ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU KOESTLIN D.D.

Vicković, Ana

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:124:190583

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU KOESTLIN D.D.

Mentor:

izv. prof. dr.sc. Danica Bakotić

Studentica:

Ana Vicković, univ. bacc. oec

Broj indeksa: 5160251

Split, srpanj 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Ciljevi istraživanja 8

1.4. Istraživačke hipoteze 8

1.5. Metode istraživanja 10

1.6. Doprinos istraživanja 10

1.7. Struktura rada 11

2. TEORIJSKI ASPEKTI ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI 12

2.1. Definiranje organizacijske predanosti 12

2.2. Komponente organizacijske predanosti 15

2.2.1. Afektivna organizacijska predanost 15

2.2.2. Kontinuirana organizacijska predanost 16

2.2.3. Normativna organizacijska predanost 17

2.3. Čimbenici koji utječu na predanost zaposlenika 18

2.3.1. Osobni čimbenici 18

2.3.2. Organizacijski čimbenici 20

2.4. Uloga i važnost organizacijske predanosti 21

2.5. Mjerenje organizacijske predanosti 22

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU KOESTLIN D.D. 24

3.1. Osnovni podaci o poduzeću Koestlin d.d. 24

3.1.1. Povijesni razvoj 24

3.1.2. Djelatnost i proizvodi asortiman 25

3.1.3. Vizija, misija i ciljevi poduzeća 26

3.1.4. Ljudski resursi 27

3.2. Metodologija istraživanja 27

3.3. Rezultati istraživanja 27

3.3.1. Sociodemografska obilježja ispitanika 28

3.3.2. Analiza organizacijske predanosti u poduzeću Koestlin d.d. 32

3.3.3. Testiranje hipoteza 39

4. ZAKLJUČAK 50

SAŽETAK 51

SUMMARY 52

LITERATURA 53

POPIS SLIKA 56

POPIS TABLICA 57

POPIS ILUSTRACIJA 59

PRILOZI 60

1. UVOD

U uvodnom razmatranju prikazana je metodologija izrade rada. Metodologija obuhvaća definiranje problema i predmeta istraživanja, definiranje ciljeva, metode koje se koriste za prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka te strukturu rada.

1.1. Problem istraživanja

Važnost organizacijske predanosti u posljednje vrijeme je sve veća zbog spoznaje da su ljudski resursi krucijalni čimbenik svake organizacije. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva brigu o ljudima unutar neke organizacije kroz niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta. Te aktivnosti usmjerene su na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije (Jambrek i Penić, 2008). Šehić i Rahimić (2009) naglašavaju kako je za postizanje strateških ciljeva organizacije potrebno uključiti znanja, sposobnosti, vještine, motivaciju i predanost svih članova organizacije.

Organizacijska predanost spominje se u kontekstu motivacije zaposlenika (Sikavica i Novak, 1999). Motivirani i predani zaposlenici koji pokazuju zadovoljstvo poslom pokazuju i veći angažman te više doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva. Stoga, menadžeri nastoje otkriti način na koji mogu utjecati na zadovoljstvo zaposlenika i povećati predanost zaposlenika prema organizaciji, a uspješne tvrtke sve se više usredotočuju na zaposlenike kao ključ uspješnog poslovanja. Svaki korak i svaka aktivnost je važna za izgradnju lojalnih odnosa sa zaposlenicima, počevši od samog intervjua prilikom primanja na posao pa do aktivnosti internog toka menadžmenta ljudskih resursa koji utječu na motivaciju i razvijanje organizacijske kulture (Šehić i Rahimić, 2009).

Posebno u današnje vrijeme u kojem je teško zadržati kvalitetnu radnu snagu, vidljivo je da tema organizacijske predanosti postaje vrlo značajna. Osigurati predanost poduzeću i spriječiti napuštanje posla zadatak je mnogih menadžera. U mnogim studijama je utvrđeno da je postojala veza između organizacijske predanosti i namjere napuštanja posla.

Istraživanja na temu predanosti je sve više, no, unatoč tome, još uvijek nije u potpunosti jasno što je pravo značenje pojma predanosti, gdje je ona usmjerena, kako se može razviti i kako utječe na ponašanje. Nejasnoće se javljaju zbog toga što se predanost može pojaviti u različitim oblicima, uključujući predanost organizaciji, timu i vođama, profesiji, ciljevima te predanost karijeri (Bakotić, Bušić, 2014).

U nekoliko istraživanja se došlo do zaključka da će izuzetno predani zaposlenici ostati u organizaciji u slučaju da im se ponudi neko drugo zaposlenje, dok je kod manje predanih zaposlenika to upitno (Bušić, 2013). Predanost organizaciji zaposlenike čini vezanim i odgovornim za nju i njezine ciljeve. To je stoga što je predanim zaposlenicima veći prioritet ispunjenje organizacijskih nego vlastitih ciljeva.

Veća sukladnost između zaposlenikovih osobnih vrijednosti i njegove percepcije organizacijskih vrijednosti dovodi do veće predanosti organizaciji te do toga da je vrijednostima organizacijske kulture moguće utjecati na organizacijsku predanost jer organizacijska kultura ima snažan utjecaj na zaposlenikovo ponašanje (Belak i Ušljebrka, 2014).

Koncept organizacijske predanosti određuje intenzitet i dugotrajnost odanosti zaposlenika. Organizacijska predanost izražava i stupanj u kojem se zaposlenik osjeća povezanim s organizacijom, a može nastati kao rezultat afekta potaknutog emocijama. Organizacijska predanost također može nastati i kao rezultat spoznaje zajedničkih ciljeva, normi i vrijednosti. Također, organizacijska predanost može biti i rezultat percepcije zaposlenika o odgovornom ponašanju koje poboljšava poslovanje organizacije ali i njegov osobni uspjeh na radu (Solinger et altri, 2008).

Dok jedan zaposlenik, primjerice, istodobno može osjećati snažnu predanost organizaciji i moralnu obavezu ostanka, drugi zaposlenik može biti nezadovoljan poslom, ali ujedno i biti svjestan da bi napuštanje organizacije bilo nepovoljno za njega zbog financijskih razloga, razvoja njegove karijere i sl. Treći zaposlenik, pak, može imati snažnu želju i potrebu ostanka u organizaciji. Osnovni problem istraživanja ovog rada je utvrditi imaju li zaposlenici poduzeća Koestlin d.d. izraženu ukupnu predanost i je li predanost izražena po svakoj komponenti predanosti, afektivnoj, kontinuiranoj i normativnoj, zasebno.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja sadržan je u samom naslovu rada. Predmet ovog istraživanja je organizacijska predanost zaposlenika. Organizacijska predanost pojavljuje se u stručnoj literaturi kao predanost (angažiranost, zaokupljenost) u radu i/ili kao odanost (lojalnost, privrženost) profesionalnim vrijednostima ili organizaciji (Vidić, 2010). Pojam organizacijske predanosti često se spominje kao sinonim za odanost, privrženost, lojalnost ili požrtvovnost. U stranoj literaturi organizacijska predanost se susreće pod pojmom *organizational commitment* ili *organizational loyalty*.

Organizacija predstavlja ukupnost i sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, tj. proces kojim se takva povezanost ostvaruje radi postizanja određene svrhe. Organizacija se može promatrati kao kolektiv s određenim granicama, hijerarhijom i komunikacijskim sustavima i kao sredstvo za ostvarivanje specifičnih ciljeva (Sikavica, 2011).

Ponašanje ljudi u organizacijama ima svoje specifičnosti. Poznavanje tih specifičnosti pomaže boljem razumijevanju radnog okruženja. Cilj sustavnih istraživanja je opisati kako se ljudi ponašaju u određenim uvjetima, razumjeti zašto se tako ponašaju, predvidjeti njihovo buduće ponašanje i u određenoj mjeri ga kontrolirati (Matić, 2015). Znanstveni pristup proučavanja organizacijskog ponašanja uključuje proučavanje vjerovanja, stavova i ponašanja koje ljudi pokazuju na radnom mjestu. Bihevioralni znanstvenici tvrde da menadžeri koji znaju zašto se zaposlenici ponašaju na određen način mogu bolje upravljati ljudskim resursima i na taj način pridonijeti postizanju organizacijskih ciljeva (Starnes, Truhon, 2006). Organizacijska psihologija je grana primijenjene psihologije koja se bavi strukturom i funkcioniranjem organizacija te djelovanjem ljudi u njima, a usmjerena je pretežito na zadovoljstvo radom, stavove i motivaciju djelatnika te djelotvornost i produktivnost u organizaciji (Hrvatska enciklopedija, 2018).

