potrebe, odnosno odgovara njihovoj osobnoj vrijednosti. Zaključno Herzberg (1966) objavljuje da varijable radnog iskustva mogu biti podijeljene u dvije kategorije:

- varijable koje zadovoljavaju potrebe zaposlenika da se osjeća ugodno u organizaciji (psihološke i fizičke),
- varijable koje su pridonijele tome da se zaposlenik osjeća kompetentnim za rad koji mu je dodijeljen u organizaciji.

Psihološke i fizičke varijable predstavljaju prvu kategoriju, za njih se smatra da se nalaze u korelaciji s afektivnom predanosti, a prema Meyer i Allen (1991) to su: jednakost u raspodjeli nagrada, pouzdavanje u organizaciju, organizacijska podrška, jasna uloga zaposlenika u organizaciji i supervizija odnosno nadzor nad zaposlenicima. Varijable koje su pridonijele tome da se zaposlenik osjeća kompetentnim za rad koji mu je dodijeljen u organizaciji predstavljaju drugu kategoriju i djelo su više autora (Angle i Perry, 1983; O'Reilly i Caldwell, 1980), a među ostalim to su: postignuće, autonomija, pošteno nagrađivanje temeljno na učinkovitosti, radni izazovi, opseg posla, prilika za napredovanje, sudjelovanje u donošenju odluka i osobna važnost pojedinca organizaciji.

Karakteristike posla predstavljaju posljednju kategoriju afektivne predanosti. Ako su uvjeti na radnom mjestu zadovoljavajući, uključujući radnu atmosferu, usklađenost sa sposobnostima i interesima zaposlenika, ako je okruženje organizacije u kojoj zaposlenik radi pozitivno uz razvijen sustav nagrađivanja i beneficija onda će i pojedinac osjećati emocionalnu povezanost s poslom. Razni faktori utječu na zadovoljstvo poslom, ali ako organizacija na navedene zahtjeve odgovori pozitivno onda se zasigurno može ustvrditi da karakteristike posla utječu na afektivnu predanost zaposlenika.

2.3.2. Kontinuirana predanost

Druga komponenta Mayer i Allen (1991), trodimenzionalnog modela je kontinuirana predanost. Ova komponenta predanosti u potpunosti minimalizira emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom i oslanja se želju da ostane članom organizacije zbog osobnih ulaganja. Zaposlenici koji imaju karakteristike kontinuirane predanosti ostaju u poduzeću ne zato što to žele nego zato što smatraju da moraju. Dakle, osjećaj da moraju ostati u organizaciji proizlazi iz prošlih osobnih ulaganja kao što su vrijeme provedeno, energija, trud, obrazovanje za specifičnu poziciju u organizaciji koja zahtjeva posebne vještine, promjena mjesta boravka i slično. Zbog navedenih osobnih ulaganja zaposlenik stječe određena prava, beneficije, veću plaću, nagrade i poziciju u organizaciji, a ako dođe do odlaska iz organizacije sve povlastice će biti nepovratno izgubljene. Stoga, zaposlenici kalkuliraju između uloženog u organizaciju i mogućih troškova koji će se pojaviti u slučaju odlaska pa upravo zbog navedenih troškova odlučuju biti predani organizaciji.

Zato što kontinuirana predanost formira spoznaju o troškovima koji proizlaze iz napuštanja organizacije, sve što povećava moguće troškove zaposlenika može se smatrati uzrokom predanosti. U proučavanju navedene komponente predanosti jako često se pojavljuje pojam ″usputna″ ulaganja ili investiranja te dostupnost alternativa. Becker (1960) smatra da se predanost toku akcije razvija kada pojedinac napravi ″usputno″ ulaganje koje će dovesti do rasta predanosti sve dok ulaganje postoji, a kada dođe do prestanka ″usputnog″ ulaganja akcija će biti prekinuta i predanost će se smanjiti. Ova ″usputna″ ulaganja mogu se pojaviti u raznim oblicima i biti radno ili neradno usmjerena. Opasnost gubitka vremena i truda utrošenog u postizanje vještina koje se mogu koristiti samo na određenim radnim mjestima ili gubitak beneficija ili pak narušavanje obiteljskih odnosa kako bi se prihvatio posao na nekoj udaljenoj lokaciji mogu biti predstavljeni kao mogući trošak ako se napusti organizacija.

Beckerovu teoriju je poprilično zahtjevno testirati jer činjenica je da se svi troškovi povezani s napuštanjem organizacije mogu znatno razlikovati kod svakog zaposlenika. Naime, netko će za razlog navesti dug staž u organizaciji i beneficije koje proizlaze iz njega, dok će netko drugi smatrati da mora ostati jer se specijalizirao za određenu poziciju u organizaciji i stoga neće moći pronaći alternativu. Jedna od strategija bila je staviti u korelaciju dvije varijable kao što su dob i radni staž s mjerama koje odražavaju Beckerovu razinu predanosti uz pretpostavku da se broj ″uzajamnih″ ulaganja povećava tijekom vremena. Rezultati su bili

raznovrsni, godine i radni staž u nekim slučajevima su se nalazili u korelaciji s predanosti, dok je isto tako bilo slučajeva gdje nije postojala nikakva korelacija. Zaključak je da su rezultati čak i bili konstantni opet bi ih bilo teško interpretirati. Meyer i Allen (1984), raspravljaju o mjerama koje odražavaju Beckerovu razinu predanosti i postavljaju pitanje je li uopće ispravno smatrati da se ″uzajamna″ ulaganja akumuliraju prema dobi i radnom stažu. Također, utvrđeno je da se zaposlenici koji ostvare prijenosne vještine tijekom njihovog radnog staža u organizaciji vjerojatno nalaze u boljoj situaciji za napuštanje organizacije u odnosu na mlađe kolege s manje radnog iskustva pa time i vještina. Dakle, trebalo je dobro promisliti o uključivanju dobi i radnog staža u buduće modele, što su Meyer i Allen (1991) učinili i tako uklonili nedostatke u proučavanju kontinuirane predanosti.

Russbult i Farrel (1981) razvijaju ″investicijski″ model kojim žele prezentirati prisutnost predanosti među zaposlenicima. Provedenim istraživanjem pokazuju da se predanost prema poslu koji se obavlja za organizaciju povećava kao uzrok rasta investicija, a posljedica navedenih investicija je pad atraktivnosti mogućih alternativa. Iako izgleda da provedeno istraživanje podržava investiranje pojedinca, čime se on dodatno povezuje s organizacijom, dobivene rezultate treba interpretirati s oprezom. Razlog tome je način mjerenja predanosti jer pitanja korištena u istraživanju ispituju namjeru zaposlenika da ostane na trenutnom radnom mjestu, ali nije jasno koji odgovori rezultiraju potrebom da se ostane, a koji obavezom da se napusti organizacija. Dakle, problem je što se ne može zaključiti da li rezultati upućuju na kontinuiranu ili normativnu predanost i zbog toga je nepouzdano mjere ″investicijskog″ modela koristiti u određivanju kontinuirane predanosti.

Meyer i Allen (1991) smatraju da zaposlenici često procjenjuju svoja ulaganja gledajući čime su doprinijeli organizaciji i što mogu dobiti iz ostanka u organizaciji, a što eventualno mogu izgubiti odlaskom. Kada zaposlenik osjeća da ne posjeduje potrebne vještine za biti konkurentan na poslu u bilo kojem području tada on ima namjeru razvijati kontinuiranu predanost i postaje više predan organizaciji jer je svjestan svojih nedostataka i nemogućnosti pronalaska alternativa.

Meyer i Allen (1991) smatraju da je logično za očekivati da će se kontinuirana predanost razvijati kao funkcija nedostatka alternativa, odnosno prilika za zapošljavanjem u nekoj drugoj organizaciji te kumuliranja ″uzajamnih″ ulaganja koja povećavaju razinu predanosti zaposlenika dok su prisutna, a kada budu prekinuta dolazi do pada predanosti. Dakle, dok organizacija zaposleniku omogućava napredovanje, zadovoljavajuće uvjete na radnom mjestu,

stjecanje novih znanja i vještina zaposlenik će biti predan organizaciji, a kada ulaganja budu prekinuta predanost zaposlenika će se smanjiti, pa možda čak i rezultirati otkazom zaposlenika što će dovesti do troška za organizaciju. U trodimenzionalni model, pa tako i komponentu kontinuirane predanosti uvrstili su pojam ″uzajamna″ ulaganja iako je poznato da ih je teško interpretirati i da se mijenjaju ovisno o pojedincu. Zaključak je da sve što povećava troškove zaposlenika povezano s napuštanjem organizacije ima potencijal stvaranja kontinuirane predanosti. Potencijalni troškovi nekad se razvijaju kao direktan rezultat akcija poduzetih sa strane zaposlenika (prihvaćanje radnog mjesta koje zahtjeva posebne vještine), a ponekad se razvijaju indirektno tako da zaposlenik nije niti svjestan kumuliranja potencijalnih troškova (promjena uvjeta na tržištu kojom vještine zaposlenika postaju nepotrebne).

Meyer i Allen (1997) su ustanovili u svom istraživanju da ne postoji korelacija između kontinuirane predanosti i prilike za zapošljavanjem u drugoj organizaciji. Zaposlenici koji smatraju da imaju druge opcije za zaposliti se vjerojatno će iskazivati slabu kontinuiranu predanost.

2.3.3. Normativna predanost

Posljednja komponenta trodimenzionalnog modela Meyer i Allen (1991) je normativna predanost. Može se reći da je do danas zasigurno najmanje istražena komponenta predanosti s naglaskom da u literaturi većinom prevladava teorijski dio bez empirijskog. Meyer i Allen (1991), normativnu predanost povezuju s osjećajem dugovanja organizaciji u kojoj zaposlenik radi. Dakle, zaposlenik smatra da ima moralnu obavezu nastaviti raditi u trenutnoj organizaciji bez obzira na to što postoji mogućnost da neka druga organizacija ponudi povoljnije uvjete (veća plaća, beneficije, bolje radno vrijeme, mogućnost napredovanja, dodatno obrazovanje). Normativna predanost se razlikuje od pojedinca do pojedinca, ali ako je prisutna onda je posljedica osjećaja dugovanja koji proizlazi iz pozitivnih iskustava i beneficija koje je stekao u organizaciji.

Jedan od prvih osvrta na normativnu komponentu predanosti dao je Wiener (1982), koji poručuje da zaposlenikov osjećaj da je dužan ostati u organizaciji može biti rezultat internalizacije normativnog pritiska koji se vrši na pojedinca tj. zaposlenika prije njegovog dolaska u organizaciju (obiteljska ili kulturna socijalizacija) ili nakon dolaska (organizacijska

socijalizacija). Normativna predanost može se razvijati kod zaposlenika također u situaciji kada organizacija zaposleniku daje nekakav oblik nagrade ili povlastice unaprijed (plaćanje školarine za fakultet). Slično je i kada organizacija ostvari značajna ulaganja kako bi se zaposlenik zaposlio kod nje (troškovi povezani s treningom i stjecanjem vještina).

Spoznaja o investicijama da bi zaposlenik postao članom organizacije može dovesti do neuravnoteženosti na relaciji zaposlenik-organizacija i uzrokovati da zaposlenik osjeća obavezu uzvratiti tako da sebe daje u potpunosti organizaciji te da joj je predan dok se dug po njegovom mišljenju ne otplati (Scholl, 1981).

O'Reilly i Chatman (1986) zaključili su da postoji podudaranje vrijednosti zaposlenika i vrijednosti organizacije pri čemu zaposlenici pokušavaju prikazati što veću razinu predanosti organizaciji. Ovo razmišljanje je podržano sa strane Mayer i Schoorman (1992), a potom i Bergman (2006) koji smatraju kada zaposlenik prihvati organizacijske vrijednosti da tada dolazi do većeg osjećaja predanosti zaposlenika prema svom radnom mjestu.

Meyer i Allen (1991) pokušavaju razlikovati afektivnu i kontinuiranu predanost od normativne. Kao što je već napisano normativna predanost predstavlja obavezu zaposlenika da nastavi s radom u organizaciji. Smatra se da pojedinci s visokom razinom normativne predanosti osjećaju da trebaju nastaviti pružati svoje usluge organizaciji u kojoj rade iz dva razloga. Prvi razlog je da se zadovolje nadređeni kojima duguju svoje zaposlenje, a drugi ″moralna obaveza″. Jaros et al. (1993) također pokušavaju objasniti razliku normativne predanosti od ostale dvije komponente. Oni zaključuju da je normativna predanost slična moralu koji je Jaros prethodno istraživao, a i prikazana je kao komponenta predanosti prilikom utvrđivanja dimenzionalnosti predanosti. Razlika naspram kontinuirane predanosti je u tome što zaposlenici ne ostaju u organizaciji zbog nedostatka alternativa za zapošljavanjem i mogućih troškova koji će se pojaviti u slučaju napuštanja organizacije već zbog moralne obaveze prema organizaciji, odnosno dugovanja zbog svega što su dobili iz organizacije. Znači da se normativna predanost razlikuje od afektivne i kontinuirane u tome što ne odražava potrebu pojedinca da se poveže s ciljevima organizacije te zbog toga što tu nema nikakve vidljive razmjene koja definira odnos između pojedinca i organizacije (Clugston, 2000). Isto tako zaključuje se da komponente predanosti nisu međusobno isključive jer pojedinac može razviti bilo koji oblik predanosti ili kombinaciju više komponenti predanosti prema organizaciji. Tri komponente trodimenzionalnog modela razlikuju se međusobno prema njihovim motivima i ishodima.

