ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU HOTELI MAESTRAL d.d.

Soko, Danijela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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:124:521042

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU HOTELI MAESTRAL d.d.

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Bakotić Danica

Student:

Danjela Soko

Split, rujan 2018.

Zahvala:

Veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici izv.prof.dr.sc. Danici Bakotić koja mi je pomogla svojim savjetima pri izradi ovog završnog rada te uvijek imala strpljenja i vremena za sve moje upite. Želim se zahvaliti i svim profesorima Ekonomskog fakulteta u Splitu koji su svojim radom pomogli u stjecanju moga znanja o ekonomiji te životu u struci i oko nje.

Također zahvaljujem se mome čovjeku, svim mojim prijateljima i prijateljicama koji su uvijek bili uz mene i pružali mi podršku te učinili moje studiranje jednim od najljepših razdoblja u životu. Posebice, hvala ti P na svemu. Zajedno smo ostvarile svoj san.

I na samom kraju najveću zaslugu za ovo što sam postigla pripisujem svojoj obitelji. Hvala tati, mami, baki, djedu i bratu. Hvala što ste uvijek bili TU, pomogali mi i vjerovali u mene. Bez vas ovo ništa ne bi bilo moguće.

Veliko HVALA svima od srca!

Sadržaj

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Predmet istraživanja 2

1.3. Ciljevi istraživanja 3

1.4. Metode istraživanja 3

1.5. Istraživačke hipoteze 4

1.6. Doprinos istraživanja 5

1.7. Struktura završnog rada 6

2. ORGANIZACIJSKA PREDANOST 7

2.1. Pojam organizacijske predanosti 7

2.2. Komponente organizacijske predanosti –trodimenzionalni model predanosti 10

2.2.1. Afektivna predanost 12

2.1.1. Kontinuirana predanost 15

2.1.2. Normativna predanost 16

2.3. Pristupi proučavanju organizacijske predanosti 17

2.3.1. Pristup temeljen na ponašanju zaposlenika 17

2.3.2. Pristup temeljen na stavovima zaposlenika 18

2.4. Organizacijska predanost – posljedice 18

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU " HOTELI MAESTRAL D.D." 19

3.1. Osnovni podaci o poduzeću Hoteli Maestral d.d. 19

3.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti Hotela Maestral d.d. 23

3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima 24

3.4. Metodologija istraživanja 27

3.5. Rezultati istraživanja 28

3.5.1. Opći podaci o ispitanicima 28

3.5.2. Analiza afektivne organizacijske predanosti u poduzeću 31

3.5.3. Analiza kontinuirane organizacijske predanosti u poduzeću 35
3.5.4. Analiza normativne organizacijske predanosti u poduzeću 38
3.6. Testiranje hipoteza i izvođenje zaključaka 42
4. ZAKLJUČAK 52
SAŽETAK 53
LITERATURA 55
POPIS GRAFOVA 57
POPIS SLIKA 57
POPIS TABLICA 57
PRILOZI 60

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Predanost zaposlenika veoma je širok pojam koji utječe na gotovo sve do sada poznate aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ako se u organizaciji ne pristupa na pravi način ljudskim resursima to može dovesti do manjka angažiranosti zaposlenika te samim time do otežanog upravljanja (Markos i Sridevi, 2010).

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

Razlikuju se 3 tipa organizacijske predanosti; afektivna, kontinuirana, normativna. Ono što je zajedničko svim ovim tipovima predanosti je to da je organizacijska predanost psihološko stanje koje karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i ima utjecaj na njegovu odluku da nastavi ili prekine članstvo u organizaciji. Također, važno je napomenuti da su afektivna, kontinuirana i normativna predanost konceptualno i empirijski odvojive, iako se čini da ima određenih preklapanja između njih (Meyer i Allen 1991).

Glavni problem istraživanja završnog rada je utvrditi kolika je ukupna predanost zaposlenika poduzeća "Hoteli Maestral d.d. Također želi se utvrditi da li je ta predanost izražena za svaku komponentu predanosti pojedinačno.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja 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 „Hoteli Maestral d.d.“.

Organizacijska predanost je bitan faktor upravljanja ljudskim resursima i kao takav je često predmet rasprave unutar samih organizacija. U Hrvatskoj nažalost ne postoji dovoljno literature koja definira predanost zaposlenih, ali su zato u svjetskim okvirima nastale brojne teorije i definicije.

Dessler (1999) smatra da predani zaposlenici nisu skloni izostancima s posla te su duže vjerni svom radnom mjestu naspram zaposlenika koji nisu predani poslu.

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

Afektivna predanost se definira kao emocionalna povezanost i identifikacija 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).

Kontinuirana predanost je definirana kao želja da zaposlenik ostane član organizacije zbog osobnih ulaganja. Pod tim se podrazumijevaju: godine rada u organizaciji, uključenost u zajednicu gdje je zaposlenik živio, posebne radne vještina, povezanost sa radnim kolegama te brojne druge beneficije koje bi izgubio odlaskom iz organizacije.

Pod pojmom normativne prednosti se smatra osjećaj obveze zaposlenika da ostane u organizaciji. Zaposlenik u organizaciju unosi stavove koje je oblikovao u nekim prošlim obiteljskim i drugim situacijama. (Meyer i Allen 1991).

Dakle, može se reći da zaposlenici sa izraženom afektivnom organizacijskom predanosti iskreno i svi srcem žele dugoročno biti zaposleni u svojoj organizaciji. Kontinuirana predanost se javlja kod zaposlenika koji su predani najviše iz osobne potrebe. Zaposlenici sa izraženom normativnom predanosti imaju stav i razmišljanje da je predanost ono što duguju organizaciji.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni znanstveni cilj je analizirati organizacijsku predanost zaposlenika te kako ona utječe na poslovanje organizacije. Također podrazumijeva se analiza komponenti organizacijske predanosti, a to su: afektivna, kontinuirana i normativna predanost.

Vrlo bitan praktični cilj ovoga rada je ukazati organizaciji na važnost provođenja analize, upravo radi povećanja predanosti zaposlenih te stvaranja bolje radne okoline.

1.4. Metode istraživanja

Prilikom procesa istraživanja koristit će se znanstveno-istraživačke metode kao što su

- metoda prikupljanja literature- pregled i istraživanje dostupne literature. Pod dostupnom literaturom podrazumijeva se bilo koji oblik pisane ili elektronske građe kojoj student ima pristup i koju može koristiti pri izradi seminarskog ili diplomskog rada.
- metoda analize literature- nakon prikupljanja potrebne literature vrši se selekcija materijala i koristi se samo ona literatura koja je od značaja za obradu određene teme. Za vrijeme pregledanja i čitanja materijala i publikacija, izrađuju se bilješke.
- metoda intervjuiranja - najvažnija i najjednostavnija metoda prikupljanja podataka. Omogućava prikupljanje važnih, valjanih i korisnih informacija te stvaranje dobrih poslovnih odnosa.
- metoda anketiranja-metoda pomoću koje će se pismenim putem prikupiti podaci, informacije, stavovi i mišljenja o organizacijskoj predanost.
- metoda obrade podatka- statistička metoda kojom će se podaci, do kojih se došlo anketiranjem, obraditi tako da se utvrde zakonitosti i pravilnosti između istraživanih varijabli.
- metoda prezentacije rezultata empirijskog istraživanja - u prezentaciji rezultata empirijskog istraživanja koristi će se tablice i grafovi.

1.5. Istraživačke hipoteze

Istraživačke hipoteze ovoga rada su sljedeće:

H1: Stalni zaposlenici u poduzeću imaju izraženiju organizacijsku predanost od sezonskih zaposlenika.

Ovom hipotezom će se ispitati jesu li stalni zaposlenici skloniji izražavanju komponente predanosti od sezonskih radnika konkretno u turizmu. Touminen (2016) ističe da zaposlenici u turizmu imaju po samoj prirodi i zahtjevnosti posla niz specifičnosti. Sezonski zaposlenici rade često prekovremeno, moraju biti fleksibilni, brzi u obavljanju svojih poslova, imati izvrsne komunikacijske sposobnosti i vještine, te upoznavati različite kulture i jezike. On tvrdi da se motivi i predanost kod sezonskih i stalno zaposlenih djelatnika u turizmu značajno razlikuju. Motivaciju sezonskih zaposlenika uzrokuju brojni psihički, osobni čimbenici zaposlenika kao što su stupanj preopterećenosti poslom, potom nejasno ili loše definirane kompetencije i odgovornosti zaposlenika, nedovoljno obogaćivanje poslova, česti prekidi u kontinuitetu započetog posla itd. Stalno zaposleni nalaze najveće poticaje za svoj rad kroz visinu plaće odnosno materijalne nagrade (Simons i Enz, 1995:339). Stalni zaposlenici imaju više razloga biti predani, za razliku od sezonskih te će se pomoću ove hipoteze to pokušati ustvrditi.

H2: Postoji veza između organizacijske predanosti i dobi zaposlenika.

Demografske karakteristike su bitan čimbenik u razvoju individualne razine predanosti zaposlenika prema organizaciji. Mathieu i Zajac (1990) promatrajući dob zaposlenika, kao jednu od demografskih karakteristika, utvrdili su da stariji zaposlenici imaju veću razinu predanosti organizaciji u odnosu na mlađe zaposlenike. Njihov zaključak vezano za to je da da stariji zaposlenici imaju veće beneficije i veće zadovoljstvo poslom. Također Meyer i Allen (1991) su utvrdili da postoji pozitivna veza između zaposlenikovih godina i vremena provedenog u organizaciji. Zaključak koji se donosi na temelju ovoga je da su zaposlenici koji su duže vremena u organizaciju okarakterizirani kao predaniji.

H3: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost.

Normativna predanost, jedna od tri komponente organizacijske predanosti, je najmanje istraživana pa je samim time i najmanje poznata. Upravo radi toga, želja za istraživanjem ove komponente predanosti je bila veća. Glavna je karakteristika ove komponente predanosti osjećaj obveze prema organizaciji, stanju kada zaposlenici smatraju da duguju organizaciji i da joj trebaju biti odani. Wiener (1982) definira predanost kao ukupnost normativnog pritiska na pojedinca da se ponaša u skladu s ciljevima i interesima organizacije, te sugerira da pojedinac pokazuje takvo ponašanje samo zato što vjeruje da je to ispravan i moralan oblik ponašanja. Nakon što se provede analiza i dokaže se da zaposlenici u Hotelima Maestral imaju izraženu normativnu predanost, to će biti znak kako odanost i osjećaj obveze prema organizaciji uistinu predstavljaju faktor koji utječe na stvaranje predanosti kod pojedinca.

1.6. Doprinos istraživanja

Predanost zaposlenika predstavlja jedan od bitnih faktora u poslovanju organizacije. Nažalost, istraživanje na temu predanosti u Hrvatskoj je izrazito rijetko. Ovim radom se želi doprinijeti istraživanju organizacijske predanosti zaposlenika na ovom području.

Provedeno teorijsko i empirijsko istraživanje može pomoći menadžmentu ljudskih resursa na način da omogući uvid u pravilno upravljanje ljudskim resursima.

Također ovo istraživanje može pomoći poduzeću da shvati da je potrebno vratiti se nekim tradicionalnim, danas u praksi gotovo i zaboravljenim, a ipak iskušanim receptima i mjerama: jasnom određivanju očekivanja i ciljeva, iskrenoj i prisnoj brizi za zaposlene, prepoznavanju i poticanju dosega, dokazivanju da se mišljenje zaposlenih cijeni i uvažava.

1.7. Struktura završnog rada

Završni rad će se sastojati od 4 poglavlja koja se dijele na određeni broj potpoglavlja.