Cilj organizacije u kontekstu upravljanja ljudskim resursima je shvatiti ljudske interese, radnu odgovornost i angažiranost te potaknuti njihovu motiviranost, entuzijazam i predanost organizaciji. Svaka organizacijska kultura počiva na određenim pretpostavkama o ljudskoj prirodi na kojima se potom temelji sustav motivacije. Organizacijska kultura počiva na pretpostavkama o prirodnoj potrebi i težnji ljudi za zadovoljavanjem potreba višeg reda, odnosno samorazvojem i samoaktualizacijom. Na taj način se ostvaruju preduvjeti za

proaktivno djelovanje zaposlenika i preuzimanje inicijativa za sudjelovanje u aktivnostima koje ne stoje nužno u opisu posla (Alpeza, 2009).

Organizacijska predanost je koncept zastupljen u industrijskoj ili organizacijskoj psihologiji. "Organizacijska predanost predstavlja privrženost zaposlenika organizaciji kojoj pripadaju" (Belak i Ušljebrka, 2014). Organizacijska predanost često se poistovjećuje s zadovoljstvom na poslu iako je predanost mnogo širi pojam koji uključuje i emocionalnu povezanost zaposlenika prema organizaciji. Zajednička osobina predanosti i zadovoljstva na poslu je da obje pojave pozitivno utječu na angažiranost zaposlenika (Anttila, 2014).

Pripadnost organizaciji se definira kao stupanj do kojeg se pojedinac identificira s organizacijom u kojoj radi i koliko je uključen u njeno funkcioniranje. Pripadnost organizaciji uključuje vjerovanje u organizacijske ciljeve i vrijednosti, te njihovo prihvaćanje, spremnost ulaganja napora u obavljanju posla za organizaciju te želju da se ostane članom organizacije (Bogdanović, 2013).

Kroz organizacijsku predanost zaposlenici se identificiraju s određenom organizacijom i njezinim ciljevima te imaju želju održati članstvo u toj organizaciji (Belak, Ušljebrka, 2014: 91, prema Manetje, Martins, 2009). Prema Phillips i Connell (2003), postoje tri osnovna oblika predanosti:

- Predanost organizaciji – razina na kojoj su zaposlenici predani ciljevima i vrijednostima organizacije te se s njima poistovjećuju.
- Predanost zanimanju – razina na kojoj su ljudi posvećeni svom sa specifičnim zanimanju što ne mora nužno biti vezano za određenu organizaciju.
- Predanost drugima – razina na kojoj su ljudi povezani s kolegama na poslu, a nastaje često kao rezultat dugotrajnog boravka na poslu i prijateljskih osjećaja koje su razvili prema svojim kolegama.

Svaka od navedenih oblika predanosti razlikuje se jedna od druge i nisu nužno povezane. Npr. osoba može predana organizaciji bez da je predana poslu ili može biti predana drugima, a ne i organizaciji. Predanost jednom segmentu ne prenosi se nužno na drugi segment ali može imati pozitivan utjecaj na sveukupno predanost.

Meyer i Allen (1997) su osmislili koncept koji uključuje tri komponente predanosti zaposlenika i nazvali ih afektivna, kontinuirana i normativna predanost. Afektivna predanost je psihološka i emocionalna komponenta povezanosti zaposlenika s organizacijom, prema istim autorima, zaposlenici koji pokazuju afektivnu predanost svjesno ostaju u organizaciji i osjećaju povezanost s ciljevima organizacije imaju osjećaj pripadnosti i poštuju vrijednosti organizacije. Kontinuiranu predanost prati svjesnost posljedica o mogućim ishodima i rizicima ukoliko odluči napustiti organizaciju. Karakterizira ju osjećaj da osoba treba ili mora ostati u organizaciji zbog različitih vanjskih faktora odnosno koristi koju zaposlenik ima od organizacije. Normativna predanost posjeduje moralnu komponentu zaposlenika i odgovornost koju zaposlenik osjeća da ostane u organizaciji zbog uvjerenja da je to ispravno.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je steći uvid u karakteristike organizacijske predanosti u poduzeću Koestlin d.d.

Radi cjelovitijeg uvida u temu potrebno je proučiti teoretski aspekt organizacijske predanosti, stoga su sporedni ciljevi ovog istraživačkog rada analiza organizacijske predanosti i analiza pojedinih komponenata organizacijske predanosti.

1.4. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenih istraživačkih ciljeva formirane su četiri istraživačke hipoteze.

H1: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu organizacijsku predanost.

Organizacijsku predanost najjednostavnije možemo opisati kao psihološku privrženost zaposlenika prema organizaciji. Predani zaposlenici su izuzetno bitni za uspješno poslovanje organizacije pa je ujedno tako bitno i pronalaženje načina za poboljšanje njihove organizacijske predanosti. Zaposlenici mogu biti predani na razne načine, te od njihove predanosti i organizacije imaju pozitivnu korist u vidu profita, pozitivne okoline i sl. Potvrdom ili odbijanjem ove hipoteze utvrdit će se predanost zaposlenika u poduzeću Koestlin d.d. te će se ukazati na pozitivan ili negativan odnos između zaposlenika i vodstva poduzeća.

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

Ovom hipotezom će se ispitati koja je je li afektivna predanost ili pak kontinuirana predanost više zastupljena u promatranom poduzeću. Afektivnu predanost određuje zaposlenikova emocionalna povezanost s organizacijom uz sudjelovanje u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Kontinuiranu predanost određuje lojalnost organizaciji zbog osobnih ulaganja zaposlenika. Osnovna razlika između afektivne i kontinuirane predanosti je ta što se afektivna komponenta temelji na emocionalnoj vezanosti zaposlenika za organizaciju, dok kod kontinuirane predanosti zaposlenici percipiraju određeni vid koristi koju imaju ako ostanu u organizaciji. Zaposlenici s afektivnom dimenzijom predanosti su spremni prihvatiti ciljeve i vrijednosti organizacije kao vlastite te ovakvi zaposlenici su najvrjedniji za organizaciju. Ujedno, predaniji zaposlenici manje izostaju s posla te organizacija ima manje negativne posljedice u tom pogledu. Istraživanjem će se potvrditi ili odbiti hipoteza kojom želimo istražiti koja od dvije navedene komponente ima veći udjel u organizaciji.

H3: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost.

Karakteristika ove navedene komponente predanosti je osjećaj obveze prema organizaciji. Normativnu predanost određuje obveza zaposlenika da ostane u organizaciji zbog određene moralne percepcije prema kojoj se mora ponašati u skladu s ciljevima i interesima organizacije. Također, kod normativne predanosti zaposlenici osjećaju da "duguju" organizaciji ostanak i da joj trebaju biti odani. . Normativna obveza podrazumijeva ostanak u organizaciji jer "tako treba" i jer je "tako ispravno". Potvrdom ili odbijanjem ove hipoteze pokazat će se je li moralna obaveza i osjećaj dugovanja prema organizaciji uistinu predstavljaju bitan čimbenik koji utječe na predanost organizaciji.

H4: Postoji veza između demografske karakteristike i organizacijske predanosti. (spol, dob, obrazovanje, radno mjesto)

Demografske karakteristike koje se najčešće promatraju su spol, dob, obrazovanje, radno mjesto i radni staž. One su jako bitne za razvoj individualne predanosti zaposlenika u poduzeću. Naspram žena, muškarci su manje predaniji svome radnom mjestu u organizaciji. Dobno gledano, stariji zaposlenici i oni zaposlenici s većim radnim stažom u organizaciji su predaniji u odnosu na mlađi naraštaj i one zaposlenike s manjim radnim stažom. To može biti

iz razloga raznih beneficija, nagrada i sl. Oni zaposlenici s boljim obrazovanjem mogu imati veća očekivanja na radom mjestu, a organizacija im to ne može pružiti pa dolazi do individualnog smanjenja predanosti. Karakteristikom radog mjesta će se utvrditi koliko pozicija zaposlenika u poduzeću u kojem rade utječe na njihovu predanost.

1.5. Metode istraživanja

Koncipiranje i izrada rada temeljeni su na sustavnom proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, izvornih članaka i korištenjem interneta.

Metode koje su korištene u izradi teorijskog dijela rada su metoda indukcije i dedukcije, analize i sinteze, specijalizacije i generalizacije i metoda kompilacije. Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati. Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu. Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica i empirijskom potvrđivanju veza i odnosa među činjenicama. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja (Zelenika, 2000).

Istraživanje organizacijske predanosti u poduzeću Koestlin d.d. provelo se metodom ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika. Anketni upitnik sastoji se od ukupno 25 pitanja i nalazi se u sastavu priloga ovog završnog rada. Prvih sedam pitanja u anketi odnose se na informativne sociodemografske podatke koji govore o strukturi uzorka, a ispitani su dob, spol, stručna sprema, bračni status, radni staž te radno mjesto zaposlenika. Za analizu organizacijske predanosti zaposlenika formirano je 18 tvrdnji, 6 za svaku dimenziju organizacijske predanosti koje su ispitanici ocjenjivali po principu Likertove skale od 1 do 5.