2.4. Odnos organizacije i predanih zaposlenika

Menadžment ljudskih resursa kao sastavni dio upravljanja organizacijom spominje Tella et al. (2007) u naglašavanju važnosti ljudi u organizaciji i ukazivanju na činjenicu da su ljudi i organizacija sinonimi. Od 1970-ih organizacijska predanost postaje vrlo popularna tema istraživanja jer ima važan utjecaj na radnu snagu, organizaciju i na društvo u cjelini.

Napredak u proučavanju organizacijske predanosti, teorijski i empirijski, rezultirao je poboljšanjem upravljanja ljudskim resursima. Pronalazak veze između predanih zaposlenika, menadžmenta ljudskih resursa i funkcioniranja organizacije ima utjecaj na povećanje učinkovitosti poslovanja organizacije. Ulaganje u radnu snagu može imati pozitivne posljedice za organizaciju i njezine dioničare, a uz to doprinosi novom pogledu na raspodjelu investicija.

Porter et al. (2003) smatraju da su odgoj, religija i rasa ključni faktori koji utječu na percepciju pojedinca o predanosti prema organizaciji. Na temelju tri navedena faktora pojedinac formira svoje stavove koji imaju tendenciju povezanosti s organizacijom, a potom se iz stavova razvijaju ponašanja vezana uz posao, tj. radno mjesto. Pojedinac koji se poveže s organizacijom i s vremenom postane predan bit će znatno produktivniji, neće izbivati s posla i vjerojatno neće biti u stanju napustiti organizaciju, kao što bi to učinio neki drugi pojedinac sa stavovima koji ne upućuju na stvaranje povezanosti s organizacijom.

Predanost zaposlenika prema organizaciji je važna zbog toga što visoka razina predanosti vodi prema različitim pozitivnim ishodima za organizaciju. Mathieu i Zajac (1990) u svom istraživanju navode da je predanost visoko korelirana sa zadovoljstvom na poslu i motivacijom što su dva vrlo važna faktora u menadžmentu ljudskih resursa, ali za razliku od organizacijske predanosti navedena dva faktora su znatno više istražena i prisutna u literaturi. Organizacijska predanost negativno je korelirana s kontraproduktivnim ponašanjem, izostancima s posla i slabim radnim performansama što rezultira stvaranjem slabe razine morala i negativnom slikom organizacije u javnosti čime se smanjuju mogućnosti organizacije u regrutiranju visoko kvalitetnih zaposlenika. Iz navedenog proizlazi da predanost zaposlenika dovodi do stvaranja bolje slike o organizaciji kod javnosti koja na temelju toga organizaciju vidi kao izbor zaposlenika što dodatno utječe na povećanje ugleda i atraktivnosti organizacije.

Prema Davis i Newstorm (1989), visoka organizacijska predanost najviše je prisutna kod dugoročno zaposlenih pojedinaca, dakle onih koji su ostvarili određeni profesionalni uspjeh

unutar organizacije u kojoj rade i time stekli status ili poslovnu poziciju koju žele zadržati. Važan je to podatak zato što očigledno organizacija treba pružiti priliku svojim zaposlenicima, omogućiti im dodatno obrazovanje, stjecanje vještina i znanja kako bi uspješno obavljali svoje radne zadatke. Ostvarenim uspjehom zaposlenici će biti zadovoljni i ponosi pa će se stoga poistovjećivati s ciljevima i poslovanjem organizacije, što rezultira visokom razinom predanosti, a u konačnici učinkovitijim poslovanjem organizacije.

Mnogo važnih zaključaka proizašlo je iz istraživanja predanosti zaposlenika prema organizaciji. Prijašnja istraživanja organizacijske predanosti se bitno razlikuju prema karakteru i podrijetlu nasuprot onih novijih, ali zajedničko je to da su sva istraživanja (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i Herscovitch, 2001) promatrala potrebu za postignućima, grupne stavove naspram organizacije, obrazovanje, organizacijsku pouzdanost, percepciju osobnog značaja organizacije i identitet zadatka. Zajednički faktor svim navedenim varijablama je faktor razmjene. Pojedinci dolaze u organizaciju s određenim potrebama, željama i vještinama s ciljem pronalaska radnog okruženja gdje mogu iskoristiti svoje mogućnosti i zadovoljiti mnoge svoje potrebe, dakle zaposlenici u procesu razmjene daju svoja znanja i vještine organizaciji kako bi zauzvrat dobili mogućnost ostvarenja svojih ciljeva. Kada organizacija omogućava zaposlenicima ostvarenje određenih želja i potreba, tada se vjerojatnost stvaranja predanosti naglo povećava. Međutim, kada organizacija nije u mogućnosti ispuniti želje i potrebe svojih zaposlenika uz nemogućnost pružanja uvjeta u kojima će se zaposlenici suočavati s izazovima i zadacima, tada razina predanosti počinje padati. Također, veća razina obrazovanja kod zaposlenika zahtijeva od organizacije da omogući željene nagrade kako bi se neutralizirale posljedice razmjene. Pretpostavlja se da su bolje obrazovani zaposlenici manje predani organizaciji u odnosu na one slabije obrazovane jer imaju više opcija za zapošljavanje, a uz to su i više predani svojoj karijeri (Steers, 1977).

3. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU TOMMY D.O.O.

3.1. Povijesni razvoj

Tommy d.o.o. kao trgovački lanac utemeljen je 1992. godine i od tada počinje s poslovnim aktivnostima u trgovini na veliko i malo. Poduzeće se nalazi u 100%-nom privatnom vlasništvu sa sjedištem u Splitu. Kroz svoju maloprodajnu mrežu pokriva gotovo cijelu Dalmaciju, uključujući i otoke. Od 2006. prodajna mreža proširila se izvan regionalnih okvira (Kvarner i Zagreb) tako da se prvo 2006.godine otvara supermarket u Novom Vinodolskom, što prati otvaranje hipermarketa 2007. godine na području Zagreba. Proširenjem poslovanja na područje grada Zagreba, Tommy d.o.o. biva zastupljenim u sedam Županija (Splitsko-dalmatinska, Dubrovačko-neretvanska, Šibensko-kninska, Zadarska, Primorsko-goranska, Zagrebačka i grad Zagreb). Tommy d.o.o. je tijekom godina poslovanja bilježio kontinuirani rast i razvoj poslovanja, unatoč često složenim i društvenim i tržišnim okolnostima. Kvalitetno strateško i razvojno promišljanje, tržišno prilagodljiva poslovna politika orijentirana kupcima i stalno ulaganje u kvalitetu rezultirale su nastajanjem jednog od najznačajnijih i najstabilnijih poslovnih projekata u Republici Hrvatskoj od samostalnosti do danas.

3.2. Djelatnost

Tommy je društvo s ograničenom odgovornošću koje posluje u djelatnosti trgovine, turizma i ugostiteljstva. Tommy d.o.o. svojim kupcima nudi i široki izbor proizvoda pod vlastitim privatnim robnim markama, u većini robnih kategorija. Robne marke poduzeća Tommy d.o.o. potrošačima omogućavaju raznovrsnost, pouzdanost, kvalitetu i trajno povoljnu cijenu. Odabiru proizvoda pod robnim markama, te odabiru dobavljača koji ih proizvode, uvijek se pristupa uz uvažavanje kriterija kvalitete, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti. Stručni timovi odabiru isključivo pouzdane i renomirane dobavljače koji daju potpuno jamstvo sigurnosti i osiguravaju najbolji omjer cijene i kvalitete. Stalna komunikacija s proizvođačima, uz ispunjavanje zakonskih i normativnih propisa, pridonosi unapređenju kvalitete i sigurnosti proizvoda stavljenih na tržište pod robnim markama Tommyja: Delicato, Marinero, Bondi, Bellasana, Primax, Domax i Spectar.

3.3. Poslovanje poduzeća

Danas je Tommy d.o.o. jedan od vodećih hrvatskih trgovačkih lanaca, najveća kompanija i najveći poslodavac u Dalmaciji i južnoj Hrvatskoj, a po ukupnom prihodu spada u hrvatski TOP 40, te spada u red 20 najvećih kompanija u privatnom vlasništvu.

Tommy trgovački lanac trenutno čine 194 prodajna mjesta, koja su rasprostranjena po cijeloj Hrvatskoj s posebnom koncentracijom u četiri dalmatinske Županije. U Splitsko-dalmatinskoj županiji kao domicilnoj, Tommy je i službeno tržišni lider u maloprodaji. Tržišni udjeli Tommyja u hrvatskoj maloprodaji kontinuirano rastu iz godine u godinu, a najveća konkurentska poduzeća su: Kaufland, Lidl, Spar, Studenac, Plodine, Konzum i Billa. Poslovanje se odvija u četiri prodajna formata: hipermarketima, maximarketima, supermarketima i marketima. U Tommyjevim prodavaonicama dnevno kupuje preko 200.000 lojalnih potrošača. Tommy trenutačno zapošljava preko 3.000 radnika. Kompanija je već nekoliko godina vrlo značajan investitor i u Dalmaciji i u ostalim hrvatskim regijama gdje posluje, čime se daje doprinos razvoju gospodarstva i potiče novo zapošljavanje.

Tommy d.o.o. posluje sa svim relevantnim hrvatskim proizvođačima, tako da u strukturi ponude i asortimana dominiraju domaći, hrvatski proizvodi. Istovremeno, poslovanje Tommyja značajno je i internacionalizirano, jer tvrtka poslovno surađuje s preko 100 internacionalnih dobavljača iz Europe i ostatka svijeta. Trgovački lanac Tommy svoju poslovnu filozofiju temelji na potpunoj prilagodbi potrošačima – kupcima, njihovim potrebama, navikama i željama. Primjenjujući visoke kvalitativne i higijenskosanitarne standarde, za potrošače se stvara prepoznatljivo i ugodno kupovno okruženje sa susretljivim i uslužnim prodajnim osobljem.

Od osnutka pa do danas Tommy je u privatnom vlasništvu hrvatskog kapitala. Dinamičan razvoj poslovanja i rast prihoda uglavnom su generirani organskim rastom, kao rezultatom intenzivnih investicijskih ulaganja u povećanje broja prodajnih mjesta i logističkih kapaciteta. Na rast tvrtke i povećanje tržišnog udjela djelomično su utjecale i akvizicije pojedinih regionalnih trgovačkih lanaca nekoliko posljednjih godina. Društveno odgovorno poslovanje jedna im je od strateških odrednica, pa je tvrtka sponzor i donator brojnih sportskih klubova (HNK Hajduk, MNK Split Tommy, KK Split, KK Zadar, VK Jug Dubrovnik...), kulturnih i društvenih događanja, te institucija.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU TOMMY D.O.O.

4.1. Metodologija istraživanja

U ovom diplomskom radu koristeći metode kvantitativne analize podataka testiraju se postavljene hipoteze.

Empirijsko istraživanje provedeno je među 38 zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o. koji su zaposleni na administrativnim pozicijama. Istraživanje je provedeno na području Splitsko-dalmatinske županije u razdoblju od siječnja do veljače 2018. godine. Riječ je o primarnom izvoru podataka. Tijekom obrade podataka korištene su metode grafičke i tabelarne analize, T-test i ANOVA test.

Pri istraživanju organizacijske predanosti zaposlenika u poduzeću Tommy d.o.o. koristio se anketni upitnik. U upitniku se nalazilo 5 pitanja koja su se odnosila na opće podatke: spol, radni staž, dob, bračni status i obrazovanje te 18 tvrdnji pomoću kojih se ispitivala predanost zaposlenika prema organizaciji. Upitnik je bio u potpunosti anoniman, a za odgovore na tvrdnje koristila se Likertova ljestvica. Ispitanici su imali opciju izražavanja slaganja, odnosno neslaganja s ponuđenim tvrdnjama u intervalu između 1 i 5, pri čemu je 1 značilo ″u potpunosti se ne slažem″, a 5 je značilo ″u potpunosti se slažem″.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21.

Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%

4.2. Rezultati istraživanja

4.2.1. Opći podaci o ispitanicima

U tablicama, koje slijede, prikazat će se podaci o općim karakteristikama uzorka koji se odnose na: spol, dob, staž u organizaciji, bračni status te obrazovanje svih ispitanika obuhvaćenih anketom.

U tablici 2 prikazana je struktura zaposlenika s obzirom na spol.