U prvom dijelu rada objasniti će se koji je problem i predmet istraživanja. Nadalje prezentirati će se ciljevi istraživanja, ukratko objasniti metode koje su korištene za prikupljanje podataka te koji je doprinos samog rada. Također objasniti će se hipoteze koje su ključan faktor u izradi rada.

U drugom dijelu objasnit će se pojam organizacijske predanosti, tri komponente organizacijske predanosti te pristupe proučavanja.

Treći dio donosi najprije opće podatke o poduzeću „Hoteli Maestral d.d.“, misiju i viziju te podatke o ljudskim potencijalima. Zatim će se prikazat rezultati anketnog istraživanja koje će se provesti na uzorku zaposlenika poduzeća „Hoteli Maestral d.d.“.

Posljednji dio rada odnosi se na zaključak u kojem će se prikazati kratak osvrt na važnost predanosti zaposlenih u organizaciji i iznesene činjenice u radu.

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

Ljudski resursi i ljudski kapital su odavno već potvrđeni kao primarni resursi i primarni kapital svih uspješnih organizacija. Na ljudskom kapitalu mnoge su tvrtke izgradile svoje konkurentske pozicije. Organizacijska predanost zaposlenika je vrlo bitan faktor uspješnog funkcioniranja organizacije. Organizacija danas na tržištu ne može dugoročno uspješno poslovati ako zaposlenici nisu u potpunosti predani. Zadatak menadžera je ostvariti ravnotežu između zaposlenikovih potreba i onoga što organizacija traži od njih.

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 (Zawawi i Hitam, 2011).

Heskett (1997) tvrdi da predanost označava mjeru u kojoj se jedna osoba osjeća odgovornom prema tvrtki (ne samo prema svom radu), te kako se može s njom poistovjetiti. Predanost zaposlenika tvrtki ogleda se u sljedećim značajkama:

- kompatibilnost s vrijednostima tvrtke

- identifikacija s tvrtkom

- lojalnost

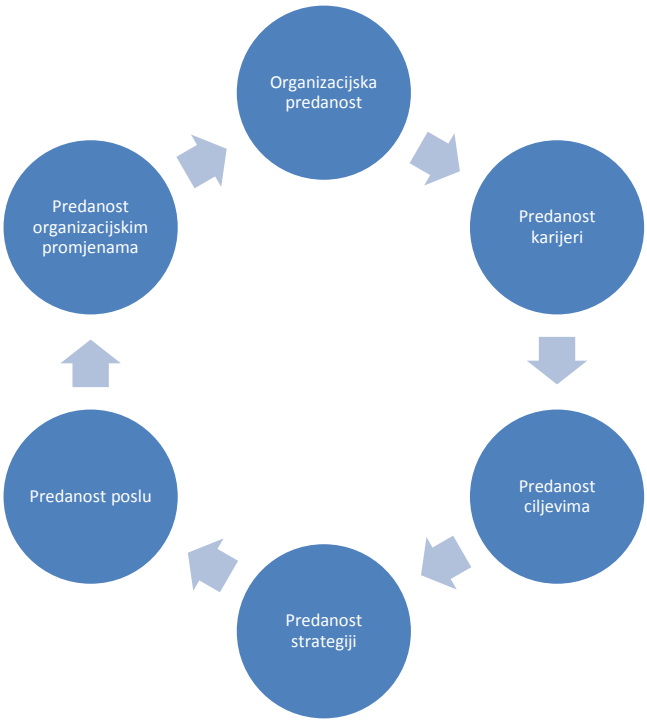
- zadovoljstvo poslom

- osjećaj da su pravedno nagrađeni za svoj rad (materijalno i nematerijalno).

Ulaganje u višu predanost zaposlenika ne pridonosi samo boljoj usluzi i zadovoljstvu kupca, to istodobno generira i stvaranje pozitivne kulture koja služi kao osnova za bolje performanse i podršku rastu poslovanja.

Literatura definira predanost kao stupanj privrženosti zaposlenika prema organizaciji u kojoj radi. Proučavanjem predanosti utvrđeno je da postoje različite vrste predanosti koje su prikazane na sljedećoj slici:

Slika 1: Vrste predanosti



Izvor: Izrada autora

Važnost predanosti organizaciji u posljednje vrijeme je sve veća jer se u nekim istraživanjima dolazi do konkretnih zaključaka da predanost utječe na izostajanja s posla, fluktuaciju zaposlenika te njihove performanse, bolju radnu atmosferu, organizacijsko građanstvo. Neka istraživanja, isto tako ukazuju na vezu između predanosti i karakteristika zaposlenika kao što su kompetentnost, dob, spol, radni staž, bračni status, obrazovanje i plaća (Mathieu i Zajac, 1990).

Analiza Sveučilišta Harvard pokazala je da je cijena dionica tvrtki koje ulažu u lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika u deset godina porasla 147 posto, gotovo dvostruko više od rasta vrijednosti dionica najjačih konkurenata koji su malo toga činili za svoje zaposlenike (Heskett, 1997.)

Dimenzionalnost organizacijske predanosti je još jedno od neslaganja koje se javilo tijekom godina. Postavlja se pitanje da li je organizacijske predanost 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).

Sve više autora se počinje priklanjati višedimenzionalnom modelu što prije nije bio slučaj. Više pažnje se pridavalo jednodimenzionalnim modelima. U nastavku će biti prezentirane neke od analiza i definicija predanosti od strane različitih autora koje se odnose na različite tipove višedimenzionalnih modela.

O'Reilly i Chatman (1986) razvijaju svoj višedimenzionalni model koji je temeljen na pretpostavci da predanost prezentira stav prema organizaciji. Smatraju da postoje tri komponente: usklađenost, identifikacija i internalizacija. Pod pojmom usklađenosti podrazumijeva se predanost zbog vanjskih (nenovčanih) nagrada. Identifikacija je bazirana na želji za pripadnosti organizaciji, a internalizacija predstavlja predanost koja se temelji na usklađenosti između individualnih i organizacijskih vrijednosti.

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

Meyer i Allen (1991) su ustvrdili da postoje tri komponente predanosti: afektivna, kontinuirana i normativna predanost. Afektivna predanost predstavlja emocionalnu povezanost, identifikaciju i uključenost u organizaciju. Pod pojmom kontinuirane predanosti podrazumijeva se zaposlenikova svjesnost troškova koji nastupaju odlaskom iz organizacije. I na samom kraju normativna predanost predstavlja osjećaj obveze od strane pojedinca da nastavi raditi u organizaciji.

Prethodno je navedeno par modela. Može se zaključiti da se svi modeli sastoje od dvije do tri komponente, te su u nekim dijelovima slični. Od navedenih modela te općenito među svim modelima u istraživanjima je najviše prihvaćen trodimenzionalni model kojeg su razvili Meyer i Allen.

2.2. Komponente organizacijske predanosti –trodimenzionalni model predanosti

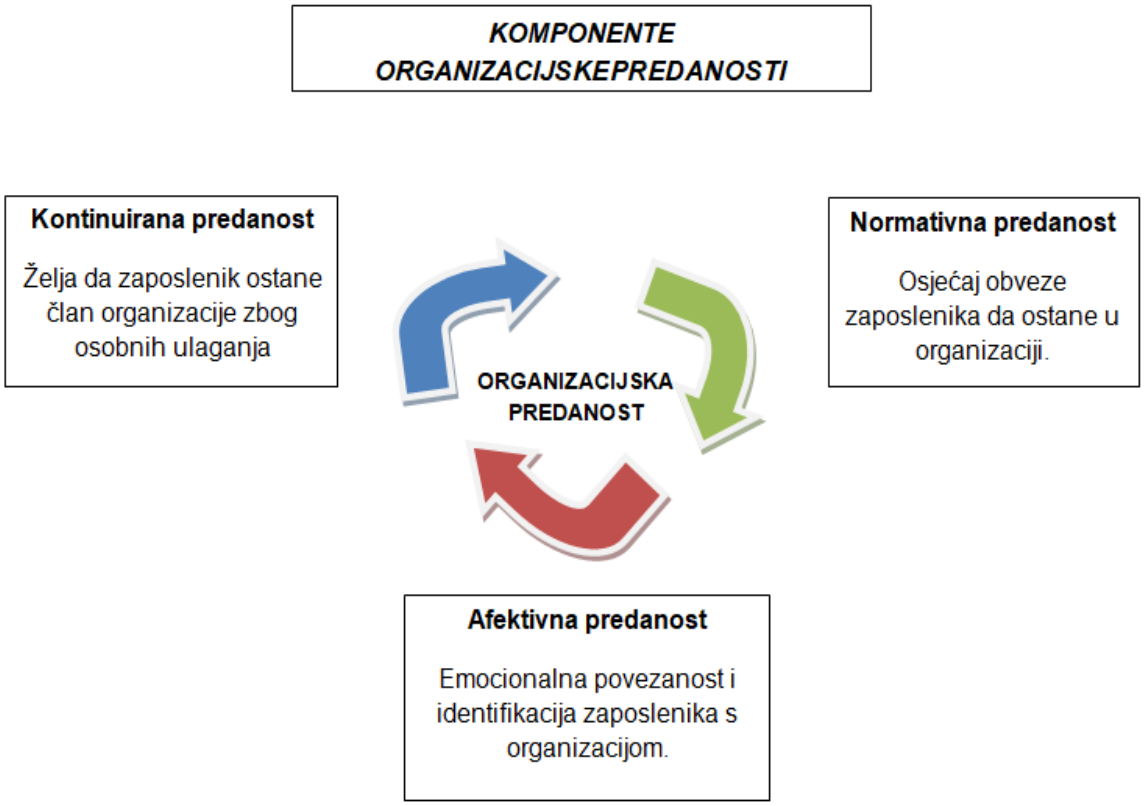
Meyer i Allen (1991) su razvili trodimenzionalni model upravo radi rješavanja problema u postojećem jednodimenzionalnom modelu organizacijske predanosti. Pomoću jednodimenzionalnog modela nije se mogla u potpunosti analizirati predanost zaposlenih. Trodimenzionalni model sadrži tri komponente organizacijske predanosti, kao što je navedeno i prije u radu, a to su: afektivna, kontinuirana i normativna predanost. Bitno je napomenuti da je ovaj model razvijen prije više od 20 godina, ali bez obzira na to veliki broj radova i danas pri mjerenju predanosti koristi baš ovaj model. On je najviše korišten, te ga mnogi istraživači u svojim zaključcima ističu kao najrelevantnijeg za empirijsko mjerenje organizacijske predanosti.

Zajedničko za sve tri komponente predanosti je to da se na organizacijsku predanost gleda kao psihološko stanje koje pokazuje zaposlenikovu vezu s organizacijom, te svaka od komponenti ima implikacije na odluku zaposlenika o tome da odu ili ostanu u organizaciji. No, psihološko stanje zaposlenika za svaku od njih je različito. Afektivna predanost tako odražava emocionalnu povezanost i identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Kontinuirana predanost se očituje kod zaposlenika koji smatraju da im je nužno ostati u organizaciji jer su procijenili da su im ukupni troškovi napuštanja organizacije preveliki, te na kraju ostaje normativna predanost koja odražava osjećaj zaposlenika da duguje nešto organizaciji.

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.

Na slici 2 prikazane su komponente organizacijske predanosti.

Slika 2. Komponente organizacijske predanosti



Izvor: Izrada autora

Na slici 2 prikazane su komponente organizacijske predanosti. Meyer i Allen (1991) su razvili trodimenzionalni model, koji se sastoji od afektivne, kontinuirane i normativne predanost, upravo radi rješavanja problema u postojećem jednodimenzionalnom modelu organizacijske predanosti

2.2.1. Afektivna predanost

Afektivna predanost je najčešće istraživana predanost od druge polovice 20.stoljeća pa sve do danas. Brojni autori pojam predanosti koriste kako bi opisali afektivnu orijentaciju prema organizaciji. Buchanan (1974) opisuje predanost kao afektivnu povezanost s organizacijskim ciljevima i vrijednostima radi vlastite koristi, dok Porter et al. (1979) predanost opisuju kao relativnu snagu identifikacije pojedinca s organizacijom i njegovu uključenost u njezin rad.