Prikupljeni podaci obrađeni su u programskom paketu SPSS.

1.6. Doprinos istraživanja

Istraživanja o organizacijskoj prednosti zaposlenika u Hrvatskoj su malobrojna. Pomoću rezultata ovog istraživanja steći će se uvid u organizacijsku predanost u jednoj organizaciji privatnog sektora te će se lakše prepoznati gdje su potrebne potencijalne promjene kako bi se

što adekvatnije upravljalo ljudskim potencijalima u organizaciji. Doprinos ovog rada je definiranje organizacijske predanosti kao bitnog čimbenika u upravljanju ljudskim resursima. Iz razloga što predanost zaposlenika utječe na bolju učinkovitost i bolje performanse u organizaciji što dovodi do efikasnog poslovanja poduzeća. Istraživanje može biti od velike pomoći menadžerima u organizaciji u vidu informacija koje dobije te pomoću kojih može upravljati ljudskim resursima, odnosno prepoznati i ujedno razvijati potencijal pojedinca što će dovesti do obostrane pozitivne koristi.

1.7. Struktura rada

Radi cjelovitijeg uvida u temu rad je podijeljen na četiri poglavlja koja su raščlanjena na podpoglavlja.

Uvodno razmatranje sadržano je u prvom poglavlju rada. U ovom poglavlju rada iznijeta je problematika i predmet rada, svrha i ciljevi rada, doprinos provedenog istraživanja te metode korištene u radu.

Drugo poglavlje rada obrađuje teorijske aspekte organizacijske predanosti. U ovom poglavlju rada definirana je organizacijska predanost i njene komponente – afektivna, kontinuirana i normativna organizacijska predanost. Također, opisani su modeli organizacijske predanosti i čimbenici koji utječu na predanost zaposlenika.

Treće poglavlje rada obuhvaća empirijsko istraživanje organizacijske predanosti u pouzeću Koestlin d.d. Nakon prikaza osnovnih podataka o poduzeću opisana je metodologija istraživanja te su interpretirani rezultati dobiveni provedenim istraživanjem. U završnom poglavlju iznesena su zaključna razmatranja.

1. TEORIJSKI ASPEKTI ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI

Radi cjelovitijeg uvida u temu potrebno je potpuno razumijevanje organizacijske predanosti i njenih komponenata. U tekstu koji slijedi postavljene su teorijske odrednice organizacijske predanosti uz pomoć sustavnog proučavanja dostupne stručne literature.

1.1. Definiranje organizacijske predanosti

Istraživanja predanosti organizaciji pojavljuju se u posljednjih četrdesetak godina, uglavnom s engleskoga govornog područja (Vidić, 2010). Prva istraživanja organizacijskog ponašanja bila su usmjerena na poboljšanje produktivnosti zaposlenika. Kasnije su se studije usredotočile na ispitivanje odnosa između zadovoljstva poslom i radnog učinka.

Po uzoru na Maslowljevu hijerarhiju potreba koja govori o odnosu između pojedinca i okruženja, David Stum (2009) razvio je hijerarhiju ili piramidu predanosti zaposlenika pokušavajući uočiti dinamičnost odnosa između pojedinca i organizacije. Piramida predanosti zaposlenika prikazana je na slici 1. Prema Stumu (2009), zadovoljavanje određene razine potreba zaposlenika potaknut će jačanje razine njihove predanosti samo ukoliko su motivatori identificirani na svim prethodnim razinama zadovoljeni.

Slika 1. Piramida organizacijske predanosti

Prilagođeno prema: Alpeza, M. (2009): Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

Prem

a Alpezi (2009) fizička i psihološka sigurnost u radnoj okolini preduvjet je za predanosti zaposlenika i čini bazu piramide organizacijske predanosti. Naime, iako je promjena prihvaćena kao nužnost i konstanta u modernim organizacijama, bojazan da promjena može radikalno promijeniti odnos prema zaposlenicima ili uzrokovati gubitak posla negativno se odražava na njihovu predanost.

Alpeza (2009) također smatra da se materijalno nagrađivanje, kompenzacije i beneficije nalaze na prilično niskoj razini u piramidi jer predstavljaju potrebe koje trebaju biti zadovoljene kako bi druge, više potrebe postale glavni nositelji predanosti zaposlenika. Kompenzacije zaposlenicima mogu se podijeliti na financijske i nefinancijske te izravne i neizravne kompenzacije (Alpeza, 2009). Mala poduzeća ne raspolažu sredstvima koja bi mogli usmjeriti na beneficije kao velika ali mogu ponuditi druge beneficije kao što su fleksibilno radno vrijeme ili nešto slično što će zaposlenicima biti od značaja i što će cijeniti. Neprilagođenost beneficija individualnim karakteristikama zaposlenika razlogom je da dane beneficije zaposlenicima ne rezultiraju očekivanim motivacijskim učincima.

Sve do osamdesetih godina 20. stoljeća glavna je briga menadžmenta bila upravljanje strateškim i strukturalnim elementima organizacije s naglaskom na tehničkim aspektima rada, a ljudski resursi bili su percipirani kao potrošni i zamjenjivi resursi kao bilo koji drugi resursi koji ulaze u proizvodnju. Suprotno tom pogledu je nastao menadžment ljudskih resursa koji je ljude prepoznao kao element motiviran kompleksnim skupom čimbenika koji su međusobno povezani, kao što je novac, potreba za pripadnošću ili postignućem, veći smisao posla kojeg radi i sl. Ovo gledište usredotočuje se na zaposlenike kao potencijalne talente i jest odgovornost menadžmenta je naučiti kako najbolje privući i zadržati ljudske resurse (Starnes i Truhon, 2006).

Prvi znanstvenici koji su proučavali organizacijsku predanost bili su Meyer i Allen (1990). Oni su proučavali organizacijski predanost u kontekstu prilagođavanja organizacijskim promjenama te su definirali predanost promjeni kao razmišljanje koje veže pojedinca za tijek akcije koje se smatraju potrebnim za uspješnu provedbu promjena (Belak i Ušljebrka, 2014).

Godine 1991. Meyer i Allen preporučili su dvije perspektive proučavanja organizacijske predanosti. Prva perspektiva je ona koja se temelji na proučavanju stavova zaposlenika, dok se druga perspektiva temelji na proučavanju ponašanja zaposlenika.

Postoji niz različitih definicija organizacijske predanosti, a među prvima je definira Kanter (1968., prema Vidić, 2010) kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sustave i bude im lojalan, te kao privrženost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi vlastito ostvarenje.

Miller i Lee (2011) definiraju organizacijsku predanost kao psihološku vezu pojedinca prema organizaciji, koja uključuje osjećaj pripadnosti, odanost i uvjerenje u vrijednosti organizacije. Organizacijsku predanost, s njihove točke gledišta, karakterizira prihvaćanje organizacijskih ciljeva i spremnost zaposlenika da ulože osobni napor u ime organizacije.

Organizacijska predanost podrazumijeva privrženost zaposlenika prema tvrtki u kojoj je zaposlen. Organizacijska predanost odnosi se na opseg u kojem zaposlenici određene organizacije smatraju da pripadaju organizaciji u cjelini ili pojedinim dijelovima organizacije (Meyer, et. al. 2002). Organizacijska predanost opisuje koliko se dobro neki pojedinac poistovjećuje s organizacijom u kojoj radi, koliko će ta povezanost rezultirati odlukom pojedinca za postajanjem članom organizacije (Vidić, 2010).

Organizacijska predanost uključuje tri važna čimbenika: 1) snažno vjerovanje i prihvaćanje ciljeva i vrijednosti organizacije, 2) spremnost na znatan trud u ime organizacije i 3) snažnu želju za održavanjem članstva u organizaciji (Mguqulwa, 2008).

Chow (1994) definirana organizacijsku predanost kao stupanj do kojeg zaposlenici se identificiraju s organizacijom i menadžerskim ciljevima i prikazuju spremnost na ulaganje napora, sudjelovanje u donošenju odluka i internaliziranje organizacijske vrijednosti.

Zajedničko obilježje svih definicija organizacijske predanosti je ideja psihološke veze, unutarnje vezanosti ili identifikacije osobe s nečim izvan sebe, odnosno u ovom slučaju s ciljevima organizacije. Sukladno tome, Meyer i Allen (1991) zaključili su kako ne postoji ispravna i pogrešna definicija organizacijske predanosti, već da postoji više dimenzija predanosti koje su obrazložili u svom trokomponentnom modelu predanosti zaposlenika. koji se danas u znanstvenim krugovima smatra jednim od temeljnih koncepata u proučavanju organizacijske predanosti (Agušaj, 2016).