Tablica 2. Struktura zaposlenika s obzirom na spol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
m	15	39,5	39,5	39,5
ž	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 2 pokazuje da je 15 odnosno 39,5% ispitanika muškog spola, a 23 odnosno 60,5% ispitanika ženskog spola.

U tablici 3 može se vidjeti struktura zaposlenika s obzirom na dob.

Tablica 3. Struktura zaposlenika s obzirom na dob

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
do 30 godina	2	5,3	5,3	5,3
od 30-40 godina	22	57,9	57,9	63,2
od 40-50 godina	10	26,3	26,3	89,5
više od 50 godina	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 3 pokazuje da su 2 ispitanika mlađa od 30 godina što prikazano postotkom iznosi 5,3%. Najveći broj ispitanika star je između 30 i 40 godina, njih 22, odnosno 57,9%. Ispitanika između 40 i 50 godina ima 10, odnosno 26,3% i naposljetku 4 ispitanika starija su

od 50 godina, što iznosi 10,5%. Promatrajući strukturu zaposlenih može se zaključiti da je 63,2% zaposlenika mlađe od 40 godina.

U tablici 4 prikazana je struktura zaposlenika prema stažu u organizaciji.

Tablica 4. Struktura zaposlenika prema stažu u organizaciji

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
do 5 godina	16	42,1	42,1	42,1
od 5 do 10 godina	2	5,3	5,3	47,4
od 10 do 20 godina	17	44,7	44,7	92,1
više od 20 godina	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

U tablici 4 može se vidjeti da 16 ispitanika ima radni staž u organizaciji manji od 5 godina što iznosi 42,1%. Ispitanika sa stažom između 5 i 10 godina je 2, odnosno 5,3%, a onih sa stažom između 10 i 20 godine je 17, odnosno 44,7%. Više od 20 godina radnog staža imaju 3 zaposlenika, odnosno 7,9%.

U tablici 5 prikazuje se struktura zaposlenih s obzirom na bračni status.

Tablica 5. Struktura zaposlenika s obzirom na bračni status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
neoženjen/neudata	19	50,0	50,0	50,0
oženjen\udata ili zajedno u neformalnom braku	18	47,4	47,4	97,4
razveden/razvedena	0	0	0	97,4
udovac\udovica	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 5 pokazuje da polovina ispitanika, njih 19 ima bračni status neoženjen ili neudata. Bračni status oženjen/udata ili u neformalnom braku ima 18 ispitanika, što je 47,4%. Ne postoji niti jedan ispitanik/ca koji je razveden ili razvedena, a bračni status udovac/udovica ima 1 ispitanik/ca što u ukupnom uzorku čini 2,6%.

U tablici 6 prikazana je struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja.

Tablica 6. Struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
srednja stručna sprema (SSS)	13	34,2	34,2	34,2
završen stručni studij (VŠS)	5	13,2	13,2	47,4
završen preddiplomski (VSS)	16	42,11	42,1	89,5
magistar i više	4	10,5	10,5	10,5
Total	38	100,0	100,0	

Iz tablice 6 može se vidjeti da stupanj obrazovanja srednja stručna sprema (SSS) ima 13 ispitanika, odnosno 34,2%. Završen stručni studij (VŠS) ima 5 ispitanika što iznosi 13,2%. Najveći broj ispitanika, njih 16 ima stupanj obrazovanja završen preddiplomski (VSS), što iznosi 42,11%, te naposljetku stupanj magistar i više ima svega 4 ispitanika, odnosno 10,5% ispitanika što pokazuje da je to najmanje zastupljen stupanj obrazovanja.

4.2.2. Analiza afektivne organizacijske predanosti u poduzeću

Tablice od 7 do 12 prikazuju distribuciju odgovora za svaku tvrdnju pojedinačno koja se odnosi na afektivnu predanost.

Tablica 7. Bio\la bih jako sretan a kada bih proveo\la ostatak karijere u tvrtki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	1	2,6	2,6	2,6
ne slažem se	2	5,3	5,3	7,9
niti se slažem, niti se ne slažem	14	36,8	36,8	44,7
slažem se	12	31,6	31,6	76,3
u potpunosti se slažem	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Iz tablice 7 može se vidjeti da se samo 1 ispitanik ″u potpunosti ne slaže″, a 2 ispitanika, odnosno 5,3% se ″ne slažu″ s navedenom tvrdnjom. Najviše ispitanika odlučilo se za odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″, čak njih 14, odnosno 36,8%. Ispitanici koji se odlučuju za

odgovor ″slažem se″ čine 31,6% odgovora, dok onih koji se ″u potpunosti slažu″ s tvrdnjom da žele ostatak svoje karijere provesti u navedenoj tvrtki ima 23,7% što znači da ispitanici iskazuju slaganje kumulativom od 55,3%.

Tablica 8. Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	4	10,5	10,5	10,5
ne slažem se	6	15,8	15,8	26,3
niti se slažem, niti se ne slažem	11	28,9	28,9	55,3
slažem se	9	23,7	23,7	78,9
u potpunosti se slažem	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 8 pokazuje da je najveći broj ispitanika, njih 28,9% odgovorio s ″niti se slažem, niti se ne slažem″ na navedenu tvrdnju. Odgovori ″u potpunosti se ne slažem″ i ″ne slažem se″ zabilježeni su kod 10 ispitanika s ukupnim udjelom od 26,3%. S navedenom tvrdnjom ″slaže se″ 9 ispitanika, odnosno 23,7%, a ″u potpunosti se slaže″ 8 ispitanika, odnosno 21,1%, što znači da ispitanici iskazuju slaganje kumulativom od 44,8%.

Tablica 9. Osjećam se kao ″dio obitelji″ u ovoj tvrtki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	4	10,5	10,5	10,5
ne slažem se	3	7,9	7,9	18,4
niti se slažem, niti se ne slažem	13	34,2	34,2	52,6
slažem se	14	36,8	36,8	89,5
u potpunosti se slažem	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Iz tablice 9 vidi se da su 4 ispitanika, odnosno 10,5% odgovorio sa ″u potpunosti se ne slažem″. Odgovor koji je najviše zastupljen je ″slažem se″, a na njega je odgovorilo 14

ispitanika, odnsono 36,8%, dok ″u potpunosti se slažem″ odgovor je 10,5% ispitanika, što znači da ispitanici iskazuju slaganje kumulativom od 47,3%. S navedenom tvrdnjom ″ne slaže se″ 7,9% ispitanika, a odgovoru ″niti se slažem, niti se ne slažem″ priklonilo se čak 34,2% ispitanika.

Tablica 10. Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	4	10,5	10,5	10,5
ne slažem se	5	13,2	13,2	23,7
niti se slažem, niti se ne slažem	11	28,9	28,9	52,6
slažem se	13	34,2	34,2	86,8
u potpunosti se slažem	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

U tablici 10 ispitanici se odlučuju za odgovor ″u potpunosti se ne slažem″ u 10,5% slučajeva, a ″ne slažem se″ u 13,2%, što odgovara kumulativu od 23,7%. Potpuno ili djelomično slaganje s tvrdnjom iskazuje 18 ispitanika, odnosno kumulativno 47,4%. Za odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″ odlučilo se 11 ispitanika, odnosno 28,9%. Može se zaključiti da emocionalnu povezanost prema tvrtki osjeća gotovo polovina ispitanika.

Tablica 11. Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	3	7,9	7,9	7,9
ne slažem se	1	2,6	2,6	10,5
niti se slažem, niti se ne slažem	14	36,8	36,8	47,4
slažem se	12	31,6	31,6	78,9
u potpunosti se slažem	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

U tablici 11 najveći broj ispitanika, njih 36,8% odgovorio je ″niti se slažem, niti se ne slažem″ Mali broj ispitanika, njih 7,9% odgovara s ″u potpunosti se ne slažem″, a svega 1 ispitanik odgovara s ″ne slažem se″. Kumulativni postotak za odgovore ″slažem se″ i ″u potpunosti se slažem″ iznosi 52,7% što pokazuje da se više od polovice ispitanika iskazuje slaganje.

Tablica 12. Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	3	7,9	7,9	7,9
ne slažem se	3	7,9	7,9	15,8
niti se slažem, niti se ne slažem	14	36,8	36,8	52,6
slažem se	11	28,9	28,9	81,6
u potpunosti se slažem	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 12 pokazuje da se po 3 ispitanika odlučuju za odgovore ″u potpunosti se ne slažem″ i ″ne slažem se″. Nadalje, potpuno ili djelomično slaganje je zastupljeno kod 18 ispitanika ukupno, kumulativno 47,3%. Ispitanici su najviše priklonjeni odgovoru ″niti se slažem niti se ne slažem″ prema navedenoj tvrdnji što je 36,8%.

U tablici 13 izračunom Cronbach´s Alphe testirati će se povezanost među navedenim tvrdnjama kojima se ispituje afektivna predanost.

Tablica 13. Cronbach´s Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	6

Cronbach alpha afektivne predanosti je veća od 0,70 što upućuje na zaključak o postojanju povezanosti među navedenim tvrdnjama, te da je kreiranje dimenzije afektivne predanosti iz navedenih šest tvrdnji opravdano.

U tablici 14 prikazani su podaci deskriptivne statistike o afektivnoj predanosti u poduzeću TOMMY d.o.o.

Tablica 14. Podaci deskriptivne statistike o slaganju ispitanika s tvrdnjama koje opisuju afektivnu predanost

	Broj ispitanika	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Bio\la bih jako sretan a kada bih proveo\la ostatak karijere u tvrtki	38	3,68	4	3	0,99	1	5
Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi	38	3,29	3	3	1,27	1	5
Osjećam se kao dio obitelji u ovoj tvrtki	38	3,29	3	4	1,11	1	5
Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki	38	3,26	3	4	1,18	1	5
Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene	38	3,55	4	3	1,11	1	5
Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim	38	3,42	3	3	1,13	1	5
AFEKTIVNA PREDANOST	38	3,42	3,67	4	1,01	1	5

Iz tablice 14 može se uočiti da prosječna vrijednost afektivne predanosti na svih 6 pitanja između 38 ispitanika iznosi 3,42. Prosječna vrijednost pokazuje da su odgovori ispitanika iznad srednje vrijednosti koja iznosi 3 što dovodi do zaključka da je afektivna komponenta predanosti izražena kod ispitanika. Vrijednost medijana iznosi 3 ili 4 za svaku tvrdnju pojedinačno što znači da je polovina odgovora ispitanika iznad navedenog stupnja slaganja, a polovina ispod. Iste vrijednosti su izračunate i za mod što znači da ispitanici najčešće odgovaraju s ″niti se slažem, niti se ne slažem″ i ″slažem se″.

4.2.3. Analiza kontinuirane organizacijske predanosti u poduzeću

Tablice od 15 do 20 prikazuju distribuciju odgovora za svaku tvrdnju pojedinačno koja se odnosi na kontinuiranu predanost.

Tablica 15. Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	3	7,9	7,9	7,9
ne slažem se	2	5,3	5,3	13,2
niti se slažem, niti se ne slažem	17	44,7	44,7	57,9
slažem se	6	15,8	15,8	73,7
u potpunosti se slažem	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 15 pokazuje da se 17 ispitanika, odnosno 44,7% ″niti ne slaže niti slaže″ s navedenom tvrdnjom što predstavlja najčešće zastupljen odgovor. Više od četvrtine ispitanika, njih 26,3% odlučuje se za odgovor ″u potpunosti se slažem″. Mali broj ispitanika iskazuje neslaganje s tvrdnjom bilo u potpunosti ili djelomično s kumulativom postotkom od 13,2%.

.

Tablica 16. Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	4	10,5	10,5	10,5
ne slažem se	6	15,8	15,8	26,3
niti se slažem, niti se ne slažem	17	44,7	44,7	71,1
slažem se	5	13,2	13,2	84,2
u potpunosti se slažem	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

U tablici 16 jednak broj ispitanika, njih 15,8% se odlučio za odgovor ″ne slažem se″ i ″u potpunosti se slažem″. ″Niti se slažem, niti se ne slažem″ odgovor je 17 ispitanika, odnosno 44,7% što je ujedno i najčešći odgovor ispitanika. Ostala dva odgovora su najmanje zastupljena među ispitanicima sa 10,5% i 13,2%.

Tablica 17. Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	3	7,9	7,9	7,9
ne slažem se	10	26,3	26,3	34,2
niti se slažem, niti se ne slažem	13	34,2	34,2	68,4
slažem se	7	18,4	18,4	86,8
u potpunosti se slažem	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Iz tablice 17 može se vidjeti da za razliku od prethodne tri, veći broj ispitanika iskazuje neslaganje prema navedenoj tvrdnji i to tako da odgovor ″u potpunosti se ne slažem″ bira 7,9% ispitanika, ″ne slažem se″ 26,3% ispitanika, dok najčešće prevladava odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″ sa 34,2%. S ostala dva odgovora ″slažem se″ i ″u potpunosti se slažem″ poistovjetilo se ukupno 31,6% ispitanika.