Afektivna predanost povezana je sa širokim spektrom pozitivnih ishoda u odnosu na izostajanje s posla, radne performanse i ponašanje zaposlenika (Meyer i Herscovitch, 2001).

Mowday et al. (1982) smatraju da na razvoj afektivne predanosti utječu četiri faktora navedena u sljedećoj tablici:

Tablica 1. Faktori utjecaja na razvoj afektivne predanosti



Izvor: Izrada autora

Osobne karakteristike prikazuju osnovne podatke o pojedincu na temelju kojih se može analizirati njegov potencijal. Kroz razna istraživanja demografske karakteristike kao što su dob, spol, obrazovanost i radni staž su se pokušale povezati s organizacijskom predanošću, ali ta veza nije konstantna i dovoljno jaka.

Meyer et. al, (2002) tvrde da demografske varijable imaju relativno malu ulogu u razvoju organizacijske predanosti. Što je još važnije, čak kada se primijeti odnos između demografskih varijabli i predanosti, on se ne može tumačiti nedvosmisleno tj. jednoznačno (Salancik, 1977).

Strukturne karakteristike su drugi faktor afektivne predanosti koji utječe na odnose između organizacijskih karakteristika i predanosti (Glisson i Durick 1988). 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. (Brooke et al., 1988; Morris i Steers, 1980)

Radno iskustvo, treći faktor afektivne predanosti,se najviše povezuje sa organizacijskom predanošću.Za razliku od strukturnih karakteristika i osobnih karakteristika postoji velik broj istraživanja koji ispituje odnos između radnog iskustva i afektivne predanosti. Prema Herzbergu (1966) varijable radnih iskustava mogu se podijeliti u dvije kategorije:

1.) psihološke i fizičke varijable koje zadovoljavaju zaposlenikovu potrebu da se osjećaju ugodno u organizaciji

2.) varijable koje pridonose osjećaju zaposlenika da je kompetentan za rad tj. za ono što mu je uloga u organizaciji.

U sljedećoj tablici su navedene dvije kategorije varijabli radnih iskustava.

Tablica 2: Varijable radnog iskustva podijeljene u kategorije

1. *Kategorija varijabli - (Meyer i Allen, 1991)*	2. *Kategorija varijabli - (Angle i Perry, 1983; O'Reilly i Caldwell,1980)*
Jasna uloga zaposlenika u organizaciji	Ostvarenje
Jednakost pri raspodjeli nagrada	Šansa za napredovanje
Povjerenje u organizaciju	Izazovi na poslu
Organizacijska podrška	Opseg posla
Nadzor nad zaposlenicima	Fer nagrađivanje temeljeno na učinkovitosti
Očekivanja prije samog zaposlenja	Sudjelovanje u donošenju odluka

Izvor: Izrada autora

Karakteristike posla, spadaju u četvrtu posljednju kategoriju afektivne predanosti. Da bi zaposlenik osjetio emocionalnu povezanost sa poslom kojeg obavlja, određeni uvjeti moraju biti zadovoljavajući kao što su:

- Dobra radna atmosfera
- Usklađenost sa interesima zaposlenika
- Pozitivno okruženje unutar kojeg organizacija djeluje
- Razvijen sustav nagrađivanja i raznih beneficija
- Dobri odnosi sa kolegama na radnom mjestu

Kada su navedeni uvjeti na radnom mjestu zadovoljavajući, organizacijska predanost zaposlenika će zasigurno biti veća.

2.1.1. Kontinuirana predanost

Kontinuirana predanost je druga komponenta trodimenzionalnog modela (Mayer i Allen,1991). Zaposlenici koji imaju karakteristike kontinuirane predanosti ostaju u poduzeću ne zato što to žele nego zato što smatraju da moraju. Zaposlenici vrše kalkulaciju između onoga što su uložili u organizaciju i mogućih troškova koji će se pojaviti u slučaju odlaska. Pod prošlim ulaganjima podrazumijevaju se: vrijeme provedeno, energija, trud, obrazovanje za specifičnu poziciju u organizaciji koja zahtjeva posebne vještine. Sva ta ulaganja utječu na to da zaposlenik stječe određena prava, brojne nagrade, veću plaću, beneficije, a sve te povlastice će biti izgubljene ako zaposlenik ode iz organizacije. Nakon kalkuliranja, zaposlenik upravo zbog mogućih troškova koji će se dogodit ako ode odlučuje biti predaniji organizaciji.

Stebbins (1970) kontinuiranu predanost vidi je kao svjesnost zaposlenika o nemogućnosti odabira druge organizacije zbog prevelikih poteškoća koji su uključeni u promjenu.

Zaposlenik će biti predan organizaciji dok mu omogućava napredovanje i stjecanje novih znanja i vještina. Predanost zaposlenika će se smanjiti kada ta ulaganja budu prekinuta, pa možda čak i rezultirati otkazom zaposlenika. Takva situacija donosi organizaciji troškove (Mayer i Allen,1991).

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

2.1.2. Normativna predanost

Treća komponenta, normativna predanost, podrazumijeva zaposlenikov osjećaj dužnosti da ostane uz svoju organizaciju. Allen i Meyer (1991) prvi su je predstavili kao koncept. Može se reći da je zasigurno od tri komponente najmanje istražena komponenta predanosti. Dakle, zaposlenik smatra da ima moralnu obavezu nastaviti raditi u trenutnoj organizaciji bez obzira na to što postoji mogućnost da neka druga organizacija ponudi bolje uvjete. Normativna predanost se razlikuje od pojedinca do pojedinca.

Brojni autori su dali svoje mišljenje vezano za normativnu predanost. Prema Wiener (1982) normativna predanost predstavlja normativni pritisak na pojedinca da se ponaša u skladu s ciljevima i interesima organizacije. Misli da pojedinac pokazuje takvo ponašanje samo zato što vjeruje da je to ispravan i moralan oblik ponašanja

School (1981) smatra da je osjećaj dugovanja prema organizaciji kod pojedinca povezan sa specifičnim nagradama od strane organizacije. Radi se o nagradama koje se daju unaprijed, kao na primjer plaćanje školovanja tijekom studija ili plaćanje tečajeva kako bi zaposlenik mogao osobno napredovati. Kod zaposlenika će iz ovog razloga doći do osjećaja da on duguje nešto organizaciji i odlučuje joj biti predan najmanje dok ne stekne dojam da je taj dug vratio.

O'Reilly i Chatman (1986) donijeli su zaključak su da postoji podudaranje vrijednosti zaposlenika i vrijednosti organizacije pri čemu zaposlenici pokušavaju prikazati što veću razinu predanosti organizaciji.

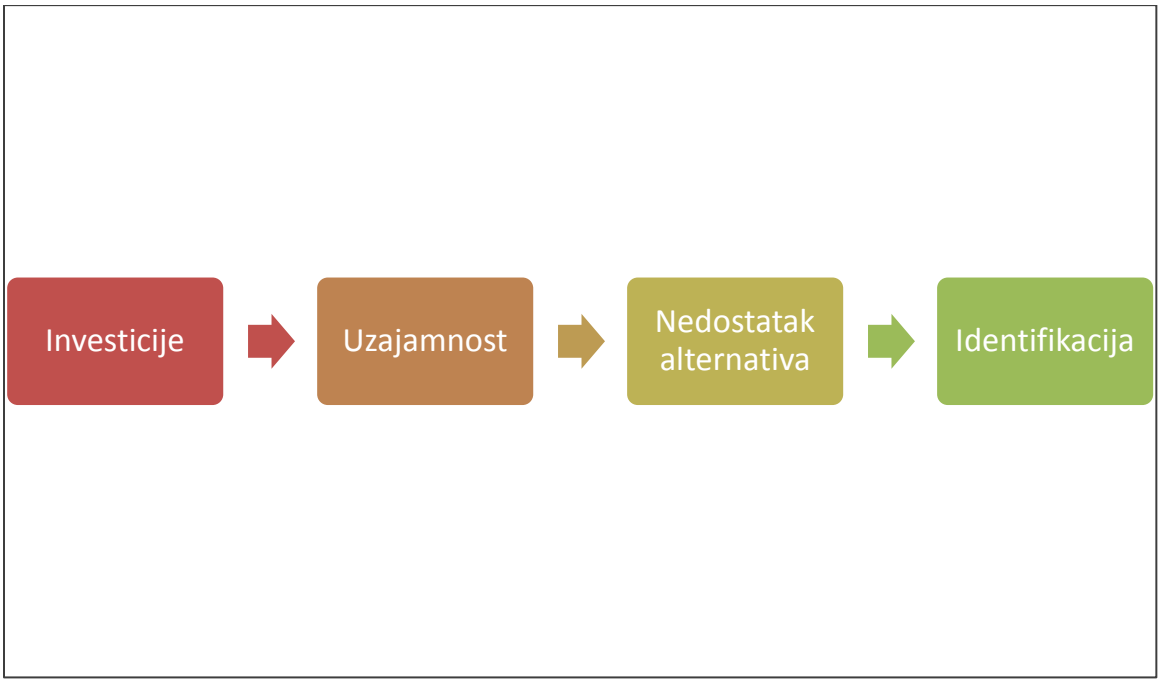
2.3. Pristupi proučavanju organizacijske predanosti

2.3.1. Pristup temeljen na ponašanju zaposlenika

Pristup temeljen na ponašanju zaposlenika se može klasificirati kao iracionalan.

Scholl (1981) proučava predanost na način da promatra ponašanje zaposlenika, a navedeno objašnjava pomoću četiri mehanizma koja se nalaze na idućoj slici:

Slika 3: Mehanizmi pristupa temeljena na ponašanju zaposlenika



Izvor: Izrada autora

Navedeni mehanizmi moraju biti nezavisni u odnosu između očekivanja i ponašanja.

Staw (1977) ovaj pristup bazira na teoriji očekivanja zaposlenika, prema kojoj je ponašanje zaposlenika odraz njihovog vrednovanja nagrada koje dobivaju kao poticaj od organizacije.

Sva ponašanja vezana uz predanost uključuju osobnu žrtvu kojom se pojedinac priklanja organizaciji i čini to za njezinu dobrobit. Također, bitan čimbenik o ponašanju vezanom uz predanost uključuje situacije izvan radnog vremena. Pojedinac u takvim situacijama i

dalje treba razmišljati o problemima organizacije te načinu na koji se oni mogu što efikasnije riješiti.(Bakotić i Bušić, 2013).

2.3.2. Pristup temeljen na stavovima zaposlenika

Pristup temeljen na stavovima se klasificira kao racionalni pristup.

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. Uzrok ovog odnosa je najčešće pozitivno radno iskustvo i radne karakteristike. Posljedice ovog odnosa su veće performanse, manji izostanci s posla te manji postotak odlazaka zaposlenih iz organizacije u kojoj rade (Steers, 1977).

Staw (1977) navodi da ovaj pristup se bazira na teoriji očekivanja zaposlenika, prema kojoj je ponašanje zaposlenika odraz njihovog vrednovanja nagrada koje dobivaju kao poticaj od organizacije.

2.4. Organizacijska predanost – posljedice

Predanost zaposlenika je jako pozitivna s njegovom prisutnošću na poslu (Steers, 1997). Porter et al. (1974) tvrde da će zaposlenici s nižom razinom organizacijske predanosti vjerojatnije otići iz organizacije za razliku od njihovih kolega. Veća razina afektivne predanosti se najčešće povezuje s uspješnim zadržavanjem zaposlenika u organizaciji.