1.2. Komponente organizacijske predanosti

Vrste, dimenzije ili komponente organizacijske predanosti pokušali su definirati brojni autori te su stvorene mnoge polemike je li organizacijska predanost višedimenzionalan ili jednodimenzionalan fenomen. Meyer i Allen (1990., prema Vidić, 2010) naglašavaju kako se može govoriti o komponentama, a ne vrstama predanosti, stoga su sve prisutne u ukupno promatranoj odanosti pojedinca organizaciji. Oni kao komponente organizacijske predanosti navode afektivnu, dugotrajnu (kontinuiranu) i normativnu predanost. Može se zaključiti da odanost može biti rezultat kombinacije dva ili tri spomenuta aspekta odanosti, odnosno da se ne mora nužno temeljiti samo na jednoj komponenti (Vidić, 2010). Inicijalno su autori (Meyer i Allen, 1990) pretpostavili da je predanost organizaciji dvodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od afektivne i kontinuirane komponente, a kasnije su identificirali normativnu predanost kao percipiranu obavezu zaposlenika da ostane članom organizacije (Agušaj, 2016).

Trokomponentni model organizacijske predanosti nedvojbeno dominira istraživanjem ovog područja. Te dimenzije opisuju različite načine razvoja organizacijske predanosti i njihove implikacije na ponašanje zaposlenika (Jaros, 2007). Zangaro (2001, prema Mguqulwa, 2008) sugerira i alienacijski tip organizacijske predanosti koji se događa kada zaposlenici osjećaju da imaju malo ili nimalo kontrole ili utjecaja nad svojim životom pa tako i nad svojim poslom. Ovi zaposlenici obično pokazuju nisku razinu izvedbe i predstavljaju trošak za organizaciju.

1.2.1. Afektivna organizacijska predanost

Afektivna ili moralna predanost nastaje kada pojedinci u potpunosti prihvaćaju ciljeve i vrijednosti organizacije odnosno poistovjećuju svoje ciljeve s ciljevima organizacije. Oni postaju emocionalno uključeni u organizaciju i osjećaju se osobno odgovornima za razinu organizacijskog uspjeha. Zaposlenici koji pokazuju ovakvu razinu predanosti obično pokazuju i visoku razine izvedbe, pozitivne stavove o radu i želju ostati u organizaciji (Mguqulwa, 2008).

Proučavanje afektivne komponente organizacijske predanosti je najčešći pristup u kojem se predanost smatra emocionalnim vezanošću zaposlenika za organizaciju tako da se snažno

predana osoba identificira s vrijednostima organizacije. Meyer i Allen (1991) definiraju afektivnu odanost kao emocionalnu privrženost zaposlenika, identifikacija s organizacijom i sudjelovanje u stvaranju organizacije. Zaposlenici koji su predani organizaciji na afektivnoj osnovi, nastavit će raditi za organizaciju jer to žele, a ne jer moraju. Zaposlenici koji su predani na afektivnoj razini ostaju u organizaciji jer je percipiraju kao "svoju" i u skladu s vlastitim ciljevima i vrijednostima.

Prema Meyer i Allen (1997) na afektivnu predanost utječu čimbenici kao što su izazovi na poslu, jasna podjela uloga, jasno definirani ciljevi, komunikacija unutar organizacije i komunikacija s menadžmentom, pravednost, osobna važnost i sudjelovanje u odlučivanju.

Postoje određeni čimbenici koji mogu utjecati na emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom. Neki od tih čimbenika su autonomnost, davanje važnih zadataka zaposleniku, osjećaj da organizacija pri donošenju odluka uvijek misli i na interes pojedinca te veći stupanj uključenosti u donošenje odluka (Bakotić i Bušić, 2014).

Postoje tri aspekta koji zajedno čine afektivnu predanost: a) snažno uvjerenje u ciljeve i vrijednosti organizacije i prihvaćanje tih zaposlenika, b) spremnost da se pruži podrška organizaciji i c) snažna potreba zaposlenika da zadrže svoje članstvo u organizaciji (Mguqulwa, 2008).

S obzirom na to da zaposlenici koji pokazuju visoku razinu afektivne predanosti djeluju u interesu organizacije čak i u situacijama nesigurnosti i neizvjesnosti, ovaj oblik predanosti može se smatrati ključnim prilikom provedbe organizacijskih promjena (Belak i Ušljebrka 2014).

1.2.2. Kontinuirana organizacijska predanost

Kontinuirana predanost u stručnoj literaturi spominje se i kao dugotrajna predanost, a može se definirati kao predanost koju zaposlenik ima prema organizaciji zbog napora koji je uložio u nju i troškova povezanih s napuštanjem organizacije. Navedeno se odnosi na bliske radne odnose sa suradnicima i ulaganja u karijeru. Proizlazi da će zaposlenici koji imaju visoku razinu afektivne predanosti ostati u organizaciji zato jer žele, dok će zaposlenici s visokom

razinom dugotrajne predanosti ostati u organizaciji zato jer su primorani to učiniti (Belak, Ušljebrka, 2014).

Kontinuirana predanost proizlazi iz motivacije da se izbjegne predstojeći troškovi koji bi bili povezani s mogućom promjenom poslodavca. Predanost zaposlenika veća je što veći uočavaju troškove takve promjene. U tom smislu, važna su uloga prethodnih ulaganja koju je zaposlenik izradio u organizaciji i moguća dobivanja tih dobara. Zahvaćanje trajnosti posljedično odgovara rezultatu procesa kognitivne evaluacije i nije emocionalno obojen (Meyer et. al., 2002). Meyer i Allen (1997, prema Agušaj, 2016) došli su do zaključka da nedostatak alternativnog zaposlenja također povezana s percipiranim troškom napuštanja organizacije što dovodi do veće kontinuirane odanosti poslodavcu. Ritzer i Trice (1969, prema Meyer i Allen, 1990) proveli su istraživanje u kojem su tražili od ispitanika da izraze svoje stavove o vjerojatnosti napuštanja organizacije s obzirom na različite poticajne postupke (npr. povećanje plaće, statusa, slobode). Međutim, dvojbeno je da ta mjera zapravo odražava troškovnu obvezu i rezultati su ukazali na visoke ocjene na ljestvici odražavaju negodovanje napuštanja organizacije, unatoč atraktivnim poticajima da to učine, sugerira da ona može mjeriti afektivnu privrženost, a ne i kontinuiranu predanost.

1.2.3. Normativna organizacijska predanost

Normativna obveza nastaje kada pojedinci ostanu s organizacijom zasnovanom na očekivanim standardima ponašanja ili društvenih normi. Normativna predanost je oblik organizacijske predanosti koji se temelji na individualnom osjećaju obveze da se ostane u organizaciji zato jer se to smatra moralnim i odgovornim činom. Ovaj oblik predanosti može djelovati pozitivno na prihvaćanje organizacijske promjene koju provodi menadžment. To je stoga što su se normativno predani zaposlenici spremni žrtvovati radi organizacije u bilo kojoj situaciji u kojoj se ona nalazi zbog visokomoralne odgovornosti koju osjećaju (Belak, Ušljebrka, 2014).

Normativna predanost, za razliku od toga, ne odgovara individualno osjetljivom privrženosti članova organizacije, nego odražava njihovu moralnu etičku obvezu prema organizaciji (Meyer et. al., 2013.). Zaposlenici odabiru ostati dio organizacije jer, iz vlastitih moralnih

uvjerenja, smatraju da je to ispravno bez obzira kakav učinak će to imati za njegovu karijeru ili neke druge osobne interese.

1.3. Čimbenici koji utječu na predanost zaposlenika

Postoji velik broj čimbenika koji utječu na predanost organizaciji. Istraživanja su pokazala da se svi čimbenici mogu grupirati na osobne i organizacijske. Starnes i Truhon (2006) raščlanili su četiri grupe čimbenika koji imaju utjecaja na organizacijsku predanost, a naročito na njenu afektivnu komponentu. To su osobni čimbenici, strukturni čimbenici, radno iskustvo te obilježja radnog mjesta ili posla.

1.3.1. Osobni čimbenici

Mnoga istraživanja ukazala su na vezu između predanosti i osobnih karakteristika zaposlenika kao što su dob, spol, radni staž, bračni status, obrazovanje i plaća (Bušić, 2013).