Tablica 18. Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao\la o odlasku iz tvrtke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	10	26,3	26,3	26,3
ne slažem se	9	23,7	23,7	50,0
niti se slažem, niti se ne slažem	10	26,3	26,3	76,3
slažem se	5	13,2	13,2	89,5
u potpunosti se slažem	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 18 pokazuje da su najzastupljeniji odgovori ″u potpunosti ne se slažem″ i ″niti se slažem, niti se ne slažem″, tako je odgovorilo po 10 ispitanika, odnosno 26,3%. Sljedeći najčešći odgovor je ″ne slažem se″ s 23,7%, a naposljetku s navedenom tvrdnjom slaganje iskazuje 5 ispitanika, odnosno 13,2% , dok potpuno slaganje iskazuju svega 4 ispitanika, dakle njih 10,5%. Važno je istaknuti da točno polovina ispitanika, njih 19 iskazuje neslaganje s navedenom tvrdnjom.

Tablica 19. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	10	26,3	26,3	26,3
ne slažem se	10	26,3	26,3	52,6
niti se slažem, niti se ne slažem	14	36,8	36,8	89,5
slažem se	1	2,6	2,6	92,1
u potpunosti se slažem	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Iz prikazane tablice 19 jednak broj ispitanika, njih 10 odgovara s ″u potpunosti se ne slažem″ i ″ne slažem se″ što kumulativno iznosi 52,6%. Dakle, više od polovice ispitanika iskazuje neslaganje s navedenom tvrdnjom. Odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″ zabilježen je 14 puta te čini 36,8% odgovora. Slaganje iskazuju svega 4 ispitanika, pri čemu se 1 slaže, a 3 u potpunosti slažu.

Tablica 20. Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	8	21,1	21,1	21,1
ne slažem se	15	39,5	39,5	60,5
niti se slažem, niti se ne slažem	10	26,3	26,3	86,8
slažem se	3	7,9	7,9	94,7
u potpunosti se slažem	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Posljednja od tvrdnji vezanih za kontinuiranu predanost prikazana je tablicom 20 slično kao i s prethodnim tvrdnjama odgovor ″slažem se″ i ″u potpunosti se slažem″ bira svega 5 ispitanika, odnosno 13,2% ukupnog uzorka. Najviše ispitanika, njih 39,5 posto odlučuje se za odgovor ″ne slažem se″, potom slijedi ″niti se slažem, niti se ne slažem″ s 26,3% i naposljetku ″u potpunosti se ne slažem″ s 21,1%. Bitno je za istaknuti da neslaganje s navedenom tvrdnjom iskazuje čak 60,6% ispitanika.

U tablici 21 izračunom Cronbach´s Alphe testirati će se povezanost među navedenim tvrdnjama kojima se ispituje kontinuirana predanost.

Tablica 21. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	6

Cronbach alpha afektivne predanosti je veća od 0,70 što upućuje na zaključak o postojanju povezanosti među navedenim tvrdnjama, te da je kreiranje dimenzije kontinuirane predanosti iz navedenih šest tvrdnji opravdano.

U tablici 22 prikazani su podaci deskriptivne statistike o kontinuiranoj predanosti u poduzeću TOMMY d.o.o.

Tablica 22. Podaci deskriptivne statistike o slaganju ispitanika sa tvrdnjama koje opisuju kontinuiranu predanost

	Broj ispitanika	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja	38	3,47	3	3	1,18	1	5
Previše bi mi se toga u životu por2emetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke	38	3,08	3	3	1,17	1	5
Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje	38	3,03	3	3	1,15	1	5
Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao\la o odlasku iz tvrtke	38	2,58	2,5	1	1,31	1	5
Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje	38	2,39	2	3	1,15	1	5
Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja	38	2,37	2	2	1,08	1	5
KONTINUIRANA PREDANOST	38	2,82	2,92	3,00	0,89	1,33	5

Tablica 22 pokazuje da tvrdnja ″Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja″ ima najveću prosječnu vrijednost od 3,47, dok najmanju prosječnu vrijednost od 2,39 i 2,37 imaju tvrdnje ″Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje″ i ″Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja″. Medijan i mod u prikazanoj tablici ne prelaze vrijednost broja 3, a prosječna vrijednost kontinuirane predanosti za svih 6 tvrdnji ukupno iznosi 2,82 iz čega se može zaključiti da kontinuirana predanost nije izražena kod zaposlenika poduzeća TOMMY d.o.o.

4.2.4. Analiza normativne organizacijske predanosti u poduzeću

Tablice od 23 do 28 prikazuju distribuciju odgovora za svaku tvrdnju pojedinačno koja se odnosi na normativnu predanost.

Tablica 23. Osjećam obavezu da ostanem u svojoj tvrtki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	6	15,8	15,8	15,8
ne slažem se	10	26,3	26,3	42,1
niti se slažem, niti se ne slažem	11	28,9	28,9	71,1
slažem se	7	18,4	18,4	89,5
u potpunosti se slažem	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 23 pokazuje da 11 ispitanika, odnosno 28,9% na navedenu tvrdnju odgovara s ″niti se slažem, niti se ne slažem″ što je ujedno i najčešće zabilježen odgovor. Potom, 10 ispitanika, odnosno 26,3% bira odgovor ″ne slažem se″, dok potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom iskazuje 6 ispitanika, odnosno 15,8% što pokazuje da neslaganje prikazano kumulativom iznosi 42,1%. Osjećaj obaveze ostanka u svojoj tvrtki ima 11 ispitanika, njih 28,9%.

Tablica 24. Čak i kada bih imao\la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	9	23,7	23,7	23,7
ne slažem se	8	21,1	21,1	44,7
niti se slažem, niti se ne slažem	8	21,1	21,1	65,8
slažem se	9	23,7	23,7	89,5
u potpunosti se slažem	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Iz prikazane tablice 24 može se uvidjeti da se isti broj ispitanika, njih 9 odlučio za odgovor ″ u potpunosti se ne slažem″ i ″slažem se″ što pojedinačno po odgovoru iznosi 23,7%, to su ujedno i dva najviše zastupljena odgovora. Zanimljivo, isti broj ispitanika, njih 8, se odlučuje i za odgovore ″ne slažem se″ te ″niti se slažem, niti se ne slažem″ sa 21,1% za pojedini odgovor od ukupnog uzorka. Posljednje, ″u potpunosti se slažem″ stav je 4 ispitanika, odnosno 10,5%. Također, važno je za istaknuti da kumulativno 44,8% ispitanika iskazuje neslaganje s navedenom tvrdnjom.

Tablica 25. Osjećati ću se krivo ako sada napustim tvrtku

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	7	18,4	18,4	18,4
ne slažem se	14	36,8	36,8	55,3
niti se slažem, niti se ne slažem	4	10,5	10,5	65,8
slažem se	8	21,1	21,1	86,8
u potpunosti se slažem	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 25 pokazuje da se 14 ispitanika, odnosno 36,8% odlučuje za odgovor ″ne slažem se″, a ″u potpunosti se ne slažem″ odgovor je 7 ispitanika, odnosno 18,4%, što prikazano kumulativnim postotkom iznosi 55,2% i znači da više od polovine ispitanika iskazuje

neslaganje s navedenom tvrdnjom. Najmanje ispitanika, njih 10,5%, bira odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″. Drugi najzastupljeniji odgovor je ″slažem se″ sa 21,1%, a naposljetku 5 ispitanika, odnosno 13,2% odlučuje se za odgovor ″u potpunosti se slažem″.

Tablica 26. Ova organizacija zaslužuje moju lojalost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	3	7,9	7,9	7,9
ne slažem se	6	15,8	15,8	23,7
niti se slažem, niti se ne slažem	10	26,3	26,3	50,0
slažem se	8	21,1	21,1	71,1
u potpunosti se slažem	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Odgovori zabilježeni u tablici 26 na navedenu tvrdnju se poprilično razlikuju od prethodnih tvrdnji vezanih uz ispitivanje normativne predanosti. Naime, točno polovina ispitanika, njih 19 iskazuje slaganje s navedenom tvrdnjom. ″Niti se slažem, niti se ne slažem″ odgovor je 26,3% ispitanika, a neslaganje je zabilježeno kod svega 9 ispitanika, odnosno 23,7%.

Tablica 27. Ne bih mogao\la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obaveze (dugovanja) prema njoj

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	9	23,7	23,7	23,7
ne slažem se	7	18,4	18,4	42,1
niti se slažem, niti se ne slažem	8	21,1	21,1	63,2
slažem se	10	26,3	26,3	89,5
u potpunosti se slažem	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablica 27 pokazuje da neslaganje prema navedenoj tvrdnji iskazuje ukupno 16 ispitanika, odnosno kumulativno 42,1%. Odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″ zastupljen je s 21,1%. ″Slažem se″ s 26,3% ujedno je i najučestaliji odgovor kod ispitanika na navedenu tvrdnju, a uz 4 ispitanika koja su odgovorila ″u potpunosti se slažem″ može se uočiti da je kod ove tvrdnje također zabilježena i određena razina slaganja, pa je teško donijeti konkretne zaključke jer je veličina uzorka mala.

Tablica 28. Mnogo dugujem ovoj tvrtki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
u potpunosti se ne slažem	6	15,8	15,8	15,8
ne slažem se	9	23,7	23,7	39,5
niti se slažem, niti se ne slažem	10	26,3	26,3	65,8
slažem se	10	26,3	26,3	92,1
u potpunosti se slažem	3	7,9	100,0	
Total	38	100,0		

Tablica 28 posljednja je vezana uz ispitivanje normativne predanosti. Najmanje ispitanika, njih 7,9%, odgovorilo je na navedenu tvrdnju ″u potpunosti se slažem″. Odgovor ″u potpunosti se ne slažem″ pojavljuje se kod 6 ispitanika, odnosno 15,8%, a ″ne slažem se″ kod 9 ispitanika, odnosno 23,7%, stoga se može zaključiti da većina ispitanika, njih 39,5% iskazuje neslaganje s navedenom tvrdnjom, ali kao i kod prethodne tablice vidljivo je slaganje kod približno trećine ispitanika.

U tablici 29 izračunom Cronbach´s Alphe testirati će se povezanost među navedenim tvrdnjama kojima se ispituje normativna predanost.

Tablica 29. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	6

Cronbach alpha afektivne predanosti je veća od 0,951 što upućuje na zaključak o postojanju povezanosti među navedenim tvrdnjama, te da je kreiranje dimenzije normativne predanosti iz navedenih šest tvrdnji opravdano.

U tablici 30 dani su podaci deskriptivne statistike o normativnoj predanosti ispitanika poduzeća TOMMY d.o.o.

Tablica 30. Podaci deskriptivne statistike o slaganju ispitanika s tvrdnjama koje opisuju normativnu predanost

	Broj ispitanika	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Osjećam obavezu da ostanem u svojoj tvrtki	38	2,82	3	3	1,23	1	5
Čak i kada bih imao\la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu	38	2,76	3	3	1,34	1	5
Osjećat ću se krivo ako sada napustim tvrtku	38	2,74	2	2	1,35	1	5
Ova organizacija zaslužuje moju lojalost	38	3,47	3,5	5	1,29	1	5
Ne bih mogao\la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obaveze (dugovanja) prema njoj	38	2,82	3	4	1,35	1	5
Mnogo dugujem ovoj tvrtki	38	2,87	3	3	1,21	1	5
NORMATIVNA PREDANOST	38	2,91	2,75	3	1,16	1	5

Iz tablice 30 može se vidjeti da je prosječna vrijednost većine odgovora između 2,76 i 2,87. Jedini odgovor koji izaziva veliko slaganje ispitanika s prosječnom vrijednosti od 3,47 je ″Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost″. Ispitanici su najmanje slaganje iskazali prema tvrdnjama ″Osjećat ću se krivo ako sada napustim tvrtku″ s prosječnom vrijednosti od 2,74 i ″Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu″ s prosječnom vrijednosti od 2,76. Medijan i mod u prikazanoj tablici za normativnu predanost u prosjeku iznose 2,75 i 3, a prosječna vrijednost kontinuirane predanosti za svih 6 tvrdnji ukupno iznosi 2,91 iz čega se može zaključiti da normativna predanost nije prisutna kod zaposlenika poduzeća TOMMY d.o.o. Međutim, navedena prosječna vrijednost isto tako sugerira da predanosti nije u potpunosti negativna, već je u neutralnom području.

4.3. Testiranje hipoteza i izvođenje zaključaka

U nastavku će se dati rezultati testiranja hipoteza.

H1: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu organizacijsku predanost.

U tablicama 31 i 32 te na grafu 1 prikazani su rezultati testiranja prve hipoteze.