Mnoga provedena istraživanja potvrđuju pozitivnu vezu između performansi zaposlenika i njihove organizacijske predanosti.

Afektivna predanost ima najjaču pozitivnu korelaciju s poželjnim karakteristikama organizacijske predanosti (kao npr. zadržavanje zaposlenika i njihova učinkovitost), a nakon nje slijedi normativna predanost. Kontinuirana predanost je negativno vezana s ovim oblicima ponašanja (Meyer et al., 2002).

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU " HOTELI MAESTRAL D.D."

3.1. Osnovni podaci o poduzeću Hoteli Maestral d.d.

Dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam Hoteli Maestral d.d. (OIB:88557173997, MB: 3440885; MBS: 060008247), nastalo je pretvorbom Hotelsko-turističkog poduzeća Hoteli Maestral s p.o. i upisano je u registar Trgovačkog suda u Splitu pod brojem Tt-96/98-2, MBS 060008247 5. travnja 1996. Pretvorba se temelji na Odluci o pretvorbi i Rješenju Hrvatskog fonda za privatizaciju br. 93-216 od 16. studenog 1994. Osnivačka skupština Društva održana je dana 04. prosinca 1995, kada je prihvaćeno da se Hoteli Maestral pretvore u dioničko društvo.

Upravu Društva čine:

- Julijo Srgota– predsjednik Uprave
- Miho Balija – član Uprave

Nadzorni odbori čine:

- Roberto Krile – predsjednik Nadzornog odbora
- Tomislav Vukovac - zamjenik predsjednika Nadzornog odbora
- Nikola Babić, član Nadzornog odbora
- Vesna Rajković, član Nadzornog odbora
- Matko Munitić, član Nadzornog odbora

Sukladno Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti („Narodne novine“ broj 58/07) osnovna djelatnost poduzetnika je 5510 – pružanje usluga u hotelima.

Hotele Maestral čini pet hotela u kategoriji od dvije do četiri zvjezdice u uvali Lapad u Dubrovniku. Posluju sezonski od travnja do studenog. U strukturi smještajnih kapaciteta

prevladavaju smještajne jedinice kategorizirane s tri zvjezdice, a udjel smještajnih jedinica hotela Adriatic koji ima dvije zvjezdice u ukupnom kapacitetu Društva je 33%.

U tablici 3 prikazana je vlasnička struktura Društva na dan 29.12.2017., prema podacima Središnjeg klirinškog depozitarnog društva.

Tablica 3. Pregled vlasničke strukture na dan 29.12.2017

Imatelj dionica	**Broj dionica**	**Učešće u %**
CERP (0/1) / Republika Hrvatska (1/1)	388.447	75,32
Addiko Bank d.d./Olbia Investments limited (1/1)	37.666	7,30
Vrenko Dubravka (1/1)	5.746	1,11
Valamar Riviera d.d.	5.632	1,09
Ostali dioničari s udjelom manjim od 1%	78.229	15,17
UKUPNO	**515.720**	**100**

Izvor: SKDD

Temeljni kapital Društva iznosi 103.144.000,00 kuna, a podijeljen je na 515.720 redovnih dionica. Nominalna vrijednost dionice je 200,00 kn.

Hoteli Maestral d.d. u svom sastavu imaju pet hotela. Svi hoteli smješteni su jedan pored drugog zapadnom dijelu Dubrovnika, u uvali Lapad. Udaljeni su 3,5 km od povijesne jezgre te otprilike 25 km od zračne luke Dubrovnik. Svi hoteli posluju isključivo sezonski, od Uskrsa do početka studenog.

Društvo u svom sastavu ima pet hotela i paviljon Adriatica Rooms čiji su kapaciteti u sezoni 2017. bili sljedeći:

- Uvala (****) 51 soba i 101 ležaj
- Splendid (***) 59 soba i 112 ležaja
- Komodor (***) 63 sobe i 118 ležaja
- Vis (***) 142 sobe i 283 ležaja
- Adriatic (**) 108 soba i 224 ležaja
- Adriatica Rooms (**) 50 soba i 95 ležaja

Ukupan kapacitet Društva je 482 sobe i 924 ležaja.

Hotel Komodor je objekt s tri zvjezdice koji se nalazi na početku Masarykovog puta. Nastao je 1970. kombiniranjem dva objekta - originalnog hotela Komodor i Vile Praha, oba izgrađena 1938. godine. Jedan je od najstarijih na Lapadu, sagrađen od bijelog kamena u mediteranskom stilu. Godine 1998. unutrašnjost hotela je u potpunosti obnovljena.

Hotel Adriatic je hotel s dvije zvjezdice i 158 soba (302 kreveta), koji se sastoji od dva smještajna paviljona, izdvojenog restorana i Vile Opalić. Smještajni paviljoni su izgrađeni 1962. i 1963. godine. Hotel Adriatic sastojao se u početku od tri paviljona. Treći paviljon je iskorišten kao temelj za izgradnju novog brand hotela Uvala.

Hotel Uvala je otvoren u rujnu 2003 te je jedinstveno djelo splitskog arhitekta Dinka Kovačića, spoj suvremenog, jednostavnog dizajna i tradicionalnog, temperamentnog mediteranskog okruženja. Hotel ima 51 dvokrevetnu sobu, od kojih je 6 luksuznih soba, 12 soba ima pogled na park, a 33 pogled na more, dvije sobe za sastanke(35 i 55 sjedećih mjesta) i wellness centar površine 580 m2 sa zatvorenim i otvorenim bazenom.

Hotel Splendid je objekt s tri zvjezdice, smješten uz plažu, okružen borovima i vrtom, s pogledom na zaljev Lapad i obližnje otoke. Sastoji se od dvije povezane zgrade (stari i novi dio). Hotel Splendid izgrađen je 1938., preuređen 1964. godine, kada je izgrađen i "novi dio". Potpuna obnova unutrašnjosti hotela izvršena je 1997. godine. Godine 2008. hotel Splendid proslavio je svoju 70. obljetnicu postojanja i uspješnog rada.

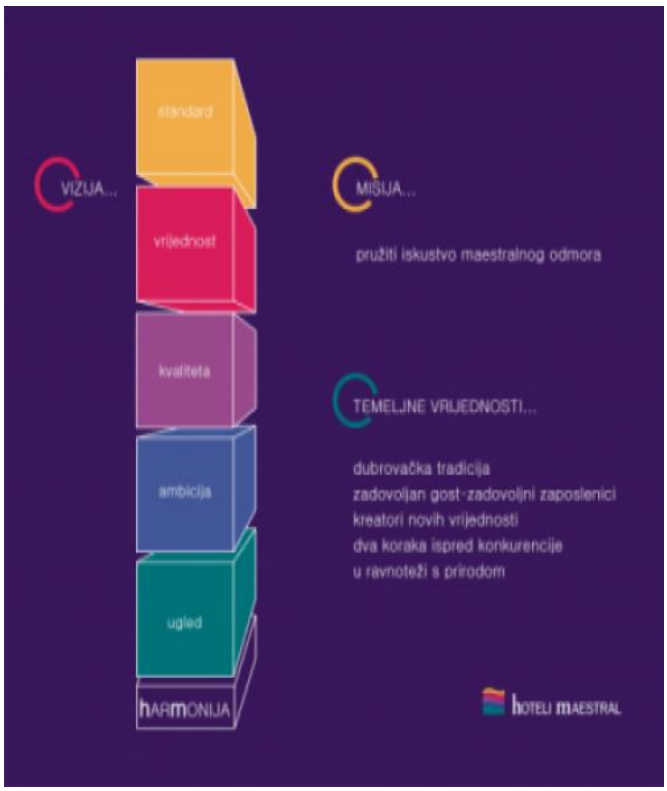
Hotel Vis ima tri zvjezdice i sastoji se od dvije povezane zgrade i Vile Doris. Svaka od 152 soba/295 kreveta (uključujući Vilu Doris) ima balkon i SAT TV. Hotel Vis idealan je izbor za obiteljski odmor, za one koji vole opuštanje na plaži ili rekreativni odmor.

Većinski dioničar Društva je Republika Hrvatska koja raspolaže s ukupno 60,65% dionica Društva.

3.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti Hotela Maestral d.d.

Na slici 2 se nalaze misija, vizija i temeljne vrijednosti Hotela Maestral d.d.

Slika 4: Misija, vizija i temeljne vrijednosti Hotela Maestral d.d.



Izvor: http://www.hotelsindubrovnik.com/hr/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti

Misija Hotela Maestral je omogućiti gostima jedinstveni odmor u skladu sa njihovim željama uz visoku kvalitetu usluga.

Vizija Društva je postavljati najviše standarde kvalitete usluga te tako opravdati i održati ugled koji imaju kod gostiju, partnera, konkurencije i šire zajednice. Na taj način se ostvaruju dodatne vrijednosti i uspostavlja harmonični odnos sa svim interesno-utjecajnim skupinama.

Povijest Društva počinje tridesetih godina prošlog stoljeća. Izuzetno je bitno zadovoljstvo gostiju, koje mogu osigurati samo zadovoljni zaposlenici. Hoteli Maestral se nazivaju kreatorima novih vrijednosti, inovatorima i promotorima novih svjetskih dostignuća, uvijek dva koraka ispred konkurencije. Također primjenjuju se i konstantno uvode

ekološki prihvatljive tehnologije i procese kako bi se ostalo u ravnoteži s prirodom te na taj način također zadovoljili potrebe suvremenog društva.

3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Uspjeh Hotela Maestral ovisi o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu napori u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Jedino uz takve zaposlenike moguće je ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Društvo se vodi politikom da je organizacija jaka koliko je jak i ljudski kapital u njoj, a ljudski kapital će raditi brže i intenzivnije ako su ljudi sretni i zadovoljni.

Sektor ljudskih resursa Hotela Maestral provodi program stipendiranja učenika i studenata za rad u odjelima recepcije, kuhinje i restorana Društva. Također provodi se razvojni program za pripravnike pomoću kojeg se želi upoznati pripravnika s kulturom poslovanja Društva, drugim radnicima i svim procesima.