Dob je najčešće demografsko obilježje koje se uzima kao varijabla u mnogim istraživanjima. Mnogi znanstvenici otkrili su da dob ima značajan pozitivan odnos s organizacijskom predanošću (Mguqulwa, 2008). Također, dob je povezana i s različitim oblicima predanosti, vjerojatno iz različitih razloga. Stariji zaposlenici obično predaniji od mlađih ali potrebno je uzeti i činjenicu da stariji zaposlenici imaju manje alternative i drugačiju percepciju koristi i rizika ako napuste organizaciju (Starnes i Truhon, 2006). U ovom smislu moglo bi se konstatirati da su stariji zaposlenici skloniji kontinuiranoj predanosti (Starnes i Truhon, 2006). Iako prema starijim zaposlenicima ljudi imaju oprečne stavove, istraživanja pokazuju da stariji zaposlenici imaju određene prednosti prema mlađima. Iako su stariji, nisu manje produktivni. Stariji zaposlenici imaju više iskustva, a to poboljšava objektivnost procjena te olakšava donošenje odluka. Kod visoko obrazovanih ljudi s godinama raste zadovoljstvo s poslom, dok kod osoba s nižim obrazovanjem zadovoljstvo s poslom opada (Matić, 2015).

Popoola i Kutu (2016) došli su do zaključaka kako nema značajne korelacije između spola i organizacijske predanosti Starnes i Truhon (2006) navode kako muškarci imaju tendenciju slabije predanosti za razliku od žena. Istraživanja pokazuju da postoji vrlo malo razlika bitnih za obavljanje posla između muškaraca i žena. No, nema razlika u produktivnosti i

zadovoljstvo s poslom. Također, pokazalo se da nema razlika u sposobnosti rješavanja problema, motivaciji, analitičkim sposobnostima, kompetitivnosti i sposobnosti za učenje (Matić, 2015). Marsden i sur. (1993, prema Crleni, Labaš, Malbašić, 2017) istražili su sklonost iskazivanja organizacijske predanosti kod žena i muškaraca te dolaze do zaključaka kako, ukoliko se u obzir uzmu tip zaposlenja, mogućnost razvitka poslovne karijere i briga za obitelj, žene pokazuju nešto višu razinu odanosti prema organizaciji u kojoj su zaposlene.

Evaluacija stupnja obrazovanja zaposlenika postala je prikladan pokazatelj ocjenjivanja kvalitete radne snage. Sanchez i Lopez (2010) potvrdili su u svojim istraživanjima negativnu vezu između obrazovanja i organizacijske predanosti, odnosno, radnici s visokim obrazovanjem pokazuju niži stupanj predanosti. Ovakvi rezultati mogu se objasniti većim očekivanjima obrazovanijih zaposlenika. Ukoliko bi bilo moguće ispuniti očekivanja vezana uz visinu plaća, poticaja i općenito radnih uvjeta, a koja rezultiraju napetošću ukoliko su neispunjena, razina zadovoljstva zaposlenika porasla bi među najviše obrazovanim zaposlenicima (Sanchez Canizarec i Lopez-Guzman, 2010). Mottaz (1986) je u svom istraživanju došao do zaključka da obrazovanje ima posredan pozitivan učinak na organizacijsku predanost. Podaci su nadalje pokazali da je učinak obrazovanja na organizacijsku predanost najvećim dijelom rezultat nagrađivanja.

Popoola i Kutu (2016) su ustvrdili da postoji značajan pozitivan odnos između radnog staža i organizacijske predanosti zaposlenika. Ljudi s dužim stažem na nekom poslu su produktivniji, zadovoljniji s poslom, manje izostaju s posla i manje su skloni promjeni posla (Matić, 2015). Također, neka istraživanja potvrdila su da zaposlenici zaposleni na neodređeno vrijeme predaniji u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni na određeno vrijeme (Agušaj, 2016).

Stavovi zaposlenika također doprinose razini organizacijske predanosti. Zadovoljstvo poslom je jedina varijabla stavova koja je proučavana više nego sama organizacijska predanost. Najjednostavnije rečeno, zadovoljstvo poslom je stupanj do kojeg ljudi vole svoj posao na temelju usporedbe onoga što dobivaju od rada i onoga što očekuju, žele ili misle da zaslužuju. Mnogo je rasprava usmjerenih na kauzalni odnos između zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti. Dok većina studija sugerira da su pojedinci zadovoljni svojim poslom prije nego što postanu predani organizaciji, ostale studije donose suprotne zaključke tj. da je zadovoljstvo poslom rezultat neke od razina organizacijske predanosti (Starnes i Truhon, 2006).

U ovom istraživanju uvidjet će se je li zaposlenici u poduzeću imaju organizacijsku prednost, koja je od komponenti (afektivna ili kontinuirana predanost) izraženija u organizaciji, je li normativna komponenta prednosti izražena u organizaciji te postoji li veza između demografskih karakteristika i organizacijske predanosti.

1.3.2. Organizacijski čimbenici

Organizacijska predanost mora biti dvosmjerna, tj., ne samo od strane zaposlenika prema organizaciji već i obrnuto. Menadžeri moraju stvoriti radno okruženje koje će poticajno djelovati na stvaranje osjećaja predanosti potrebnog zaposlenicima (Sanchez Canizarec i Lopez-Guzman, 2010). Postoji mnogo razloga zbog kojih su neki zaposlenici manje predani, nego što bi njihove organizacije to htjele, a jedan od glavnih razloga su pogreške nadređenih. Pogreška je što najčešće menadžment, kad određuje ciljeve organizacije očekuje da ih se zaposlenici drže, pritom gledajući samo na interes organizacije, zanemarujući pojedinca (Bušić, 2013).

Komunikacija zaposlenika i menadžmenta izuzetno je bitna za uspješno poslovanje i upravljanje ljudskih resursa. Kvalitetna komunikacija svako doprinosi zadovoljstvu na poslu, a time i predanosti zaposlenika. Rezultati dviju studija koje su proveli Postmes et altri (2001) pokazuju da je horizontalna i neformalna komunikacija među zaposlenicima slabije povezana s razinama predanosti na razini organizacijske, nego vertikalna komunikacija koja podrazumijeva strateške informacije i komunikaciju s menadžmentom. Osim toga, pokazalo se da vertikalna komunikacija od strane višeg menadžmenta osigurava najbolju organizacijsku predanost.

Sikavica i Novak (1999) ističu matričnu organizacijsku strukturu kao najpovoljniju za motiviranost zaposlenih i njihovu odanost organizaciji jer je u takvoj organizacijskoj strukturi izraženija fleksibilnost i poboljšano komuniciranje.

Organizacijska kultura, također, predstavlja kontrolni mehanizam koji daje smisao, vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenika te povećava predanost i konzistentnost u njihovom ponašanju (Alpeza, 2009., prema Schein, 1992).

Karakteristike posla također utječu na razvoj organizacijske predanosti. zaposlenici na većoj razini organizacijske strukture obično pokazuju veću organizacijsku predanost. Ovo može biti povezano s drugim elementima kao što je radni staž. Odnosi s kolegama i rukovodiocima također je povezan s razinom organizacijske predanosti (Starnes i Truhon, 2006).

Usklađenost organizacijskih vrijednosti s osobnim vrijednostima zaposlenika predmet je mnogih istraživanja. Zaposlenici s usklađenim osobnim i organizacijskim vrijednostima pokazuju veću predanost organizaciji, a veća usklađenost između pojedinca i organizacije utječe i na želju pojedinca da postane i ostane zaposlenik određene organizacije. Iz ovog razloga mnoge organizacije nastoje uskladiti vrijednosti organizacije s osobnim vrijednostima zaposlenika kako bi povećali njihovu odanost te na taj način smanjili troškove koji mogu nastati zbog odlaska zaposlenika (Crleni et altri 2017, prema Vianen, 2000).

1.4. Uloga i važnost organizacijske predanosti

Motiviranost za rad, vještine i znanja koja posjeduju zaposleni kao i predanost poslu, značajni su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije. Organizacijska predanost generira stvaranje pozitivne kulture koja služi kao osnova za bolje performanse i podršku rastu poslovanja što u konačnici svakako znači pozitivne poslovne rezultate. Organizacijska predanost pridonosi boljoj usluzi i zadovoljstvu kupaca jer zadovoljan zaposlenik stvara i zadovoljnog kupca (Sikavica, 2011).

Za dugoročnu uspješnost poduzeća nisu ključni samo zadovoljni vlasnici, već i zadovoljni zaposlenici te oni koji su na bilo koji način povezani s poduzećem. Također, zadovoljstvo zaposlenika važno je pri upravljanju ljudskim resursima, jer osim motiviranih zaposlenika, poduzeća žele imati i kvalitetan kadar zadovoljnih ljudi. Organizacijska predanost može uvelike pridonijeti suzbijanju otpora i povećanju stupnja prihvaćenosti organizacijske promjene kod zaposlenika, a ključnu ulogu u tom procesu ima komunikacija između menadžmenta i zaposlenika (Belak i Ušljebrka, 2014).

Osjećaj pripadnosti organizaciji, kao dio organizacijske predanosti, je važan čimbenik u formiranju pozitivne i poticajne organizacijske klime (Bogdanović, 2013).