Tablica 31. One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
UKUPNA PREDANOST	38	3,049708	,8180061	,1326981

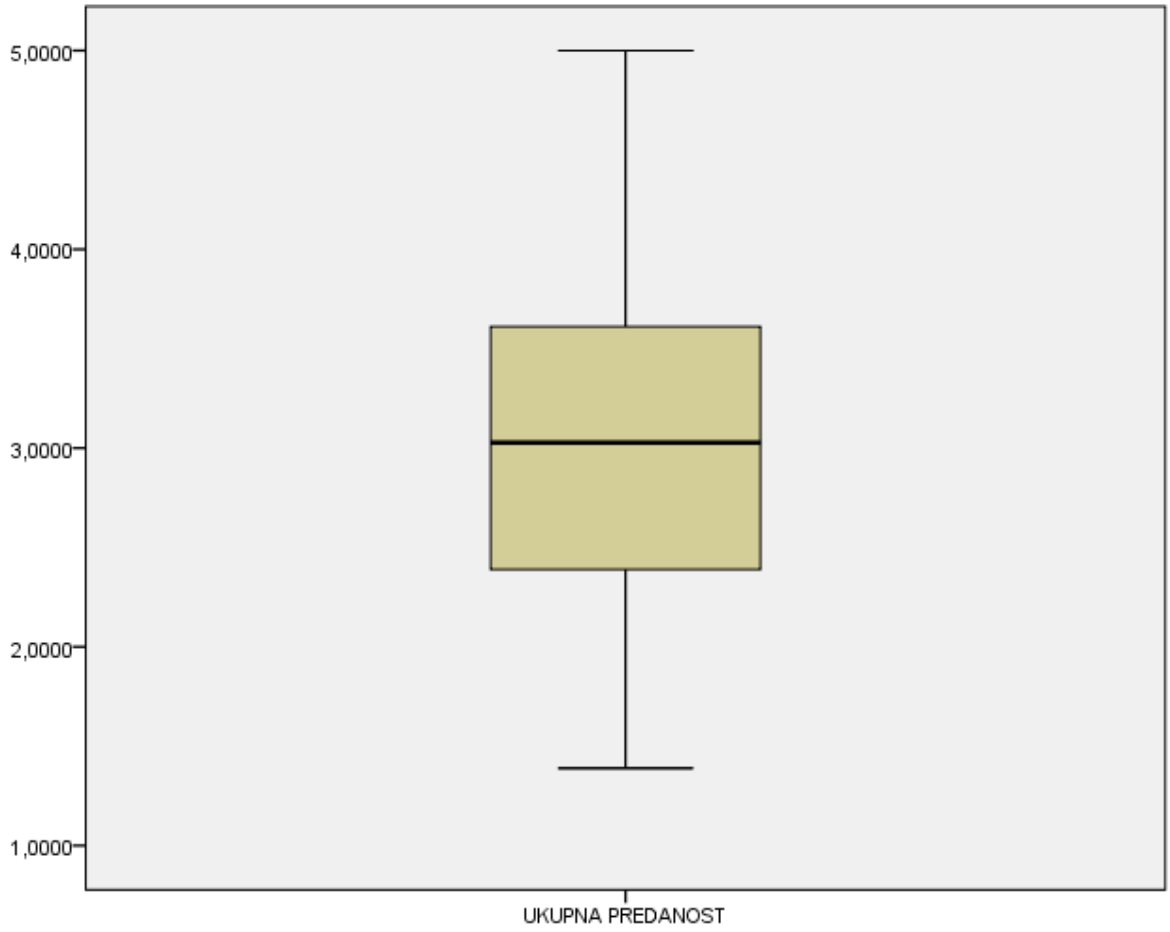
Prosječna ukupna vrijednost predanosti je 3,04. Indiferentna vrijednost je vrijednost u kojoj zaposlenici niti iskazuju niti ne iskazuju predanost (vrijednost 3).
Da su zaposlenici predani poduzeću potvrdit će se ako je predanost veća od 3.
Hipoteza se testira T- testom.

Tablica 32. One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
UKUPNA PREDANOST	,375	37	,710	,0497076	-,219164	,318580

Empirijska p vrijednost 0,71 upućuje na zaključak da se razina predanosti statistički značajno ne razlikuje u odnosu na indiferentan stav. Rezultat je prikazan i grafički.

Graf 1. Prosječna ukupna predanost



Slijedom provedenog testiranja donosi se zaključak da se hipoteza odbacuje kao neistinita. Kao što je već pojašnjeno, ukupna prosječna predanost iznosi 3,04 što znači da je indiferentna vrijednost ona u kojoj ispitanici niti iskazuju, niti ne iskazuju slaganje s

priloženim tvrdnjama. Dakle, ne može se reći da ne postoji predanost zaposlenika prema poduzeću, međutim predanost zasigurno nije izražena što je razlog za odbacivanje hipoteze. Jedan od mogućih razloga ovakvih rezultata je u tome što većina istraživanja koja imaju izraženu predanost provode se u stranim zemljama, gdje su drugačiji i znatno bolji uvjeti rada nego li na hrvatskom tržištu rada. Naime, tržište rada u stranim zemljama je uređenije s beneficijama za zaposlene, većim plaćama i naknadama, sustavom nagrađivanja, boljim radnim vremenom, kvalitetnijom zaštitom na radu te mogućnostima za napredovanje i dodatno usavršavanje putem obrazovanja. Navedeni uvjeti su zasigurno razlog koji među zaposlenicima osjećaj stvara predanost prema poduzeću u kojem rade, stoga zaostajanje hrvatskog tržišta rada za trendovima u razvijenijim stranim zemljama može biti razlog manje izražene predanosti zaposlenika.

H2: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženiju afektivnu predanost u odnosu na kontinuiranu predanost.

U tablicama 33 i 34 te na grafu 2 prikazani su reultati testiranja druge hipoteze.

Tablica 33. Group Statistics

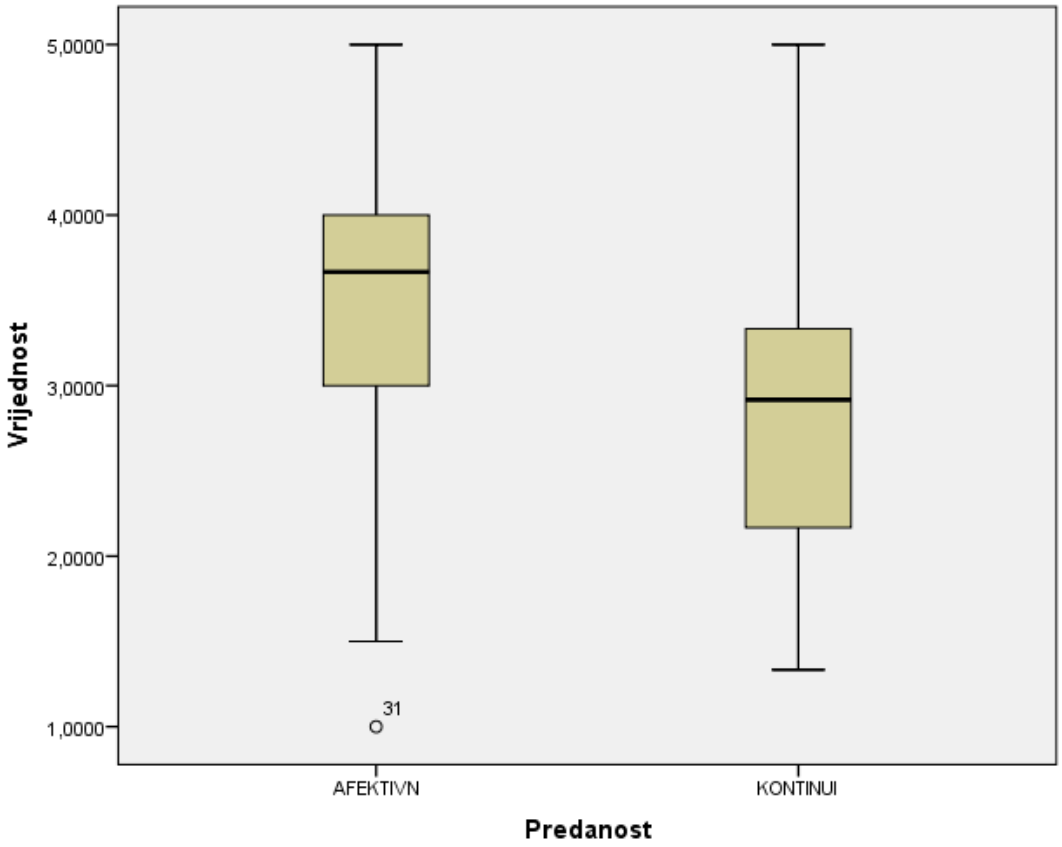
	Predanost_	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vrijednost	KONTINUIRANA	38	2,820175	,8898675	,1443556
	AFEKTIVNA	38	3,416667	1,0117552	,1641284

Tablica 34. Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality o fMeans						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Vrijednost	Equal variances assumed	,725	,397	-2,729	74	,008	-,5964912	,2185787	-1,0320188	-,1609636

Na temelju Levene's testa jednakosti varijance utvrđeno je zadovoljenje jednakosti. Zbog čega se kod tumačenja koristi prvi redak provedenog T-testa.
Empirijska p vrijednost 0,008 upućuje na zaključak da je razlika statistički značajna.

Graf 2. Usporedba afektivne i kontinuirane predanosti



Iz grafičkog prikaza se može utvrditi veća razina afektivne predanosti u odnosu na kontinuiranu, te se hipoteza prihvaća kao istinita. Graf 2 prikazuje usporedbu prosječne vrijednosti kontinuirane predanosti koja iznosi 2,82 i afektivne predanosti koja iznosi 3,41. Iz priloženog možemo zaključiti da je afektivna predanost znatno više prisutna kod ispitanika u odnosu na kontinuiranu.

Prihvaćanjem navedene hipoteze pokazuje se da su ispitanici emocionalno privrženi poduzeću i da su u njemu spremni provesti ostatak karijere. Rad u poduzeću ispunjava njihove želje i doprinosi povećanom zadovoljstvu. Kontinuirana predanost koja je više usredotočena na osobne potrebe manje je prisutna kod ispitanika. Ispitanici smatraju da ne moraju nužno ostati

u trenutnom poduzeću i da postoje druge mogućnosti ako požele promijeniti radno mjesto, stoga se može potvrditi da je afektivna predanost, koju karakterizira povezanost s poduzećem, više zastupljena nego kontinuirana, koju karakterizira strah od odlaska jer će rezultirati troškom za pojedinca.

H3: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost.

U tablicama 35 i 36 te na grafu 3 prikazani su rezultati testiranja treće hipoteze.

Tablica 35. One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NORMATIVNA PREDANOST	38	2,912281	1,1616603	,1884462

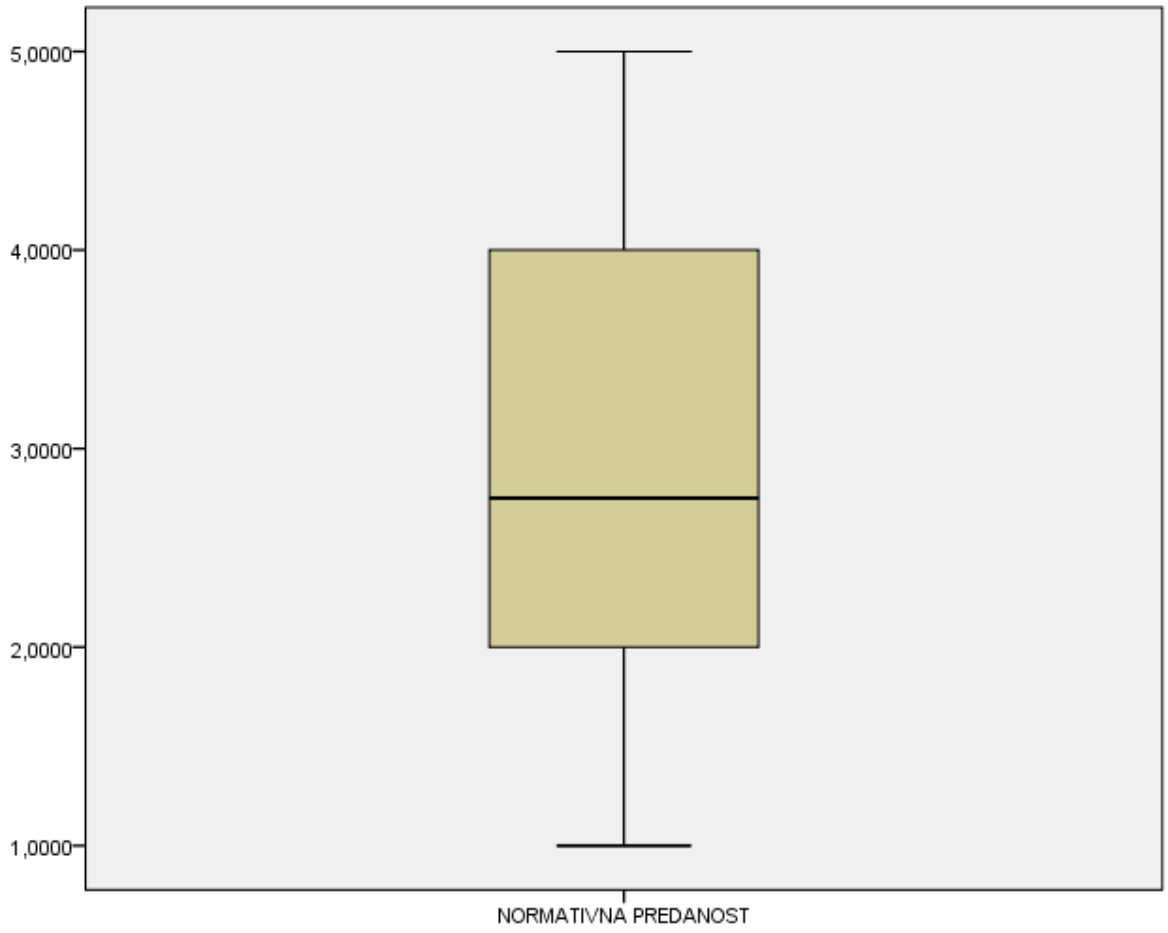
Prosječna ukupna vrijednost predanosti je 2,91. Indiferentna vrijednost je vrijednost u kojoj zaposlenici niti iskazuju niti ne iskazuju predanost (vrijednost 3).
Da su zaposlenici predani poduzeću potvrditi će se ukoliko je predanost veća od 3.
Hipoteza se testira T- testom.