Radi povećanja uspješnosti poslovanja te zadovoljstva zaposlenika Društvo ulaže u edukacije i stručno usavršavanje. Svrha obrazovanja i stručnog usavršavanja je:

• povećati znanje radnika

• osigurati zaposlenim temeljna znanja i vještine

• pomoći radnicima kako uspješno raditi u timovima,

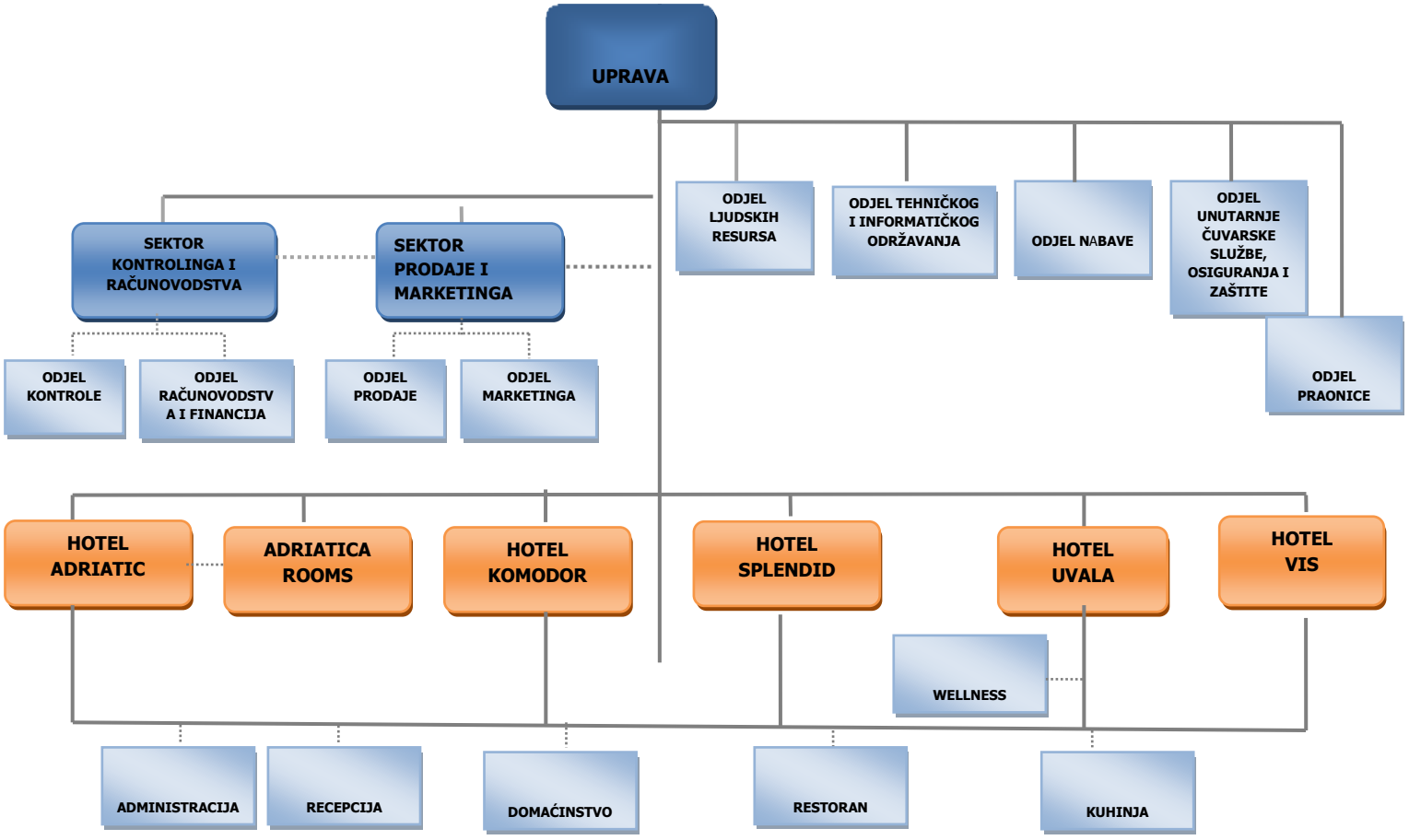
• osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovativnost

Analiza uspješnosti radnika vrši se jednom godišnje putem obrazaca uspješnosti koji su podijeljeni po odjelima (OB-80b Procjena uspješnosti-administrator, OB-80c Procjena uspješnosti-domaćinstvo, OB-80d Procjena uspješnosti-restoran i bar, OB-80e Procjena uspješnosti-recepcija).

U Društvu je ukupno zaposlen 171 zaposlenik od čega je 92 muškarca i 79 žena. Prosjek godina je 44,51 godina. Najmlađi zaposlenik ima 19 godina, a najstariji 64 godine.

Na grafu 1 prikazana je organizacijska shema poduzeća

Graf 1: Organizacijska shema poduzeća



Izvor: izrada autora

Hoteli Maestral, kao Društvo, ima složenu organizacijsku strukturu koja se može podijeliti na poslovanje unutar poslovne zgrade te poslovanje na razini hotela. Zbog velikog broja hotela koji su dio ovog Društva, ne postoji mogućnost da se cjelokupno poslovanje odvija s jednog mjesta.

U upravnoj zgradi Hotela Maestral d.d. nalaze se dva sektora: Sektor kontrolinga i računovodstva te Sektor prodaje i marketinga. Pod Sektor kontrolinga i računovodstva spadaju odjel kontrole i odjel računovodstva i financija, dok pod Sektor prodaje i marketinga spadaju odjel prodaje i odjel marketinga. Također još postoje i drugi odjeli u upravnoj zgradi, a to su:

- ✓ Ljudski resursi
- ✓ Tehničko i informatičko održavanje
- ✓ Nabava
- ✓ Unutarnja čuvarska služba, osiguranje i zaštite
- ✓ Praonice

Kao što je već prethodno navedeno Hoteli Maestral d.d. u svom sastavu imaju pet hotela. Odjeli koji se nalaze unutar hotela su:

- ✓ Administracija
- ✓ Recepcija
- ✓ Domaćinstvo
- ✓ Wellness
- ✓ Restoran
- ✓ Kuhinja

3.4. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je među 50 zaposlenika poduzeća Hoteli Maestral d.d. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1.veljače do 28.veljače 2018.godine.

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji se sastojao od 2 skupine tvrdnji, i to tvrdnje koje se odnose na sociodemografska obilježja, te dio koji se odnosi na predanost poduzeću i to pojedine vrste predanosti (afektivna, kontinuirana i normativna).

T-testom je testirana razina predanosti, kao i razlike u predanosti među dvije skupine zaposlenika. Korelacijom je testirana povezanost sa sociodemografskim obilježjem starosne dobi.

Prije upotrebe parametrijskih testova normalnost distribucije je ispitana Kolmogorov-Smirnov testom, dok se unutarnja dosljednost među tvrdnjama testirala Cronbach alfa pokazateljem.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21.

Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

3.5. Rezultati istraživanja

3.5.1. 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, obrazovanje, radno mjesto i vrsta posla svih ispitanika obuhvaćenih anketom.

U tablici 4 prikazana je struktura zaposlenika s obzirom na spol.

Tablica 4. Struktura zaposlenika s obzirom na spol

SPOL	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Muško	28	56,0	56,0
Žensko	22	44,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: izrada autora

U tablici 4 vidljivo je da je od 50 ispitanika, 56% muškog spola, 44% ženskog spola.

U tablici 5 može se vidjeti struktura zaposlenika s obzirom na dob.

Tablica 5. Struktura zaposlenika s obzirom na dob

DOB	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 30 godina	9	18,0	18,0
od 31-40 godina	10	20,0	38,0
od 41-50 godina	12	24,0	62,0
Više od 51 godina	19	38,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: izrada autora

Tablica 5 pokazuje da je 9 ispitanika mlađe od 30 godina što bi u postotku iznosilo 18%, dok je 20% ispitanika u dobi od 31 do 40 godina. 12 ispitanika, odnosno 24%, je između 41 i 50 godina. Najveći broj ispitanika ima više od 51 godina, točnije njih 19, što iznosi 38%.

U tablici 6 prikazana je struktura zaposlenika prema stažu u organizaciji.

Tablica 6. Struktura zaposlenika prema stažu u organizaciji

RADNI STAŽ	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 5 godina	8	16,0	16,0
od 6 do 10 godina	10	20,0	36,0
od 11 do 20 godina	10	20,0	56,0
Više od 21 godina	22	44,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: izrada autora

U tablici 6 može se vidjeti da 8 ispitanika ima radni staž u organizaciji manji od 5 godina, odnosno 16%. 10 ispitanika ima staž od 6 do 10 godina, što iznosi 20%. Također, 10 ispitanika ima staž od 11 do 20 godina, odnosno 20%. Najveći broj ispitanika, njih 22, ima više od 21 godinu radnog staža. Može se zaključiti da veliki broj zaposlenika radi već duže vrijeme u poduzeću.

U tablici 7 prikazuje se struktura zaposlenih s obzirom na bračni status.

Tablica 7. Struktura zaposlenika s obzirom na bračni status

BRAČNI STATUS	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
neoženjen/neudata	15	30,0	30,0
oženjen /udata ili zajedno u neformalnom braku	31	62,0	92,0
razveden/a	3	6,0	98,0
udovac/udovica	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: izrada autora

Tablica 7 pokazuje da 15 ispitanika, odnosno 30% nije u braku. Čak njih 31 ima bračni status oženjen/udata ili zajedno u neformalnom braku, što je 62%. 3 ispitanika su razvedena, dok je 1 ispitanik/ica udovac/udovica, što u ukupnom uzorku čini 8%.

U tablici 8 prikazana je struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja.

Tablica 8. Struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja

STUPANJ OBRAZOVANJA	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
SSS	35	70,0	70,0
VKV	3	6,0	76,0
VŠS	4	8,0	84,0
VSS	6	12,0	96,0
MR ili DR	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: izrada autora

U tablici 8 se ne vide NKV i KV jer ne postoje ispitanici sa tim stupnjem obrazovanja. Stupanj obrazovanja SSS je dominantan. Čak njih 35, odnosno 70% posjeduje taj stupanj obrazovanja. Troje ispitanika je visokokvalificirano, što je 6%. Završen stručni studij (VŠS) ima 4 ispitanika, što iznosi 8%. Završen preddiplomski studij (VSS) ima 6 ispitanika, odnosno 12%. Stupanj magistar ili doktor ima samo 2 ispitanika, što iznosi 4%. To pokazuje da je taj stupanj obrazovanja najmanje zastupljen u organizaciji.

U tablici 9 prikazuje se struktura zaposlenih s obzirom na radno mjesto.

Tablica 9. Struktura zaposlenika s obzirom na radno mjesto

VRSTA RADNOG MJESTA	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Izvršno	31	62,0	62,0
Rukovodeće	19	38,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 9 pokazuje da je čak 31 ispitanik, odnosno 62%, na izvršnoj poziciji ili radnom mjestu, dok je njih 19 na rukovodećem radnom mjestu.

U tablici 10 prikazana je struktura zaposlenika s obzirom na vrstu posla.

Tablica 10. Struktura zaposlenika s obzirom na vrstu posla

VRSTA POSLA		Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
	stalni	43	86,0	86,0
	sezonski	7	14,0	100,0
	Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 10 se vidi da je čak 43 ispitanika, odnosno 86%, stalno zaposleno. 7 ispitanika su sezonski zaposlenici.

3.5.2. Analiza afektivne organizacijske predanosti u poduzeću

Tablice od 11 do 16 prikazuju distribuciju odgovora za svaku tvrdnju pojedinačno koja se odnosi na afektivnu predanost.

Tablica 11. Bio\la bih jako sretan/na kada bih proveo\la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	4	8,0	8,0
ne slažem se	2	4,0	12,0
niti se slažem niti se ne slažem	10	20,0	32,0
slažem se	18	36,0	68,0
u potpunosti se slažem	16	32,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 11 pokazuje da se 4 ispitanika "u potpunosti ne slaže, a 2 ispitanika "ne slaže" sa navedenom tvrdnjom. 10 ispitanika, odnosno 20%, "niti se slaže niti se ne slaže" sa navedenom tvrdnjom. Njih čak 18, što iznosi 36%, odlučilo se za odgovor "slažem se". Nešto malo manje, točnije 16 ispitanika "u potpunosti se slaže" sa ponuđenom tvrdnjom da bi bili jako sretni da nastave karijeru u navedenoj tvrtki.

Tablica 12. Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	5	10,0	10,0
ne slažem se	8	16,0	26,0
niti se slažem niti se ne slažem	12	24,0	50,0
slažem se	17	34,0	84,0
u potpunosti se slažem	8	16,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 12 se vidi da je najveći broj ispitanika, njih 34% odgovorio "slažem se" na navedenu tvrdnju. Odgovori "ne slažem se" i "u potpunosti se ne slažem" zabilježeni su kod 13 ispitanika što je ukupno 26%. Odgovoru "niti se slažem niti se ne slažem" priklonilo se 12 ispitanika, odnosno 24%. Na navedenu tvrdnju 8 ispitanika dalo je odgovor "u potpunosti se slažem".