Osnovna je značajka radnog morala svjesno usklađivanje međusobnih interesa radnika i, u određenom smislu, podređivanje vlastitih interesa interesima organizacije (poduzeća). Da bi se to postiglo, potrebno je da pojedinac kao osoba osjeća zadovoljstvo u radu i u sredini koja ga okružuje, da bude svjestan međusobne zavisnosti između zadovoljenja svojih motiva i ispunjenja zadataka ih, kraće rečeno, moraju se stvoriti takvi uvjeti da se kod radnika stvori osjećaj pripadnosti skupu zaposlenih. (Sikavica i Novak, 1999).

Zaposlenici napuštaju organizaciju ukoliko su nezadovoljni poslom ili ukoliko imaju atraktivne alternative zapošljavanja u drugim organizacijama. Važno je da menadžment prati fluktuaciju zaposlenika, pa čak da je i predviđa te imati odgovor na pitanja zašto pojedini zaposlenici odlaze ili ostaju dio organizacije. Smanjenju stope fluktuacije najviše može doprinijeti predanost organizaciji. Riječ je o onoj grupi ljudi koji i u najtežem periodu ostaju uz organizaciju i koji su spremni odbiti bolju ponudu neke druge organizacije. Stoga, menadžment treba poduzimati mjere motivacije kako bi ojačao organizacijsku predanost (Šehić i Rahimić, 2009).

1.5. Mjerenje organizacijske predanosti

Znanstvena istraživanja u psihologiji značajno ovise o kvaliteti mjernih instrumenata. Samo objektivni i pouzdani mjerni instrumenti u empirijskim studijama mogu pružiti adekvatne rezultate. Zbog trendova globalizacije i postojanja mnogih multinacionalnih kompanija potrebna je usklađenost mjernih instrumenata kako bi se rezultati mogli uspoređivati i samim tim pridonijeti stvaranju potrebe empirijske podloge za sva daljnja istraživanja.

Upitnik za mjerenje organizacijske predanosti razvili su znanstvenici Porter i Smith, 1970. godine. Upitnik se sastojao od 15 stavki konstruiranih za mjerenje stavova ispitanika (Balogh, 2012).

Za učinkovito procjenjivanje i upravljanje ljudskim resursima znanstvenici Mowday, Steers, i Porter su 1979 godine razvili tzv. OCQ upitnik (eng. *Organizational Commitment Questionnaire*). Stavke su pozitivno povezane s podrškom vrijednostima tvrtke. Također je poznata i skraćena verzija ovog upitnika s devet stavki koje mjere organizacijsku predanost (Balogh, 2012).

Instrument koji su razvili O'Reilly i Chatman (1986) mjeri predanost zaposlenika u tri dimenzije – zadovoljenje potreba, identifikacije s organizacijom i internalizacije vrijednosti. Ovaj instrument nije imao širu primjenu zbog poteškoća razlikovanja identifikacije i internalizacije kao odvojenih komponenti (Agušaj, 2016).

Allen i Meyer su 1990. godine razvili trokomponentnu skalu za mjerenje organizacijske predanost, odnosno afektivnu, kontinuiranu i normativnu komponentu organizacijske predanosti. U izvornom upitniku svaka komponenta mjeri se uz pomoć osam stavki, dok u modificiranoj verziji iz 1997. godine postoji samo šest stavki po svakoj komponenti (Balogh, 2012).

2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU KOESTLIN D.D.

2.1. Osnovni podaci o poduzeću Koestlin d.d.

Tvrtka Koestlin d.d. upisana je u registar Trgovačkog suda u Bjelovaru MBS: 010000162. Sjedište tvrtke je u Bjelovaru, Slavonska cesta 2a. Temeljni kapital iznosi 96.259.967,09 kn uplaćen u cijelosti, a ukupni broj dionica 130.276, oznake KOES-R-A. Predsjednik Uprave je Krešimir Pajić, član Uprave je Ivan Grbešić, a predsjednik Nadzornog odbora je Zdravko Pavić.

2.1.1. Povijesni razvoj

Koestlin d.d. je tvornica s dugogodišnjom tradicijom proizvodnje vrhunskih slastica. Osnovana je davne 1905. godine i od tada je prošla put od male manufakturne radionice peciva do velikog industrijskog proizvođača keksa i vafla poznatog i priznatog u mnogim zemljama svijeta.

Osnivač tvornice je Dragutin Wolf čije je ime tvornica nosila do 1932. Razdoblje od 1919. do 1927. ključno je u razvoju tvornice. Počinju se proizvoditi keksi i vafli, a sama tvornica se značajno mehanizira. U to vrijeme tvornica zapošljava oko 50 radnika i dnevno proizvodi 500 kg proizvoda. Dolazi do povezivanja s firmom Koestlin iz Gyora, Mađarska, kupuju se nova postrojenja i licenca za proizvodnju keksa i vafla. Od tada tvornica Wolf nosi naziv Koestlin.

U početku je tvornica više proizvodila kekse dok se nije "uhodala" i povećala proizvodnja vafla. U razdoblju između dva rata tvornica se modernizirala i širila se djelatnost poduzeća, primjerice na proizvodnju leda i hlađenje mesa. Nakon propasti Kraljevine Jugoslavije i uspostave NDH 1941. godine tvornica dolazi pod upravu države sve do 1944. kada vlasnik postaje Dominik Bumber. Nakon propasti NDH 1945. tvornica se nacionalizirala i nalazila se pod upravom Gradske direkcije prehrambene industrije NR Hrvatske u Zagrebu. U razdoblju od 1948. do 1953. godine poduzeće je prelazilo u nadležnosti raznih direkcije i udruga.

Početkom 60-tih godina prošlog stoljeća počinje tehnološki razvitak poduzeća u cilju povećanja proizvodnje i distribucije na tržište Jugoslavije, a kasnije i izvoza u druge zemlje.

Demokratskim promjenama i uvođenjem pluralizma mijenja se način poslovanja tako da državnu, plansku ekonomiju zamjenjuju mehanizmi slobodnog tržišta što je uvjetovalo privatizacijom "Koestlina" tijekom 1993. godine. Tvornica danas djeluje pod nazivom "Koestlin" d.d Tvornica keksa i vafla.

U ožujku 2002. g. većinski vlasnik postaje tvrtka Mepas iz Širokog Brijega, BiH. Ulaskom svježeg kapitala te novih ideja Koestlin proširuje svoje tržište, zapošljava nove ljude, a prodaja i proizvodnja premašuju 70 tona dnevno. Koestlinovi proizvodi izlaze na zapadno tržište gdje su prepoznati kao proizvodi iznimne kvalitete i tradicije.

Danas Koestlin zauzima drugo mjesto u Hrvatskoj u proizvodnji i prodaji vafla i keksa s udjelom od 25%, a prodaja i proizvodnja premašuju 50 tona dnevno. Proizvodnja se odvija na deset proizvodnih linija u pet proizvodnih procesa instaliranog kapaciteta 25.000 tona na godinu, ostvarivog radom u tri smjene.

Danas Koestlin zauzima prvo mjesto u izvozu keksa i srodnih proizvoda, vafla na području EX YU i ostalih zemalja, dok u Hrvatskoj zauzima prvo mjesto u prodaji keksa, a drugo u prodaji vafla. Koestlin 60% ukupne proizvodnje plasira na strana tržišta, osobito u Bosnu i Hercegovinu, Poljsku, Sloveniju, SAD, Švedsku, Slovačku, Češku, Rusiju, Srbiju, Hong Kong, Izrael, Jordan, Australiju, UAE, Austriju, Italiju i Crnu Goru.

2.1.2. Djelatnost i proizvodi asortiman

Osnovna djelatnost poduzeća je proizvodnja keksa i vafla i distribucija proizvoda. Koestlin se bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda od kojih se izdvajaju: keksi (Piknik i Petit beurre), slano trajno pecivo (Saltas pereci i slani štapići), čajna peciva (Breakfast biscuits, Choco Cookies, Speculaas, Tea Time, Gastro), punjena čajna peciva (Paris i Mini Biscotti), prelivena čajna peciva (Princeza), preliveni vafel proizvodi (Karat i Napolitanke), vafel proizvodi (Napolitanke i voćne kocke), ekstrudirani proizvodi (Saltas flips).

Kvalitetu svojih proizvoda i poslovnih procesa te njihovo stalno poboljšavanje, Koestlin d.d. od 2002. godine potvrđuje posjedovanjem certifikata ISO 9001. Da bi mogli zadovoljiti posebne zahtjeve kupaca, konkurirati na svjetskom tržištu i proizvesti zdravstveno ispravnu hranu 2004. godine Koestlin je uveo HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Analizirajući opasnosti na cijelom putu proizvoda uspostavili su kontrolne i kritične kontrolne točke te implementirali mjere za održavanje parametara u zadanim granicama.

Od 2007. godine su certificirani prema strogim zahtjevima IFS-a (International Food Standard), a od 2009. godine prema BRC-u (British Retail Consortium). U prosincu 2008. godine veliki broj Koestlin proizvoda uvršten je u popis Kosher hrane.