Tablica 36. One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
NORMATIVNA PREDANOST	-,465	37	,644	-,0877193	-,469548	,294109

Empirijska p vrijednost 0,644 upućuje na zaključak da se razina predanosti statistički značajno ne razlikuje u odnosu na indiferentan stav. Rezultat je prikazan i grafički.

Graf 3. Prosječna normativna predanost



Slijedom provedenog testiranja donosi se zaključak da se hipoteza odbacuje kao neistinita. Kao što je već pojašnjeno, ukupna prosječna predanost iznosi 2,91 što znači da je indiferentna vrijednost ona u kojoj ispitanici niti iskazuju, niti ne iskazuju slaganje s priloženim tvrdnjama. Normativna predanost najmanje je istražen oblik predanosti, stoga ne čudi što rezultati imaju negativan predznak, poglavtio zbog toga što poduzeće ne ulaže dovoljno u zaposlenike, pa oni nemaju razloga osjećati obavezu prema njemu. Rezultat ove hipoteze ima i određene pozitivne naznake jer stupanj slaganja nije u potpunosti negativan već pokazuje tendenciju ka većoj razini predanosti. U trenutnoj situaciji, kada su radna mjesta nestabilna i još uvijek se osjećaju posljedice gospodarske krize, poglavito na tržištu rada, za očekivati je da zaposlenici opciju odlaska drže realnom i da se nisu u stanju u potpunosti povezati s poduzećem u kojem rade. Daljnjim poboljšanjima uvjeta rada zasigurno će i normativna predanost biti izraženija među zaposlenicima.

H4: Demografske karakteristike imaju utjecaj na organizacijsku predanost zaposlenika.

U tablicama 37 i 38 te na grafu 4 prikazani su reultati testiranja ispitanika prema spolu kao prve demogrfaske karakteristike koja se proučava u sklopu posljednje hipoteze.

Tablica 37. Group Statistics

	SPOL	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
UKUPNA PREDANOST	m	15	3,218519	,7229748	,1866713
	ž	23	2,939614	,8721455	,1818549

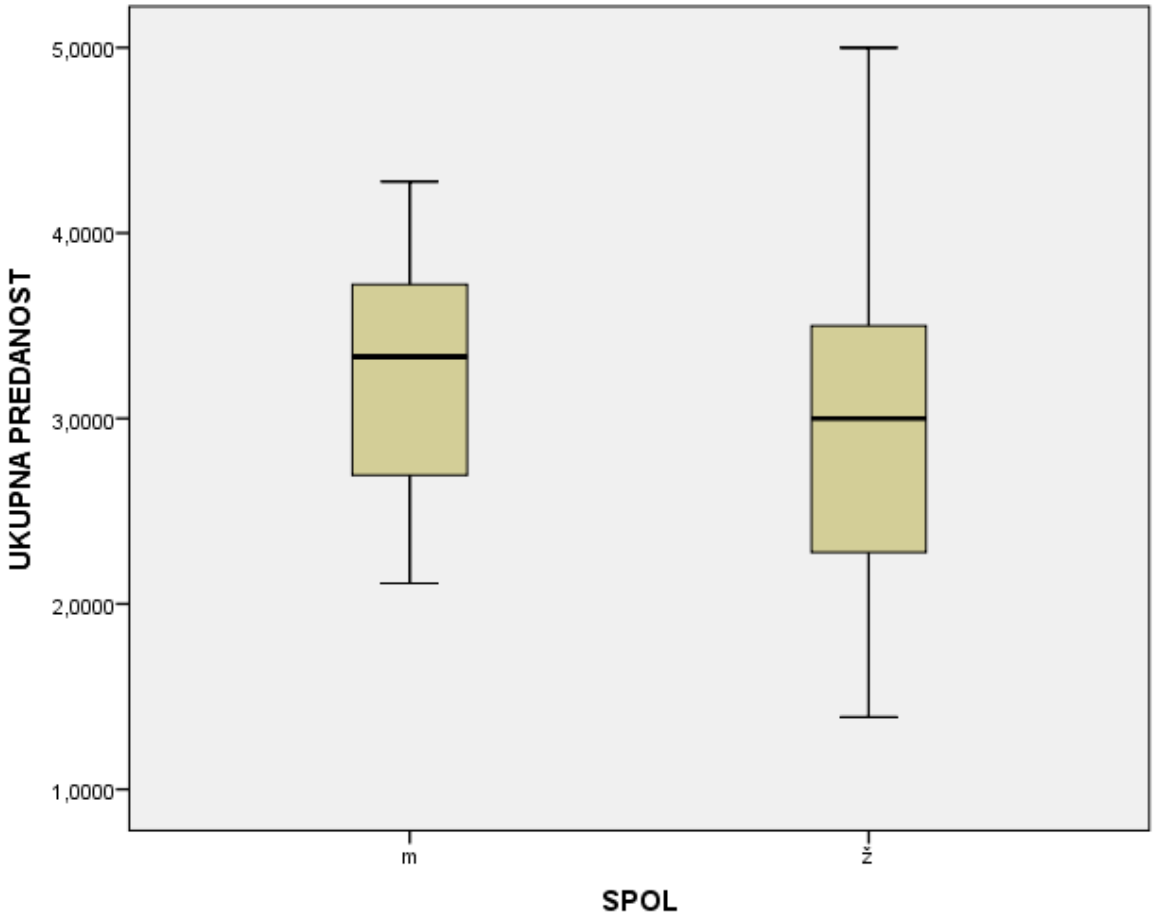
Veća prosječna predanost utvrđena kod ispitanika muškog spola. Razlika se testira T-testom.

Tablica 38. Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
UKUPNA PREDANOST	Equal variances assumed	,259	,614	1,028	36	,311	,2789050	,2712715	-,2712591	,8290690
	Equal variances not assumed			1,070	33,806	,292	,2789050	,2606096	-,2508292	,8086392

Na temelju Levene's testa jednakosti varijance utvrđeno je zadovoljenje jednakosti. Zbog čega se kod tumačenja koristi prvi redak provedenog T-testa.
Empirijska p vrijednost 0,311 upućuje na zaključak da razlika nije statistički značajna.

Graf 4. Prikaz ukupne predanosti prema spolu



Tablica 37 i graf 4 pokazuju da se na temelju provedenog istraživanja može uočiti veća razina ukupne predanosti kod pripadnika muškog spola s prosječnom predanosti od 3,21 u odnosu na ženski spol s prosječnom predanosti 2,93 koja je manja od indiferentne predanosti. Indiferentna vrijednost za oba spola je ona u kojoj se zaposlenici niti slažu,niti ne slažu vezano za stupanj predanosti prema poduzeću, iako je očigledno da muški spol iskazuje veći stupanj slaganje i pokazuje određenu razinu prednosti. Mogući razlog niže predanosti kod zaposlenika ženskog spola je u činjenici da i u današnjem modernom dobu u kojem se naglasak stavlja na ravnopravnost spolova još uvijek statistike pokazuju da žene imaju manje plaće u odnosu na muški spol, napredak u karijeri im je teže ostvariv, a i obiteljski status žena odnosno namjera osnivanja obitelji stvara veće poteškoće u radu ženskom spolu nego li je to slučaj kod muškog. Stoga, ne čudi da žene iskazuju manju predanost prema organizaciji, jer mogući nedostatak ravnopravnosti i navedene sumnje predstavljaju prepreku u stvaranju potpune povezanosti s organizacijom.

U tablicama 39 i 40 te na grafu 5 prikazani su rezultati testiranja ispitanika prema dobnim skupinama.

Tablica 39. Prosječna ukupna predanost prema dobnim skupinama

Starosna dob	PROSJEČNA UKUPNA PREDANOST
do 30 godina	2,67
od 30-40 godina	2,98
od 40-50 godina	3,06
više od 50 godina	3,60
Prosjek ukupno	3,05

Iz tablice se može utvrditi da porastom razreda starosne dobi raste i predanost poduzeću. Razlika se testira ANOVA testom.

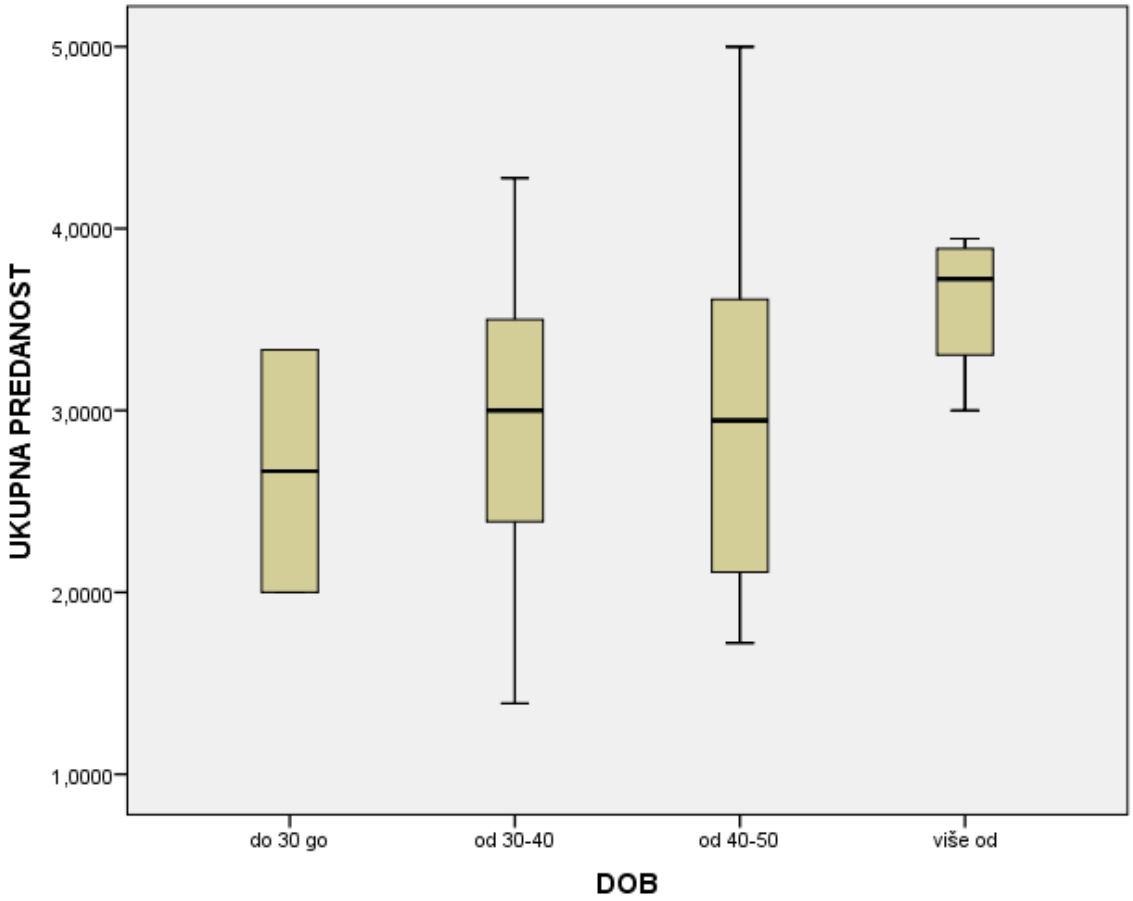
Tablica 40. ANOVA

UKUPNA PREDANOST

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,556	2	,778	1,174	,321
Within Groups	23,202	35	,663		
Total	24,758	37			

Empirijska p vrijednost provedenog ANOVA testa upućuje na zaključak da nema statistički značajne razlike u predanosti s obzirom na dobnu skupinu zaposlenika. Empirijska p vrijednost 0,321. Rezultat prikazan i grafički.