Tablica 13. Osjećam se kao ″dio obitelji″ u ovoj tvrtki

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	4	8,0	8,0
ne slažem se	6	12,0	20,0
niti se slažem niti se ne slažem	12	24,0	44,0
slažem se	19	38,0	82,0
u potpunosti se slažem	9	18,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

U tablici 13 ispitanici se odlučuju za odgovor "u potpunosti se ne slažem" u 8% slučajeva, a "ne slažem se" u 12% slučajeva, što odgovara kumulativu od 20%. Odgovor "niti se slažem niti se ne slažem" dalo je 12 ispitanika, odnosno 24%. Najveći broj ispitanika, njih 38%, odgovorio je "slažem se" na navedenu tvrdnju. Odgovoru "u potpunosti se slažem" priklonilo se 9 ispitanika, odnosno 18%.

Tablica 14. Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	5	10,0	10,0
ne slažem se	5	10,0	20,0
niti se slažem niti se ne slažem	14	28,0	48,0
slažem se	16	32,0	80,0
u potpunosti se slažem	10	20,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 14 se vidi da se 5 ispitanika odlučilo za odgovor "u potpunosti se slažem" i opet se isti taj broj odlučio za odgovor " ne slažem se", što odgovara kumulativu od 20%. Odgovoru "niti se slažem niti se ne slažem" priklonilo se 14 ispitanika, odnosno 28%.

Odgovor koji je najviše zastupljen je "slažem se", a na njega je odgovorilo 32% ispitanika, dok je "u potpunosti se slažem" odgovor 20% ispitanika. Izvodi se zaključak da više od polovine ispitanika osjeća emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki.

Tablica 15. Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	4	8,0	8,0
ne slažem se	4	8,0	16,0
niti se slažem niti se ne slažem	18	36,0	52,0
slažem se	15	30,0	82,0
u potpunosti se slažem	9	18,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 15 pokazuje da se najveći broj ispitanika, čak njih 36% , priklonio odgovoru "niti se slažem niti se ne slažem". Nadalje, po 4 ispitanika odlučuju se za odgovore "u potpunosti se ne slažem" i "ne slažem se". Potpuno ili djelomično slaganje je zastupljeno kod 24 ispitanika, kumulativno 48%.

Tablica 16. Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	3	6,0	6,0
ne slažem se	5	10,0	16,0
niti se slažem niti se ne slažem	17	34,0	50,0
slažem se	17	34,0	84,0
u potpunosti se slažem	8	16,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 16 pokazuje da su odgovori "u potpunosti se ne slažem" i "slažem se" zabilježeni kod 8 ispitanika s ukupnim udjelom od 16%. Odgovor "u potpunosti se slažem" dalo je 8 ispitanika. Odgovorima "niti se slažem niti se ne slažem" i " slažem se" priklonilo se po 17 ispitanika, što je kumulativno 68%.

3.5.3. Analiza kontinuirane organizacijske predanosti u poduzeću

Tablice od 17 do 22 prikazuju distribuciju odgovora za svaku tvrdnju pojedinačno koja se odnosi na kontinuiranu predanost.

Tablica 17. Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	3	6,0	6,0
ne slažem se	7	14,0	20,0
niti se slažem niti se ne slažem	9	18,0	38,0
slažem se	19	38,0	76,0
u potpunosti se slažem	12	24,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 17 pokazuje da se najveći broj ispitanika, njih 19, odlučio za odgovor "slažem se". Čak 24% ispitanika se "u potpunosti slaže" sa navedenom tvrdnjom. 10 ispitanika se u potpunosti ili djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Odgovor "niti se slažem niti se ne slažem" dalo je 9 ispitanika, odnosno 18%. Zaključak je da bi većini ispitanika bilo jako teško napustiti u ovom trenutku svoju tvrtku.

Tablica 18. Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	4	8,0	8,0
ne slažem se	7	14,0	22,0
niti se slažem niti se ne slažem	15	30,0	52,0
slažem se	14	28,0	80,0
u potpunosti se slažem	10	20,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najčešći odgovor ispitanika je "niti se slažem niti se ne slažem" za koji se odlučilo 15 ispitanika, odnosno 30%. Potpuno ili djelomično slaganje je zastupljeno kod 24 ispitanika ukupno, kumulativno 48%. 11 ispitanika se odlučilo za odgovore " u potpunosti se ne slažem" i "ne slažem se", što je ukupno 22%.

Tablica 19. Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	2	4,0	4,0
ne slažem se	4	8,0	12,0
niti se slažem niti se ne slažem	13	26,0	38,0
slažem se	20	40,0	78,0
u potpunosti se slažem	11	22,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

U tablici 19 odgovoru "niti se slažem niti se ne slažem" priklonilo se 13 ispitanika. Mali broj ispitanika, njih 4% odgovara "u potpunosti se ne slažem", a 8% odgovara "ne slažem

se". Kumulativni postotak za odgovore "u potpunosti se slažem" i "slažem se" iznosi 62%, što pokazuje da više od polovice ispitanika iskazuje slaganje sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 20. Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao\la o odlasku iz tvrtke

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	5	10,0	10,0
ne slažem se	5	10,0	20,0
niti se slažem niti se ne slažem	16	32,0	52,0
slažem se	13	26,0	78,0
u potpunosti se slažem	11	22,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 20 pokazuje da se 16 ispitanika, odnosno 32% "niti se slaže niti se ne slaže" s navedenom tvrdnjom što predstavlja najčešće zastupljen odgovor. Odgovori "u potpunosti se slažem" i "slažem se" zastupljeni su kod 48% ispitanika. 10 ispitanika se potpuno ili djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 21. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	4	8,0	8,0
ne slažem se	11	22,0	30,0
niti se slažem niti se ne slažem	16	32,0	62,0
slažem se	7	14,0	76,0
u potpunosti se slažem	12	24,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

U tablici 21 najveći broj ispitanika, točnije 32%, "niti se slaže niti se ne slaže" sa navedenom tvrdnjom. Nadalje, ispitanici se odlučuju za odgovor "u potpunosti se ne slažem" u 8% slučajeva, a "ne slažem se" u 22% slučajeva, što odgovara kumulativu od 30%. Potpuno ili djelomično slaganje s tvrdnjom iskazuje 19 ispitanika, odnosno kumulativno 38%.

Tablica 22. Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	3	6,0	6,0
ne slažem se	8	16,0	22,0
niti se slažem niti se ne slažem	22	44,0	66,0
slažem se	7	14,0	80,0
u potpunosti se slažem	10	20,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 22se vidi da su 3 ispitanika odgovorila sa "u potpunosti se ne slažem". Odgovor koji je najviše zastupljen je "niti se slažem niti se ne slažem", a na njega je odgovorilo 22 ispitanika, odnosno 44%. S navedenom tvrdnjom se "ne slaže" 8 ispitanika. Ispitanici koji se odlučuju za odgovor "slažem se" čine 14%, dok onih koji se " u potpunosti slažu" sa tvrdnjom ima 20%, kumulativno 34%.

3.5.4. 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

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	2	4,0	4,0
ne slažem se	12	24,0	28,0
niti se slažem niti se ne slažem	11	22,0	50,0
slažem se	14	28,0	78,0
u potpunosti se slažem	11	22,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 23 pokazuje da je najzastupljeniji odgovor "slažem se". Tako je odgovorilo ukupno 14 ispitanika, odnosno 28%. Sljedeći najčešći odgovori su „u potpunosti se slažem“ i "niti se slažem niti se ne slažem", a broj ispitanika koji je tako odgovorio iznosi 22. Potpuno ili djelomično neslaganje uviđa se kod ukupno 28% ispitanika. Zaključak je da polovina ispitanika osjeća obvezu ostati u tvrtki u kojoj rade.

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

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	5	10,0	10,0
ne slažem se	9	18,0	28,0
niti se slažem niti se ne slažem	19	38,0	66,0
slažem se	9	18,0	84,0
u potpunosti se slažem	8	16,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 24 pokazuje da su ispitanici najviše priklonjeni odgovoru "niti se slažem niti se ne slažem", što je 38%. Nadalje, ispitanici se odlučuju za odgovor "u potpunosti se ne

slažem" u 10% slučajeva, a "ne slažem se" u 18%, što odgovara kumulativu od 28%. Potpuno ili djelomično slaganje je zastupljeno kod 17 ispitanika, kumulativno 34%.

Tablica 25. Osjećati ću se krivo ako sada napustim tvrtku

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	6	12,0	12,0
ne slažem se	10	20,0	32,0
niti se slažem niti se ne slažem	20	40,0	72,0
slažem se	8	16,0	88,0
u potpunosti se slažem	6	12,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 25 pokazuje da se 20 ispitanika, odnosno 40%, "niti se slaže niti se ne slaže" s navedenom tvrdnjom što predstavlja najčešće zastupljen odgovor. Više od četvrtine ispitanika, njih 28%, odlučuje se za odgovore "u potpunosti se slažem" i "slažem se". Potpuno ili djelomično neslaganje je zastupljeno kod 16 ispitanika, kumulativno 32%.

Tablica 26. Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	3	6,0	6,0
ne slažem se	4	8,0	14,0
niti se slažem niti se ne slažem	13	26,0	40,0
slažem se	18	36,0	76,0
u potpunosti se slažem	12	24,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

U tablici 26 njih 14%, se u potpunosti ili djelomično ne slaže sa ponuđenom tvrdnjom.Za odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″ odlučilo se 13 ispitanika, odnosno 26%. Kumulativni postotak za odgovore ″slažem se″ i ″u potpunosti se slažem″ iznosi 60% što pokazuje da više od polovice ispitanika iskazuje slaganje.

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

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	4	8,0	8,0
ne slažem se	8	16,0	24,0
niti se slažem niti se ne slažem	14	28,0	52,0
slažem se	16	32,0	84,0
u potpunosti se slažem	8	16,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 27 pokazuje da se 8 ispitanika, odnosno 16% odlučuje za odgovor ″ne slažem se″, a ″u potpunosti se ne slažem″ odgovor je 4 ispitanika, odnosno 8%, što prikazano kumulativnim postotkom iznosi 24% i znači da skoro četvrtina zaposlenika iskazuje neslaganje s tvrdnjom. Najviše ispitanika, njih 32% odlučuje se za odgovor ″slažem se″, potom slijedi ″niti se slažem, niti se ne slažem″ s 28% i naposljetku ″u potpunosti se slažem″ s 16%.

Tablica 28. Mnogo dugujem ovoj tvrtki

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti se ne slažem	5	10,0	10,0
ne slažem se	7	14,0	24,0
niti se slažem niti se ne slažem	13	26,0	50,0
slažem se	18	36,0	86,0
u potpunosti se slažem	7	14,0	100.0
Total	50	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 28 pokazuje da 7 ispitanika, odnosno 14% bira odgovor ″ne slažem se″, dok potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom iskazuje 10% ispitanika, kumulativno 24%. Odgovor ″niti se slažem, niti se ne slažem″ zabilježen je 13 puta te čini 26% odgovora. Odgovor koji je najviše zastupljen je ″slažem se″, a na njega je odgovorilo 18 ispitanika, odnosno 36%, dok ″u potpunosti se slažem″ odgovor je 14% ispitanika, što znači da ispitanici iskazuju slaganje kumulativom od 50%.

3.6. Testiranje hipoteza i izvođenje zaključaka

Predanost poduzeću uključuje afektivnu, kontinuiranu i normativnu predanost, na temelju kojih se utvrđuje ukupna razina predanosti.

Svaka od predanosti se istraživala kroz 6 tvrdnji. Definiranje predanosti upotrebom grupe tvrdnji je adekvatna samo ako postoji unutarnja dosljednost među odgovorima ispitanika. Unutarnja dosljednost je ispitana upotrebom Cronbach alpha pokazatelja.