Uz vlastiti suvremeno opremljeni i registrirani laboratorij za sva potrebna ispitivanja i analize, Koestlin usko surađuje i sa Prehrambeno – biotehnološkim fakultetom u Zagrebu, te ostalim relevantnim institucijama u zemlji i inozemstvu.

2.1.3. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Vizija Koestlina d.d., uspješne tvrtke sa više od 100 godina tradicije, je zadržati jedno od vodećih mjesta na hrvatskom tržištu u konditorskoj industriji i zadržati prvo mjesto u proizvodnji brašneno konditorskih proizvoda. To znači proizvodnja prepoznatljivih, a i novih visokokvalitetnih proizvoda, koji će kvalitetom i cijenom zadovoljiti potrebe potrošača, ostvariti profit i osigurati potrebe zaposlenika i vlasnika.

Unatoč sve većoj konkurenciji povećanje proizvodnje izlaskom na nova tržišta kako EU, tako i Dalekog Istoka, Amerike, Rusije jedan je od ciljeva Koestlina. Poslovna politika usmjerena je na racionalizaciju i stabilnost poslovanja te održavanje likvidnosti s ciljem zadržavanja pozicije jednog od vodećeg proizvođača u konditorskoj industriji. Unatoč brojnim pritiscima na snižavanje cijena od strane konkurencije Koestlin d.d. uspijeva zadržati tržišne udjele[1]

[1] Lider Media, https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/koestlin-uprihodio-1288-milijuna-kuna/ (10.6.2018.)

2.1.4. Ljudski resursi

Koestlin danas zapošljava oko 470 radnika. Osobito se vodi računa o kvaliteti radne snage, tako da u proizvodnom procesu radi stručna radna snaga školovana u okviru Konditorske škole u Bjelovaru, a kontinuiranim edukacijama usavršavana u pogonu Koestlina na tradiciji stogodišnjeg iskustva i najmodernijih dostignuća struke i tehnike.[2]

2.2. Metodologija istraživanja

U ovom radu koristeći metode kvantitativne analize podataka testiraju se postavljene hipoteze. Prikupljeni su podatci o sociodemografskim obilježjima te predanosti poduzeću na uzorku veličine 50 ispitanika. Istraživanje je provedeno *online* metodom ispitivanja pomoću anketnog upitnika putem Google platforme u razdoblju od 14. do 26. ožujka 2018. godine. Riječ je o primarnom izvoru podataka. U radu se koriste metode tabelarnog prikazivanja gdje je prikazana struktura odgovora na anketna pitanja. Odgovori na pitanja izračeni brojkama/Likertovom skalom se obrađuju i upotrebom metoda deskriptivne statistike gdje se računaju srednje vrijednosti i pokazatelji disperzije.

Za potrebe analiza predanosti zaposlenika u poduzeću Koestlin d.d. koriste se kvantitativne metode. Za testiranje razine predanosti koristi se T-test za jedan nezavisan uzorka, dok se razlike testiraju T-testom za nezavisne uzorke. Za testiranje razlika se koristi i ANOVA test.

Adekvatnost upotrebe skupine tvrdnji za mjerenje jedne tematske jedinice (vrste predanosti i ukupne predanosti) testirana je upotrebom Cronbach aplha pokazatelja. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 22, te su zaključci doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

2.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja obuhvaćaju obilježja uzorka, analizu prikupljenih podataka uz interpretaciju rezultata te testiranje istraživačkih hipoteza.

[2] Koestlin, https://www.koestlin.hr/o-nama/ljudski-potencijali (15.9.2018.)

2.3.1. Sociodemografska obilježja ispitanika

U tablicama, koje slijede, prikazani su podaci o općim karakteristikama uzorka dobivenih kao rezultati empirijskog istraživanja, analizirati će se: spol, dob, bračni status, obrazovanje radni staž u organizaciji, radno mjesto u organizaciji te vrsta posla svih ispitanika obuhvaćenih istraživanjem.

U Tablica 1. se nalazi strukura ispianika ankete prema spolu.

Tablica 1. Struktura ispitanika prema spolu

Spol		
	broj ispitanika	**%**
Ž	26	52.00
M	24	48.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Prema spolu ispitanika može se uočiti da su u većoj mjeri zastupljene ispitanice (52%) u odnosu na ispitanike (48%).

U Tablica 2. se nalazi struktura ispitanika ankete prema dobi.

Tablica 2. Struktura ispitanika prema dobi

Dob		
	broj ispitanika	**%**
do 30 godina	21	42.00
od 31-40 godina	7	14.00
od 41-50 godina	14	28.00
51 godina i više	8	16.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Prema starosnoj dobi ispitanika može se uočiti da je najveći broj ispitanika starosne do bi do 30 godina (42%). Slijede ispitanici od 41 do 50 godina (28%), zatim ispitanici od 51 godina i više (16%), dok je najmanji broj ispitanika od 31 do 40 godina starosti.

U Tablica 3. se nalazi struktura ispitanika ankete prema radnom stažu u organizacji.

Tablica 3. Struktura ispitanika prema radnom stažu u organizaciji

Radni staž u organizaciji		
	broj ispitanika	**%**
Do 5 godina	14	28.00
Od 6-10 godina	16	32.00
Od 11-20 godina	11	22.00
21 godina i više	9	18.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih zaposlenika ima radni staž u organizaciji od 6 do 15 godina (32%), dok su ispitanici sa radnim stažem većim od 20 godina u najmanjoj mjeri zastupljeni u istraživanju (18%).

U Tablica 4. se nalazi struktura ispitanika ankete prema bračnom statusu.

Tablica 4. Struktura ispitanika prema bračnom statusu

Bračni status		
	broj ispitanika	**%**
Neoženjen/neudata	21	42.00
Udovac/udovica	2	4.00
Oženjen/udata ili zajedno u neformalnom braku	18	36.00
Razveden/razvedena	9	18.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanika su neoženjeni/neudati (42%), dok su oženjeni/udati zastupljeni na drugom mjestu (36%). Ravedeni ispitanici čine 18% ukupnog uzorka.

U Tablica 5. se nalazi struktura ispitanika ankete prema razini obrazovanja.

Tablica 5. Struktura ispitanika prema razini obrazovanja

Obrazovanje		
	broj ispitanika	**%**
SSS	12	24.00
VKV	11	22.00
VŠS	14	28.00
VSS	8	16.00
mr. ili dr.	5	10.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Prema stupnju obrazovanja ispitanika može se uočiti sa su najzastupljeniji zaposlenici sa navršenim višim stupnjem obrazovanja (28%). Slijede ispitanici sa srednjom stručnom spremom (24%) i ispitanici sa višom stručnom spremom (22%), dok su u najmanjoj mjeri zastupljeni ispitanici sa stupnjem obrazovanja mr ili dr (10%).

U Tablica 6. Se nalazi struktura ispitanika ankete prema radnom mjestu u organizaciji.

Tablica 6. Struktura ispitanika prema radnom mjestu u organizaciji

Radno mjesto		
	broj ispitanika	**%**
Rukovodeće	17	34.00
Izvršno	33	66.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Prema radnom mjestu ispitanika može se uočiti da je veći broj ispitanika zaposlen na izvršnim radnim mjestima (66%) u odnosu na zaposlene na rukovodećim radnim mjestima koji su u uzorku zastupljeni sa 34%.

U Tablica 7. se nalazi struktura ispitanika ankete prema vrsti posla (ugovora).

Tablica 7. Struktura ispitanika prema vrsti posla (ugovora)

Vrsta posla		
	broj ispitanika	**%**
ugovor na neodređeno	19	38.00
ugovor na određeno	31	62.00
Ukupno	50	100.00

Izvor: Izrada autorice

Prema vrsti posla može se uočiti da najveći broj ispitanika je zaposlen na ugovor na određeno (62%), dok su zaposleni na ugovor na neodređeno zastupljeni u uzorku sa svega 38% ispitanika.

2.3.2. Analiza organizacijske predanosti u poduzeću Koestlin d.d.

Analiza organizacijske predanosti odnosi se na analizu ukupne organizacijske predanosti i pojedinačno afektivne, normativne i kontinuirane predanosti.

U Tablici 8. se nalaze tvrdnje povezane s afektivnom predanošću.