Graf 5. Prikaz ukupne predanosti prema dobnim skupinama ispitanika



Tablica 39 i graf 5 pokazuju da je najveća prosječna razina predanosti kod zaposlenika starijih od 50 godina i iznosi 3,60. Zaposlenici starosti između 40 i 50 godina pokazuju prosječnu predanost od 3,06, a oni starosti između 30 i 40 godina prosječnu predanost od 2,98. Najmanja prosječna predanost zabilježena je kod zaposlenika mlađih od 30 godina. Dakle, zaposlenici stariji od 40 godina imaju izraženiju predanost u odnosu na mlađe zaposlenike. Dobiveni rezultati prema dobnim skupinama su pokazali da su godine u korelaciji s organizacijskom predanosti što znači da zaposlenici koji su stariji će vrlo vjerojatno biti više predani organizaciji, a temeljem toga će težiti i ostanku na trenutnom radnom mjestu. Jedan od razloga ostanka starijih zaposlenika je u tome što im odlazak, odnosno promjena radnog mjesta može stvoriti troškove zbog pada ili gubitka dohotka. Mogući razlog je i nedostatak alternativa, naime izostanak opcija za ponovno zapošljavanje na drugom radnom mjestu dovodi do toga da su stariji zaposlenici primorani ostati u organizaciji, a time i biti više predani u odnosu na mlađe kolege.

U tablici 41 i 42 te na grafu 6 prikazati će se rezultati testiranja ispitanika prema stupnju obrazovanja.

Tablica 41. Prosječna ukupna predanost prema stupnju obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja	PROSJEČNA UKUPNA PREDANOST
srednja stručna sprema (SSS)	3,21
završen stručni studij (VŠS)	3,16
završen preddiplomski (VSS)	2,81
magistar i više	3,35
Prosjek ukupno	3,05

Iz tablice se može utvrditi da ispitanici različitog stupnja obrazovanja iskazuju različitu predanost poduzeću. Testiranje razlika testira se ANOVA testom.

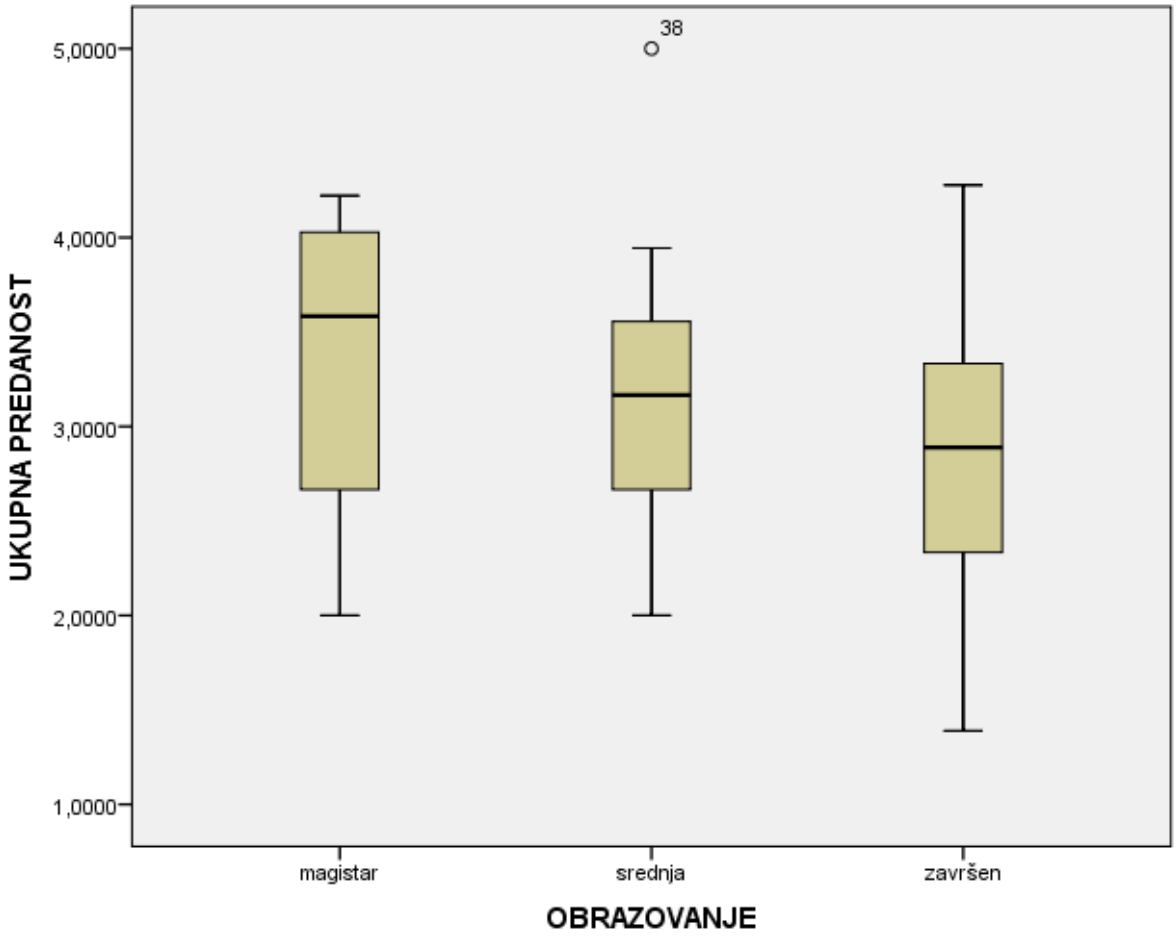
Tablica 42. ANOVA

UKUPNA PREDANOST

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,583	2	,792	1,196	,315
Within Groups	23,175	35	,662		
Total	24,758	37			

Empirijska p vrijednost provedenog ANOVA testa upućuje na zaključak da nema statistički značajne razlike u predanosti s obzirom na stupanj obrazovanja zaposlenika. Empirijska p vrijednost 0,315. Rezultat prikazan i grafički.

Graf 6. Prikaz ukupne predanosti prema stupnju obrazovanja ispitanika



Tablica 41 i graf 6 pokazuju da je najveća razina predanosti kod zaposlenika koji imaju stupanj obrazovanja magistar i više s prosječnom vrijednosti predanosti od 3,35. Najmanja prosječna vrijednost predanosti iznosi 2,81 a iskazuju je zaposlenici sa stupnjem obrazovanja VSS. Indiferentna vrijednost jednaka je 3 u kojoj se zaposlenici niti slažu, niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Dobiveni rezultati ne podudaraju se s onima prijašnjih istraživača (Mathieu i Zajac, 1990) jer je prevladavalo mišljenje da će zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja iskazivati veću predanost u odnosu na zaposlenike s višim stupnjem obrazovanja. Razlog tomu su poteškoće zaposlenika s nižim stupnjem obrazovanja za promjenom organizacije odnosno radnog mjesta zbog nedostatka znanja i vještina, naspram više obrazovanih zaposlenika koji će znatno prije biti prihvaćeni u nekoj drugoj organizaciji.

Slijedom provedenog testiranja utvrđeno je da nema statistički značajne razlike u predanosti poduzeću zaposlenika različitog spola, različitog stupnja obrazovanja, te različite dobne skupine.

Slijedom provedenog testiranja donosi se zaključak da se hipoteza odbacuje kao neistinita.

5. ZAKLJUČAK

Istraživanje organizacijske predanosti sve važniji je faktor u upravljanju ljudskim resursima. Dok u hrvatskoj ova tema još uvijek nije dovoljno istražena, u razvijenijim zapadnim zemljama često je predmet istraživanja i rasprava. Predan zaposlenik vrlo je važan za organizaciju i zbog toga ga se ne smije zapostavljati prilikom formiranja ciljeva i strategija. Predani zaposlenici su korisni za organizaciju, ulažu više truda u organizaciju, manje su skloni kašnjenju i izostancima s posla, postižu bolje rezultate, pouzdaniji su i ostvaruju visoke radne učinke u odnosu na zaposlenike koji nemaju izražene karakteristike predanosti. Organizacija uz pomoć predanih zaposlenika ostvaruje bolju poziciju na tržištu u odnosu na svoje konkurente, što u konačnici pozitivno djeluje na poslovanje, povećanje prihoda i smanjene troškova.

Prilikom mjerenja predanosti kroz povijest korištene su različite metode, a isto je vrijedilo za utvrđivanje dimenzionalnosti predanosti. Meyer i Allen su 1991. godine to promijenili uvođenjem svog trodimenzionalnog modela koji tvrdi da se predanost sastoji od tri komponente: afektivne, kontinuirane i normativne. Prednost trodimenzionalnog modela je u tome što se može upotrebljavati u internacionalnim okvirima i što nije kulturalno osjetljiv. Meyer i Allen (1991) ustvrdili su da zaposlenici sa snažnom afektivnom predanosti ostaju u organizaciji zato što to žele, oni zaposlenici koji imaju snažnu kontinuiranu predanost ostaju u organizaciji zato što je to njihova potreba te naposljetku zaposlenici koji imaju snažnu normativnu predanost ostaju u organizaciji jer smatraju da su to dužni prema organizaciji u kojoj rade.

U empirijskom dijelu ovog rada istraživala se predanost zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o. i utjecaj demografskih karakteristika na predanost. Dobiveni rezultati su pokazali da je afektivna predanost najizraženija što je u skladu s dosadašnjim istraživanja (Meyer i Allen, 1991; Mathieu i Zajac 1990). Kontinuirana i normativna predanost nisu izražene kod ispitanika. Mogući razlog je u tome što se rezultati dobiveni u jednoj organizaciji ne moraju podudarati s rezultatima iz neke druge organizacije. Naime, različiti faktori i čimbenici utječu na formiranje predanosti zaposlenika, kako na osobnoj razini, tako i na razini organizacije, pa stoga ne čudi odstupanje dobivenih rezultata pogotovo kod normativne predanosti koja do danas nije dovoljno istražena. Izostanak kontinuirane predanosti može biti rezultat razmišljanja zaposlenika da imaju dovoljno alternativa za zaposliti se, pa stoga nisu vezani za

trenutno poduzeće, a mogući razlog izostanka normativne predanosti je u tome da zaposlenici smatraju da nisu ništa dužni poduzeću jer poduzeće nije dovoljno uložilo u njihovo obrazovanje. Ipak, bitno je napomenuti da kontinuirana i normativna predanost nemaju u potpunosti negativan predznak već se nalaze u fazi ″stagnacije″ kod većine zaposlenika što otvara mogućnost da će buduća poboljšanja u upravljanju ljudskim resursima dovesti do rasta ove tri komponente organizacijske predanosti među zaposlenicima. Prema dobivenim rezultatima utjecaj demografskih karakteristika na predanost zaposlenika nije dovoljno izražen. Statističkom obradom podataka utvrđeno je da se rezultati vezani uz spol i dob podudaraju s istraživanjem Mathieu i Zajac (1990), međutim rezultati vezani uz razinu obrazovanja su kontradiktorni. Naime, navedeni autori smatrali su da će zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja biti manje predani poduzeću jer imaju dovoljno alternativa, a to ovdje nije slučaj. Mogući razlog je broj ispitanika.

Provedeno istraživanje se temelji na malom uzorku ispitanika, stoga dobiveni rezultati ne odnose se na tržište u cjelini i treba ih uzeti s određenom dozom rezerve, ali zasigurno trebaju biti uzeti u obzir s daljnjim proučavanjem predanosti. Dakle, mali uzorak ograničava procjenu i precizne rezultate statističke obrade. Organizacijska predanost, iako nedovoljno istražena na hrvatskom tržištu rada, treba biti prepoznata od strane managera i poduzeća te postati jednom od temeljnih tema kada se govori o upravljanju organizacijom.

SAŽETAK

Istraživanje organizacijske predanosti, kao čimbenika upravljanja organizacijom, vrlo je važno u svim gospodarstvima diljem svijeta. Međutim, taj čimbenik na području Republike Hrvatske još uvijek nije dovoljno istražen za razliku od motivacije i zadovoljstva zaposlenika, stoga se ovim diplomskim radom želi detaljnije objasniti organizacijska predanost i ukazati na njezinu važnost u poslovanju organizacije.

Teorijski dio rada temelji se na objašnjenju pojma organizacijska predanost i prikazivanju trodimenzionalnog modela koji su 1990. godine formirali Meyer i Allen. Model se sastoji od tri komponente predanosti: afektivna, kontinuirana i normativna. Također, predstavljaju se dva pristupa temeljena na stavovima i ponašanjima.

Empirijski dio rada proveden je između 38 zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o. Statističkom obradom podataka ustvrdilo se da zaposlenici poduzeća nemaju izraženu ukupnu predanost prema poduzeću, ali ipak imaju izraženu afektivnu komponentu predanosti za razliku od kontinuirane i normativne.

Organizacijska predanost kod zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o. nije izražena zbog mogućih specifičnosti hrvatskog tržišta u odnosu na strana te zbog toga što menadžment nije u potpunosti upoznat s pojmom predanosti. U budućnosti treba više pažnje usmjeriti na stvaranje i povećanje stupnja predanosti među zaposlenicima, jer predani zaposlenici podižu učinkovitost i profitabilnost poduzeća.