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

Tablica 29.Cronbach alpha za tvrdnje koje se odnose na afektivnu predanost

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	6

Izvor: Izrada autora

Cronbach alpha vrijednost 0,943 (>0,70) upućuje na zaključak da postoji visoka razina dosljednosti među tvrdnjama kojima je definirana afektivna predanost poduzeću, zbog čega je opravdano korištenje odabranih tvrdnji kod kreiranje dimenzije predanosti.

U tablici 30 izračunom Cronbach´s Alphe testirati će se povezanost među navedenim tvrdnjama kojima se ispituje kontinuirana predanost.

Tablica 30. Cronbach alpha za tvrdnje koje se odnose na kontinuiranu predanost

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	6

Izvor: Izrada autora

Cronbach alpha vrijednost 0,846 (>0,70) upućuje na zaključak da postoji visoka razina dosljednosti među tvrdnjama kojima je definirana kontinuirana predanost poduzeću, zbog čega je opravdano korištenje odabranih tvrdnji kod kreiranja ove dimenzije predanosti.

U tablici 31 izračunom Cronbach´s Alphe testirati će se povezanost među navedenim tvrdnjama kojima se ispituje normativna predanost.

Tablica 31. Cronbach alpha za tvrdnje koje se odnose na normativnu predanost

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

Izvor: Izrada autora

Cronbach alpha vrijednost 0,910 (>0,70) upućuje na zaključak da postoji visoka razina dosljednosti među tvrdnjama kojima je definirana normativna predanost poduzeću, zbog čega je opravdano korištenje odabranih tvrdnji kod kreiranje dimenzije predanosti.

U tablici 32 izračunom Cronbach´s Alphe testirati će se povezanost među navedenim tvrdnjama kojima se ispituje ukupna organizacijska predanost.

Tablica 32. Cronbach alpha za tvrdnje koje se odnose na ukupnu organizacijsku predanost

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	18

Izvor: Izrada autora

Cronbach alpha vrijednost 0,944 (>0,70) upućuje na zaključak da postoji visoka razina dosljednosti među tvrdnjama kojima je definirana organizacijska predanost poduzeću, zbog čega je opravdano korištenje odabranih tvrdnji kod kreiranje dimenzije predanosti.

U tablici 33 prikazani su podaci deskriptivne statistike o ukupnoj organizacijskoj predanosti u poduzeću Hoteli Maestral d.d.

Tablica 33. Podaci deskriptivne statistike o dimenzijama organizacijske predanosti i ukupnoj organizacijskoj predanosti

		Afektivna predanost	Kontinuirana predanost	Normativna predanost	Organizacijska predanost
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,473333	3,426667	3,290000	3,396667
Median		3,583333	3,416667	3,333333	3,500000
Mode		3,0000[a]	3,0000[a]	3,1667[a]	3,6667
Std. Deviation		1,0259446	,8845871	,9705470	,8372929
Percentiles	25	3,000000	2,833333	2,666667	2,833333
	75	4,208333	4,166667	3,875000	3,916667

Izvor: Izrada autora

Iz tablice deskriptivne statistike se može utvrditi da je ukupna organizacijska predanost zaposlenih 3,397 što znači da je približno jednako 3 te samim time se ne može donijeti točan zaključak o organizacijskoj predanosti zaposlenih jer je to odgovor „niti se slažem niti se ne slažem“. Najviša razina predanosti među ispitanicima utvrđena kod afektivne predanosti(prosječna vrijednost 3,47), dok je najniža razina predanosti iskazana za normativnu predanost (prosječna vrijednost 3,29).

Tablica 34.One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Organizacijska predanost
N		50
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,396667
	Std. Deviation	,8372929
Most Extreme Differences	Absolute	,109
	Positive	,069
	Negative	-,109
Kolmogorov-Smirnov Z		,772
Asymp. Sig. (2-tailed)		,591

Izvor: Izrada autora

Na temelju rezultata Kolmogorov-Smirnov testa može se donijeti zaključak da je varijabla organizacijske predanosti normalno distribuirana varijabla.

Istraživačke hipoteze ovoga rada su sljedeće:

H1: Stalni zaposlenici u poduzeću imaju izraženiju organizacijsku predanost od sezonskih zaposlenika

Tablica 35. Group Statistics

	Vrsta posla	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organizacijska predanost	stalni	43	3,449612	,8628642	,1315856
	sezonski	7	3,071429	,6083391	,2299306

Izvor: Izrada autora

Iz tablice deskriptivne statistike može se utvrditi da je prosječna razina organizacijske predanosti poduzeću među stalnim zaposlenicima 3,45 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine, dok je među zaposlenicima koji sezonski obavljaju posao 3,07. Postojanje razlike u organizacijskoj predanosti testira se T-testom.

Tablica 36. 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
Organizacijska predanost	**Equal variances assumed**	**,640**	**,428**	**1,111**	**48**	**,272**	**,3781838**	**,3404432**	**-,3063231**	**1,0626907**
	Equal variances not assumed			1,428	10,414	,183	,3781838	,2649204	-,2089295	,9652971

Izvor: Izrada autora

U prvom koraku provođenja T-testa testira se postojanje jednakosti varijance među skupinom ispitanika zaposlenim sezonski, te zaposlenim za stalno.

Empirijska F vrijednost 0,640 upućuje na zaključak da je utvrđena jednakost varijanci, zbog čega se testiranje nastavlja uz zadovoljenu pretpostavku.

Na temelju empirijske t vrijednosti 1,111 uz 48 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u organizacijskoj predanosti poduzeću među zaposlenicima zaposlenim na određeno, te zaposlenicima zaposlenim za stalno. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti 0,272.

Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da stalni zaposlenici u poduzeću imaju izraženiju organizacijsku predanost od sezonskih zaposlenika odbacuje kao neistinita.

H2: Postoji veza između organizacijske predanosti i dobi zaposlenika.

Starosna dob ispitanika podijeljena je u 4 dobna razreda i to:

- Do 30 godina,
- Od 31 do 40 godina,
- Od 41 do 50 godina,
- Više od 50 godina.

Dobnim skupinama ispitanika dodijeljeni su sljedeći razredi, i to:

- Do 30 godina = 1,
- Od 31 do 40 godina = 2,
- Od 41 do 50 godina = 3 i
- Više od 50 godina = 4.

Hipotezom se pretpostavlja da postoji veza između dobi i organizacijske predanosti zaposlenika. Hipoteza se testira korelacijom.

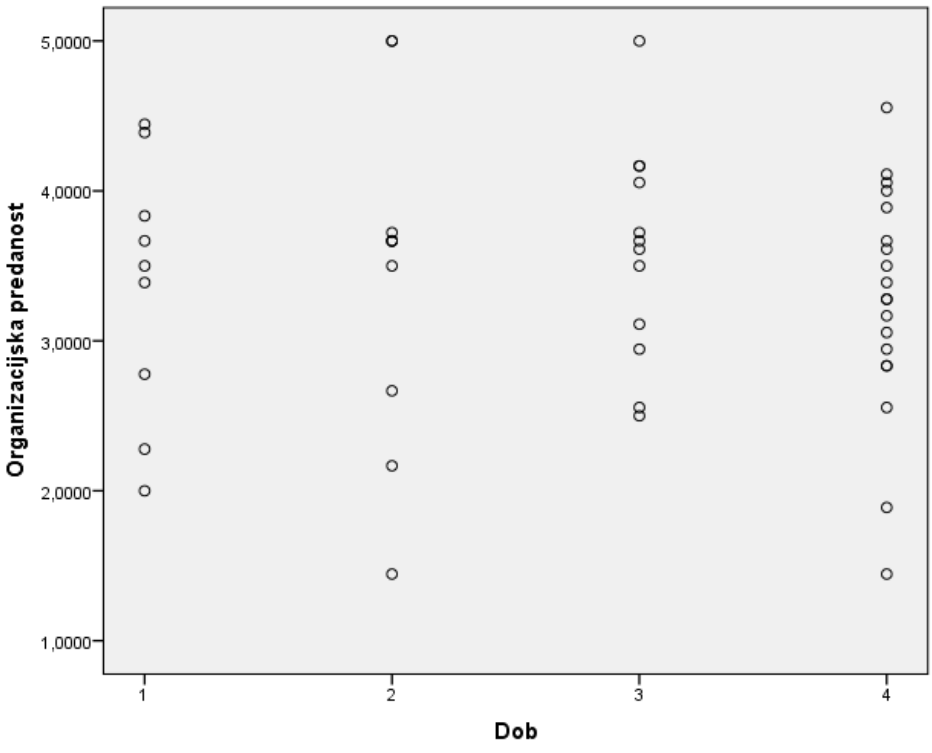
Tablica 37. Korelacija

			Dob	Organizacijska predanost
Spearman's rho	Dob	Correlation Coefficient	1,000	-,083
		Sig. (2-tailed)	.	,566
		N	50	50
	Organizacijska predanost	Correlation Coefficient	-,083	1,000
		Sig. (2-tailed)	,566	.
		N	50	50

Izvor: Izrada autora

Iz tablice korelacije se može utvrditi da povezanost između dobne skupine i organizacijske predanosti nije statistički značajna (emp. p=0,566). Kretanje odnosa između dobi i organizacijske predanosti prikazan je i grafičkim putem, dijagramom rasipanja.

Graf 2.Prikaz ukupne predanosti prema dobi



Izvor: Izrada autora

Iz dijagrama rasipanja se može utvrditi da organizacijska predanost bilježi značajna odstupanja kod svih dobnih skupina, bez jasno izraženog tijeka.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita. U poduzeću Hoteli Maestral dob zaposlenika, kao jedna od demografskih karakteristika, ne utječe na to da stariji zaposlenici imaju veću organizacijsku predanost u odnosu na mlađe zaposlenike bez obzira na to što stariji zaspolenici zasigurno imaju veće plaće i beneficije i vjerojatno veće zadovoljstvo radom.

H3: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost

Tablica 38. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Normativna predanost
N		50
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,290000
	Std. Deviation	,9705470
Most Extreme Differences	Absolute	,089
	Positive	,074
	Negative	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,632
Asymp. Sig. (2-tailed)		,819

Izvor: Izrada autora

Normativna predanost poduzeću je normalno distribuirana varijabla (emp. p =0,816), te zbog kontinuiranih vrijednosti ima obilježje numeričkog niza, zbog čega je kod testiranja razine normativne predanosti primjereno koristiti T-test.

Tablica 39. One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Normativna predanost	50	3,290000	,9705470	,1372561

Izvor: Izrada autora

Iz tablice deskriptivne statistike se može utvrditi da je prosječna razina normativne predanosti poduzeću 3,29 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,97. Riječ je o visokoj razini predanosti ukoliko je stupanj organizacijske predanosti veći od vrijednosti 3. Vrijednost 3 na sve tvrdnje o normativnoj predanosti ukazuje na indiferentnost između neslaganja i slaganja s tvrdnjama, zbog čega vrijednosti veće od 3 upućuju na slaganje s tvrdnjama, odnosno razvijenu normativnu predanost.