Ključne riječi: *organizacijska predanost, trodimenzionalni model, ponašanja i stavovi*

SUMMARY

Research of organizational commitment as well as managing an organization has a great value to all economies worldwide. However, that factor has not been researched enough in Croatia, unlike motivational factors or employees satisfaction. Therefore, the purpose of this work is to further explain organizational commitment and also to point out its importance and value in organizational work.

Theoretic part of this work is based on explanation what organizational commitment is as well as featuring the three-dimensional model which has been formed in 1990. by Meyer and Allen. Model has been constructed of three components of commitment: affective, continuous and normative. Furthermore, two approaches based on attitude and behaviour will also be presented.

Empiric part of this work has been submitted to 38 employees of the Tommy d.o.o. company. By a statistical analysis it has been established that employees do not have total commitment expressed to the company, however they do have affective component of commitment expressed unlike continuous and normative ones.

Organizational commitment in Tommy d.o.o. company has not been expressed for possible specifics of Croatian market in comparison with foreign ones as well as management's unfamiliarity with concept of commitment. Future focus should be on highlighting creation and increment levels of commitment among the employees because committed employees increase efficiency as well as profitability of the companies.

Key words: *organizational commitment, three-dimensional model, behaviour and attitudes*

LITERATURA

1. Avoli, Zhu, W. i Koh, W. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance 25, 951–968.

2. Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor, Ekonomski pregled, Split.

3. Becker HS (1960). Notes on the concept of commitment. Am. J. Sociol. 66: 32−40.

4. Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda 27, 645–663

5. Blau, G. i Boal, K. (1987). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. Journal of Management, 15, 1, 115-127.

6. Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974. 19, 533-546.

7. Camelleri, E. (2006). Towards developing an organizational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. Public Policy and Administration, 21(1), 63-83.

8. Charles A. O'Reilly, III i David F. Caldwell (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification 26, 597-616.

9. Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave Vol. 21, No. 4, pp. 477-486

10. Davis, K., i Newstrom, J. W. (1989). Human behavior at work: Organizational behavior. New York: McGraw-Hill. Chicago (Author-Date, 15th ed.).

11. Farrell, K.R., i Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover 27, 78-95.

12. DeShon P. i Landis R. S. (1989). Measure of Goal Commitment on Complex Tasks.

13. Gallup Organization, (2005). Employee Engagement: The Engagement side of the Human sigma Equation.

14. Gary Dessler (1999). Essentials of Human Resource Management.

15. Gellatly, Ian (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. Journal of Organizational Behavior, 16, 5, 469-485.

16. Glisson C. i Durick M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations 33, 61-81.

17. Griffin, Ricky W., Moorhead (2011). Organizational Behavior 10th (tenth) Edition published by Cengage Learning.
18. Hackman R. i Oldham G. R. (1976). Organizational behaviour and human performance 16, 250-279.
19. Harold L. Angle i James L. Perry (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, 1-14.
20. Harun N. i Hasrul N., (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organisational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. Malaysian Journal Of Library & Information Science, 11(1), 89-101.
21. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man. Cleveland,* OH. Holland.
22. Jaros J., John M. Jermier, Jerry W. Koehler i Terry Sincich (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdraw Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models 36, 951-995.
23. Kahn, W.A., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy Manage. J., 33: 692-724.
24. Kanter, R.M. (1986). Commitment and Social Organization; A study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. American Sociological Review 33: 499-517.
25. Kuvvas B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level 27, 365–385.
26. Larry E. Penley i Sam Gould (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations 9, 43-59.
27. Look, P. i Crawford, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison, Journal of Management Development, 23(4), 321-338.
28. Lovrinčević, M (2006). Zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost zaposlenih u ESOP poduzeću AD Plastik, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.
29. Markos, S. i Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management, 5, 89-96.
30. Mathieu, J. E., i Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171–194.
31. Meyer, J. P., i Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372-378.

32. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1: 61-98.
33. Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace. Theory, research and application. Thousand Oaks: Sage.
34. Meyer, J. P., i Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299–326.
35. Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L i Topolnytsky L (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, pp. 20-52.
36. Meyer J, Becker T i Van Dick R (2006). "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model", Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, pp. 665-683.
37. Mishra G.P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness, Delhi Business Review, Vol. 6, No. 2 89-93.
38. Morris, J.H., i Steers, R.M. (1980). Structural influences on organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 17: 50-57.
39. Mowday, R. T., Porter, L. W., i Steers, R. M.(1982). Employee – organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Pres, New York.
40. Muthuvelu, R. i Rose, R.C. (2005). Typology of Organisational Commitment. American Journal of Applied Sciences, 2 (6), pp. 1078-1081.
41. Oppong, N.Y. (2013). Voluntary employee turnover phenomenon in Newmont Ghana Gold Limited: Is Hay pay system the force behind exit decisions? Journal of Business and Enterprise Development, 4(1), 92-109.
42. O'Reilly III, C. i Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
43. Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; i Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 1974, 59, 603-609.
44. Porter, L.W., Angle, L. i Allen, W. (2003). Organizational influence processes 2nd edition.
45. Raveesh, A., Mona, C. i Suryakant, D. (2010). The Innovative Technique at Thomson. American Journal of Economics and Business Administration, 2: 189-193.
46. M. Riketta (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis 23, 257–266.

47. Rusbult, C. E., i Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, and alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*, 429-438.

48. Saks, A.M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. J. Managerial Psychol., 21: 600- 619.

49. Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1-54.

50. Scholl, R.W. (1981) Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force. Academy of Management Review 6: 589-599.

51. Schoorman F. D. i Mayer R. C. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment 35, 951-995.

52. Shadid and Azhar (2013). Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment.

53. Sommer, S., Bae, S., i Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. Human Relations, 49, 977-993.

54. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science.

55. Sumi Jha, (2011),"Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment", Journal of Indian Business Research, Vol. 3 pp. 263 - 282

56. Tella, A., Ayeni, C. O., Popoola, S. O. (2007). "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", Library Philosophy and Practice, Vol. 9, No. 2.

57. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. Academy of Management Review 7, 418-428.

58. Wright P.M. i Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination. Asia Pacific Journal of Human Resources, 46(1), 6-19.

59. Zawawi, N. i Hitam, M. (2011). Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia.

60. Zhen Xiong Chen i Anne Marie Francesco (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China

Internet izvori

http://dalmatinskiportal.hr/vijesti/predstavljamo-najbolje-tvrtke-tommy-je-najuspjesnije-veliko-trgovacko-drustvo-i-najveci-poslodavac-u-juznoj-hrvatskoj/27480, (pregledano 23.02.2018)

http://tommy.hr/o-nama/, (pregledano 23.02.2018)

https://hr.wikipedia.org/wiki/Tommy, (pregledano 23.02.2018)

http://tommy.hr/proizvodi-i-asortiman/privatne-robne-marke, (pregledano 23.02.2018)

POPIS GRAFOVA

Graf 1. Prosječna ukupna predanost (str. 50)
Graf 2. Usporedba afektivne i kontinuirane predanosti (str. 52)
Graf 3. Prosječna normativna predanost (str. 54)
Graf 4. Prikaz ukupne predanosti prema spolu (str. 56)
Graf 5. Prikaz ukupne predanosti prema dobnim skupinama ispitanika (str. 58)
Graf 6. Prikaz ukupne predanosti prema stupnju obrazovanja ispitanika (str. 60)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste predanosti (str. 13)
Tablica 2. Struktura zaposlenika s obzirom na spol (str. 33)
Tablica 3. Struktura zaposlenika s obzirom na dob (str. 33)
Tablica 4. Struktura zaposlenika prema stažu u organizaciji (str. 34)
Tablica 5. Struktura zaposlenika s obzirom na bračni status (str. 34)
Tablica 6. Struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja (str. 35)
Tablica 7. Bio\la bih jako sretan a kada bih proveo\la ostatak karijere u tvrtki (str. 35)
Tablica 8. Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi (str. 36)
Tablica 9. Osjećam se kao ″dio obitelji″ u ovoj tvrtki (str. 36)
Tablica 10. Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki (str. 37)
Tablica 11. Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene (str. 37)
Tablica 12. Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim (str. 38)
Tablica 13. Crombach´s Alpha (str. 38)
Tablica 14. Podaci deskriptivne statistike o slaganju ispitanika sa tvrdnjama koje opisuju afektivnu predanost (str. 39)
Tablica 15. Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja (str. 40)
Tablica 16. Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke (str. 40)
Tablica 17. Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje (str. 41)
Tablica 18. Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao\la o odlasku iz tvrtke (str. 41)

Tablica 19. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdhe drugdje (str. 42)
Tablica 20. Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja (str. 42)
Tablica 21. Crombach's Alpha (str.43)
Tablica 22. Podaci deskriptivne statistike o slaganju ispitanika sa tvrdnjama koje opisuju kontinuiranu predanost (str. 43)
Tablica 23. Osjećam obavezu da ostanem u svojoj tvrtki (str. 44)
Tablica 24. Čak i kada bih imao\la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu (str. 45)
Tablica 25. Osjećati ću se krivo ako sada napustim tvrtku (str. 45)
Tablica 26. Ova organizacija zaslužuje moju lojalost (str. 46)
Tablica 27. Ne bih mogao\la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obaveze (dugovanja) prema njoj (str. 46)
Tablica 28. Mnogo dugujem ovoj tvrtki (str. 47)
Tablica 29. Cronbach's Alpha (str. 47)
Tablica 30. Podaci deskriptivne statistike o slaganju ispitanika sa tvrdnjama koje opisuju normativnu predanost (str. 48)
Tablica 31. One-Sample Statistics (str. 49)
Tablica 32. One-Sample Test (str. 50)
Tablica 33. Group Statistics (str. 51)
Tablica 34. Independent Samples Test (str. 51)
Tablica 35. One-Sample Statistics (str. 53)
Tablica 36. One-Sample Test (str. 53)
Tablica 37. Group Statistics (str. 55)
Tablica 38. Independent Samples Test (str. 55)
Tablica 39. Prosječna ukupna predanost prema dobnim skupinama (str. 57)
Tablica 40. ANOVA (str. 57)Tablica
Tablica 41. Prosječna ukupna predanost prema stupnju obrazovanja ispitanika (str. 59)
Tablica 42. ANOVA (str. 59)

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovanje,

Ova anketa provodi se u svrhu izrade diplomskog rada. Cilj je analizirati predanost zaposlenih organizaciji u kojoj rade. Vaše sudjelovanje u anketi je važno za prikupljanje podataka za spomenutu analizu, stoga Vas molim da odvojite 5 minuta i odgovorite na pitanja u anketi.

Anketa je podijeljena na 2 dijela; prvi sadrži pitanja vezana za opće podatke, a drugi dio pitanja vezana za organizacijsku predanost prema poduzeću Tommy d.o.o.

Vaši odgovori koristiti će se isključivo za izradu diplomskog rada i prikazivati će se skupno.

Anketa je u potpunosti anonimna. Zahvaljujem na vašem vremenu.

S poštovanjem,

Šime Celić

1. SPOL

a) muško
b) žensko

2. DOB

a) do 30 godina
b) od 30 do 40 godina
c) od 40 do 50 godina
d) više od 50 godina

3. STAŽ U ORGANIZACIJI

a) do 5 godina
b) od 5 do 10 godina
c) od 10 do 20 godina
d) više od 20 godina

4. BRAČNI STATUS

a) neoženjen/neudata
b) oženjen/udata ili, zajedno u neformalnom braku
c) razveden/razvedena
d) udovac/udovica

5. OBRAZOVANJE

a) srednja stručna sprema (SSS)
b) završen stručni studij (VŠS)
c) završen prediplomski (VSS)
d) magistar i više

Ocijenite stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom zaokruživši broj od 1 – 5. Pri čemu je:
1 – u potpunosti se ne slažem
2 – ne slažem se
3 – niti se slažem niti se ne slažem
4 – slažem se
5 – u potpunosti se slažem

TVRDNJA	STUPANJ SLAGANJA				
1. Bio/la bih jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim.	1	2	3	4	5
2. Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi.	1	2	3	4	5
3. Osjećam se kao „dio obitelji“ u ovoj tvrtki.	1	2	3	4	5
4. Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki.	1	2	3	4	5
5. Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene.	1	2	3	4	5
6. Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim.	1	2	3	4	5
7. Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja.	1	2	3	4	5
8. Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke.	1	2	3	4	5
9. Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje.	1	2	3	4	5
10. Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke.	1	2	3	4	5
11. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje.	1	2	3	4	5
12. Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja.	1	2	3	4	5
13. Osjećam obavezu da ostanem u svojoj tvrtki.	1	2	3	4	5
14. Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu.	1	2	3	4	5
15. Osjećati ću se krivo ako sada napustim svoju tvrtku.	1	2	3	4	5

16. Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost.	1	2	3	4	5
17. Ne bih mogao/la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj.	1	2	3	4	5
18. Mnogo dugujem ovoj tvrtki.	1	2	3	4	5