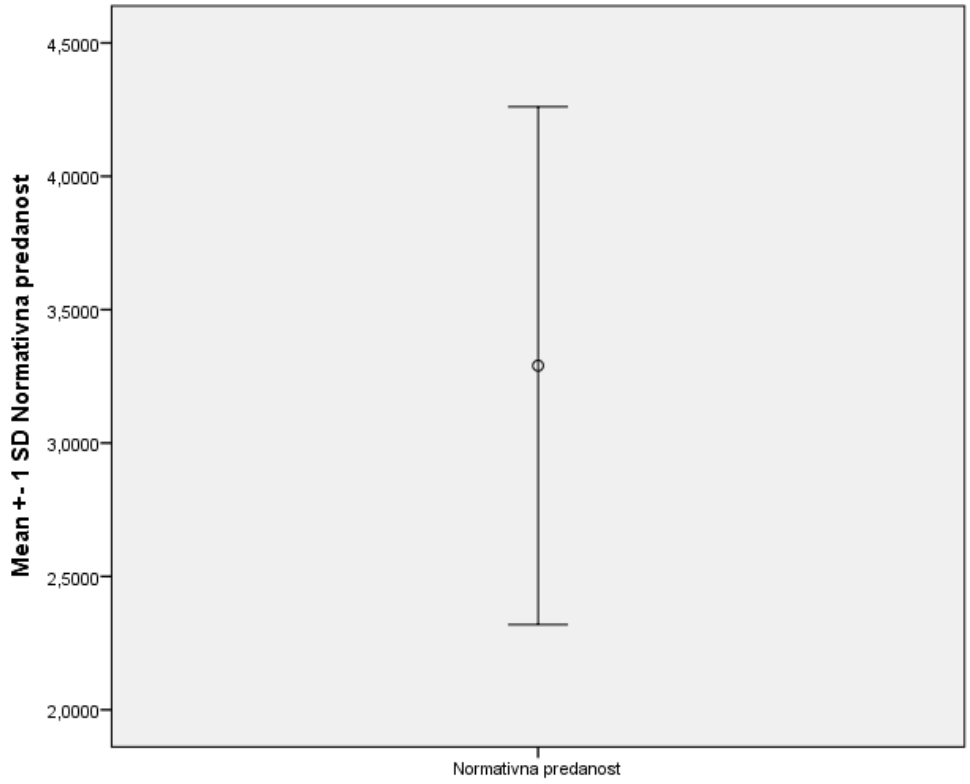
Tablica 40. One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Normativna predanost	2,113	49	,040	,2900000	,014174	,565826

Izvor: Izrada autora

Na temelju empirijske t vrijednosti 2,113 pri 49 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji visoka razina normativne predanosti poduzeću. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti 0,04. Razina normativne predanosti je prikazana i grafički.

Graf 3. Prosječna normativna predanost



Izvor: Izrada autora

Dakle, postoji visoka razina normativne predanosti, zbog čega se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost prihvaća kao istinita. Prosječna razina normativne predanosti poduzeću iznosi 3,29 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,97. Riječ je o visokoj razini predanosti ukoliko je stupanj organizacijske predanosti veći od vrijednosti 3. Većina ispitanika Hotela Maestral želi nastaviti raditi u trenutnoj organizaciji bez obzira na to što postoji mogućnost da neka druga organizacija ponudi bolje uvjete.

4. ZAKLJUČAK

Organizacijska predanost je bitan faktor upravljanja ljudskim resursima i kao takav je često predmet rasprave unutar samih organizacija. U svjetskim okvirima nastale su brojne teorije i definicije na temu organizacijske predanosti, dok u Hrvatskoj nažalost nije tako. Predan zaposlenik je izrazito koristan za organizaciju. Karakterizira ga veliki trud, redovitost i točnost u poslu, pouzdanje, spremnost za nove izazove i visoki radni učinci. Organizacija danas na tržištu ne može dugoročno uspješno poslovati ako zaposlenici nisu u potpunosti predani. Zadatak menadžera je ostvariti ravnotežu između zaposlenikovih potreba i onoga što organizacija traži od njih.

Postoje 3 tipa organizacijske predanosti koje čine trodimenzionalni model, a to su: afektivna, kontinuirana i normativna. Zaposlenici koji imaju jaku afektivnu predanost ostaju u organizaciji zato što to oni žele. Kontinuirana predanost je definirana kao želja da zaposlenik ostane član organizacije zbog osobnih ulaganja 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 Hoteli Maestral d.d. i utjecaj dobi kao demografske karakteristike na predanost zaposlenika. Sva tri tipa organizacijske predanosti (afektivna, kontinuirana i normativna) su izražena kod zaposlenika, najviše afektivna predanost, a najmanje normativna predanost. Dobiveni rezultati su pokazali da ne postoji značajna razlika u organizacijskoj predanosti između starijih i mlađih zaposlenika u poduzeću. Također u poduzeću ne postoji značajna razlika među zaposlenicima zaposlenim na određeno, te zaposlenicima zaposlenim za stalno što nije u skladu sa dosadašnjim istraživanjima (Touminen, 2016).

SAŽETAK

U Hrvatskoj ne postoji dovoljno literature koja definira predanost zaposlenih. Upravo zato ovim završnim radom želi se pobliže objasniti pojam organizacijske predanosti te ukazati da je to bitan faktor upravljanja ljudskim resursima.

Teorijski dio se odnosi na definiranje organizacijske predanosti kao pojma, pristup ponašanja te objašnjenje komponenti organizacijske predanosti (afektivna, kontinuirana i normativna) koje čine višedimenzionalni model predanosti.

Empirijski dio rada proveden je između 50 zaposlenika poduzeća Hoteli Maestral. Statističkom obradom podataka ustvrdilo se da zaposlenici poduzeća imaju izraženu ukupnu predanost prema poduzeću te da je najviša razina predanosti među ispitanicima utvrđena kod afektivne predanosti, dok je najniža razina utvrđena kod normativne predanosti. Provedeno empirijsko i teorijsko istraživanje može pomoći menadžmentu ljudskih resursa na način da omogući uvid u pravilno upravljanje ljudskim resursima.

Ključne riječi: organizacijska predanost, trodimenzionalni model organizacijske prednosti, Hoteli Maestral

SUMMARY

In Croatia there is no enough literature that deals with the employee's loyality. For that reason the aim of this final seminarywork is to explain closely the term of the organizational loyalty, as well as to point how important factor of human resources management it is.

The theoretical part is considering the definition of the organizational loyalty, as a term; the behavioral approach; and the explatation of the organizational loyalty components (affective, continuous and normative), that makes the multidimensional model of loyalty.

The empirical part of the work is based among the fifty employees of the Hotel „Maestral“. The statistical data processing has shown that employees of the company have an expressed total loyalty, towards the Hotels „Maestral“ company, as well that the maximum level of loyalty, while the lowest level is by the normative loyalty. The empirical and theoretical research, can help managers to adequately manage the Human Resources, within HRM.

Key words: Organizatioal loyalty, the threedimensional model of the organizational loyalty, the Hotels Maestral

LITERATURA

1. Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor, Ekonomski pregled, Split.
2. Becker HS (1960). Notes on the concept of commitment. Am. J. Sociol. 66: 32−40
3. Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 1974. 19, 533-546
4. Charles A. O'Reilly, III i David F. Caldwell (1981). The Commitment and Job Tenure ofNew Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification 26, 597-616.
5. Gary Dessler (1999). Essentials of Human Resource Management
6. Glisson C. i Durick M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and OrganizationalCommitment in Human Service Organizations 33, 61-81.
7. Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland, OH. Holland
8. 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.
9. Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1: 61-98
10. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299–326.
11. Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and 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
12. Morris, J.H., & Steers, R.M. 1980. Structural influences on organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 17: 50-57
13. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982) Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press,
14. New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1-54.
15. O'Reilly III, C. and 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.
16. Penley, L.E. i Gould, S. (1988). Journal of Organizational Behavior

17. Saks, A.M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. J.Managerial Psychol., 21: 600- 619.
18. Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief,
19. Scholl, R.W. (1981) Differentiating Commitment From Expectancy as a MotivatingForce. Academy of Management Review 6: 589-599.
20. Staw, B.M. (1977). Motivation in organizations: Toward synthesis and redirection. In B.M. Staw and G.R. Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior. Chicago: St. Clair Press.
21. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
22. Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees, 338-339.
23. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. Academy ofManagement Review 7, 418-428.
24. Zawawi, N. i Hitam, M. (2011). Organizational commitment and job burnout amongemployees in Malaysia.

Internet izvori:

http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html

http://www.skdd.hr/portal/f?p=100:10

http://www.hotelsindubrovnik.com/hr/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti

POPIS GRAFOVA

Graf 1. Organizacijska shema društva

Graf 2.Prikaz ukupne predanosti prema dobi

Graf 3.Prosječna normativna predanost

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste predanosti

Slika 2. Komponente organizacijske predanosti

Slika 3. Mehanizmi pristupa temeljena na ponašanju zaposlenika

Slika 4. Misija, vizija i temeljne vrijednosti Hotela Maestral d.d.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Faktori utjecaja na razvoj afektivne predanosti

Tablica 2. Varijable radnog iskustva podijeljene u kategorije

Tablica 3. Pregled vlasničke strukture

Tablica 4. Struktura zaposlenika s obzirom na spol

Tablica 5. Struktura zaposlenika s obzirom na dob

Tablica 6. Struktura zaposlenika prema stažu u organizaciji

Tablica 7. Struktura zaposlenika s obzirom na bračni status

Tablica 8. Struktura zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja

Tablica 9. Struktura zaposlenika s obzirom na radno mjesto

Tablica 10. Struktura zaposlenika s obzirom na vrstu posla

Tablica 11. Bio\la bih jako sretan/na kada bih proveo\la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim

Tablica 12. Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji

Tablica 13. Osjećam se kao ″dio obitelji″ u ovoj tvrtki

Tablica 14. Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki

Tablica 15. Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene

Tablica 16. Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim

Tablica 17. Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja

Tablica 18. Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke

Tablica 19. Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje

Tablica 20. Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao\la o odlasku iz tvrtke

Tablica 21. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje

Tablica 22. Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja

Tablica 23. Osjećam obavezu da ostanem u svojoj tvrtki

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

Tablica 25. Osjećati ću se krivo ako sada napustim tvrtku

Tablica 26. Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost

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

Tablica 28. Mnogo dugujem ovoj tvrtki

Tablica 29. Cronbach alpha

Tablica 30. Cronbach alpha

Tablica 31. Cronbach alpha

Tablica 32. Cronbach alpha

Tablica 33. Deskriptivna statistika

Tablica 34.One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Tablica 35. Group Statistics

Tablica 36. Independent Samples Test

Tablica 37. Korelacija

Tablica 38. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Tablica 39. One-Sample Statistics

Tablica 40. One-Sample Test

PRILOZI

Anketni upitnik

Ova anketa se provodi s ciljem ispitivanja organizacijske predanosti zaposlenika u poduzeću X. Anketa je potpuno anonimna, te molimo da odgovori na pitanja budu objektivni, iskreni i samostalni, uvažavajući vlastitu prosudbu.

1. SPOL
    a) muško
    b) žensko

2. DOB
    a) do 30 godina
    b) od 31 do 40 godina
    c) od 41 do 50 godina
    d) više od 51 godina

3. STAŽ U ORGANIZACIJI
    a) do 5 godina
    b) od 6 do 10 godina
    c) od 11 do 20 godina
    d) više od 21 godina

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

5. OBRAZOVANJE
    a) NKV
    b) KV
    c) SSS
    d) VKV
    e) VŠS
    f) VSS
    g) MR ili DR

6. RADNO MJESTO
    a) izvršno
    b) rukovodeće

7. VRSTA POSLA
    a) stalni
    b) sezonski

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				
Bio/la bih jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim.	1	2	3	4	5
Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi.	1	2	3	4	5
Osjećam se kao „dio obitelji“ u ovoj tvrtki.	1	2	3	4	5
Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki.	1	2	3	4	5
Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene.	1	2	3	4	5
Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim.	1	2	3	4	5
Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja.	1	2	3	4	5
Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz svoje tvrtke.	1	2	3	4	5
Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje.	1	2	3	4	5
Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke.	1	2	3	4	5
Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje.	1	2	3	4	5
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
Osjećam obavezu da ostanem u svojoj tvrtki.	1	2	3	4	5
Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu.	1	2	3	4	5
Osjećati ću se krivo ako sada napustim svoju tvrtku.	1	2	3	4	5
Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost.	1	2	3	4	5
Ne bih mogao/la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj.	1	2	3	4	5
Mnogo dugujem ovoj tvrtki.	1	2	3	4	5