Tablica 8. Tvrdnje povezane s afektivnom predanošću

Afektivna predanost		**1 – u potpunosti se ne slažem**	**2 – ne slažem se**	**3 – nit se slažem nit se ne slažem**	**4 – slažem se**	**5 – u potpunosti se slažem**	**Ukupno**
Bio/la bih jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim.	**broj ispitanika**	0	4	10	19	17	50
	%	0.00	8.00	20.00	38.00	34.00	100.00
Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi.	**broj ispitanika**	0	5	16	13	16	50
	%	0.00	10.00	32.00	26.00	32.00	100.00
Osjećam se kao „dio obitelji" u ovoj tvrtki.	**broj ispitanika**	0	2	13	24	11	50
	%	0.00	4.00	26.00	48.00	22.00	100.00
Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki.	**broj ispitanika**	0	8	11	21	10	50
	%	0.00	16.00	22.00	42.00	20.00	100.00
Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene.	**broj ispitanika**	0	5	14	22	9	50
	%	0.00	10.00	28.00	44.00	18.00	100.00
Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim.	**broj ispitanika**	0	5	16	19	10	50
	%	0.00	10.00	32.00	38.00	20.00	100.00

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može uočiti da je najveći broj ispitanika izražavao visoke razine slaganja sa svim tvrdnjama kojima se definira afektivna predanost poduzeću, izuzev tvrdnje „Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi“ gdje je uz potpuno slaganje s tvrdnjom najveći broj ispitanika iskazao indiferentnost (odabir vrijednosti 3). Usporedbe u izraženoj predanosti poduzeću prema tvrdnjama prikazane su upotrebom deskriptivnih vrijednosti.

U Tablica 9. se nalaze pokazatelji afektivne predanosti.

Tablica 9. Pokazatelji afektivne predanosti

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min	Max
Bio/la bih jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim.	50	3.98	4.00	4.00	0.94	2.00	5.00
Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi.	50	3.80	4.00	3.00a	1.01	2.00	5.00
Osjećam se kao „dio obitelji” u ovoj tvrtki.	50	3.88	4.00	4.00	0.80	2.00	5.00
Osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki.	50	3.66	4.00	4.00	0.98	2.00	5.00
Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene.	50	3.70	4.00	4.00	0.89	2.00	5.00
Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim.	50	3.68	4.00	4.00	0.91	2.00	5.00
Afektivna predanost	50	3.78	4.00	4.33	0.78	2.17	5.00

Izvor: Izrada autorice

a = bimodalna distribucija, iskazana vrijednost manjeg moda

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je najviša razina slaganja utvrđena na tvrdnju da bi bio jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim (prosječna razina slaganja 3,98), dok je najniža razina slaganja utvrđena kod tvrdnje da osjećam emocionalnu povezanost prema svojoj tvrtki.

Kreiranje dimenzije afektivne predanosti je opravdano ukoliko među tvrdnjama postoji unutarnja dosljednost. Kao pokazatelj unutarnje dosljednosti koristi se Cronbach alpha pokazatelj.

U Tablica 10. se nalazi Cronbach alpha pokazatelj afektivne predanosti.

Tablica 10. Cronbach alpha pokazatelj afektivne predanosti

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,919	6

Izvor: Izrada autorice

Empirijska vrijednost Cronbach alpha pokazatelja 0,919 (>0,70) upućuje na zaključak da je opravdano na temelju 6 tvrdnji kreirati dimenziju afektivne predanosti poduzeću.

U Tablica 11. se nalaze tvrdnje povezane sa kontinuiranom predanošću.

Tablica 11. Tvrdnje povezane s kontinuiranom predanošću

Kontinuirana predanost		**1 – u potpunosti se ne slažem**	**2 – ne slažem se**	**3 – nit se slažem nit se ne slažem**	**4 – slažem se**	**5 – u potpunosti se slažem**	**Ukupno**
Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja.	**broj ispitanika**	1	4	15	24	6	50
	%	2.00	8.00	30.00	48.00	12.00	100.00
Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bi otišao iz sadašnje tvrtke.	**broj ispitanika**	3	3	16	16	12	50
	%	6.00	6.00	32.00	32.00	24.00	100.00
Trenutačno je razlog mog ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje.	**broj ispitanika**	0	9	13	19	9	50
	%	0.00	18.00	26.00	38.00	18.00	100.00
Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke.	**broj ispitanika**	3	5	17	17	8	50
	%	6.00	10.00	34.00	34.00	16.00	100.00
Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugo.	**broj ispitanika**	3	5	14	16	12	50
	%	6.00	10.00	28.00	32.00	24.00	100.00
Jedan od glavnih	**broj**	3	5	15	17	10	50

razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja.	**ispitanika**						
	%	6.00	10.00	30.00	34.00	20.00	100.00

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može uočiti da je najveći broj ispitanika izražavao visoke razine slaganja sa svim tvrdnjama kojima se definira kontinuirana predanost poduzeću. Usporedbe u izraženoj predanosti poduzeću prema tvrdnjama prikazane su upotrebom deskriptivnih vrijednosti.

U Tablica 12. se nalaze pokazatelji kontinuirane predanosti.

Tablica 12. Pokazatelji kontinuirane predanosti

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min	Max
Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja.	50	3.60	4.00	4.00	0.88	1.00	5.00
Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bi otišao iz sadašnje tvrtke.	50	3.62	4.00	3.00a	1.10	1.00	5.00
Trenutačno je razlog mog ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje.	50	3.56	4.00	4.00	0.99	2.00	5.00
Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke.	50	3.44	3.50	3.00a	1.07	1.00	5.00
Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugo.	50	3.58	4.00	4.00	1.14	1.00	5.00
Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja.	50	3.52	4.00	4.00	1.11	1.00	5.00
Kontinuirana predanost	50	3.55	3.67	4.33	0.89	1.17	5.00

Izvor: Izrada autorice

a = bimodalna distribucija, iskazana vrijednost manjeg moda

Iz tablice se može utvrditi da su ispitanici iskazali najviši stupanj slaganja s tvrdnjom da bi se previše toga u životu poremetilo kada bi otišao iz sadašnje tvrtke (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,62), dok na je najniža razina predanosti iskazana na tvrdnju „Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke“ (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,44).

Dakle, može se utvrditi da su prosječne razine slaganja sa svim tvrdnjama veće od centralne vrijednosti 3 koja ukazuje na indiferentnost. Kreiranje dimenzije kontinuirane predanosti je opravdano ukoliko među tvrdnjama postoji unutarnja dosljednost. Kao pokazatelj unutarnje dosljednosti koristi se Cronbach alpha pokazatelj.

U Tablica 13. se nalazi Cronbach alpha pokazatelj kontinuirane predanosti.

Tablica 13. Cronbach alpha pokazatelj kontinuirane predanosti

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,916	6

Izvor: Izrada autorice

Empirijska vrijednost Cronbach alpha pokazatelja 0,916 (>0,70) upućuje na zaključak da je opravdano na temelju 6 tvrdnji kreirati dimenziju kontinuirane predanosti poduzeću.

U Tablica 14. se nalaze tvrdnje povezane s normativnom predanošću.

Tablica 14. Tvrdnje povezane s normativnom predanošću

Normativna predanost		**1 – u potpunosti se ne slažem**	**2 – ne slažem se**	**3 – nit se slažem nit se ne slažem**	**4 – slažem se**	**5 – u potpunosti se slažem**	**Ukupno**
Osjećam obavezu da ostanem u sadašnjoj tvrtki.	**broj ispitanika**	2	6	15	22	5	50
	%	4.00	12.00	30.00	44.00	10.00	100.00
Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu.	**broj ispitanika**	1	9	11	22	7	50
	%	2.00	18.00	22.00	44.00	14.00	100.00

Osjećat ću se krivo ako sada napustim sadašnju tvrtku.	**broj ispitanika**	3	7	12	19	9	50
	%	6.00	14.00	24.00	38.00	18.00	100.00
Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost.	**broj ispitanika**	0	4	15	19	12	50
	%	0.00	8.00	30.00	38.00	24.00	100.00
Ne bih mogao/la napustiti sadašnju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj.	**broj ispitanika**	7	5	14	14	10	50
	%	14.00	10.00	28.00	28.00	20.00	100.00
Mnogo dugujem ovoj tvrtki.	**broj ispitanika**	6	6	13	13	12	50
	%	12.00	12.00	26.00	26.00	24.00	100.00

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može uočiti da je najveći broj ispitanika izražavao visoke razine slaganja sa svim tvrdnjama kojima se definira normativna predanost poduzeću. Usporedbe u izraženoj predanosti poduzeću prema tvrdnjama prikazane su upotrebom deskriptivnih vrijednosti.

U Tablica 15. se nalaze pokazatelji normativne predanosti.

Tablica 15. Pokazatelji normativne predanosti

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min	Max
Osjećam obavezu da ostanem u sadašnjoj tvrtki.	50	3.44	4.00	4.00	0.97	1.00	5.00
Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu.	50	3.50	4.00	4.00	1.02	1.00	5.00
Osjećat ću se krivo ako sada napustim sadašnju tvrtku.	50	3.48	4.00	4.00	1.13	1.00	5.00
Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost.	50	3.78	4.00	4.00	0.91	2.00	5.00
Ne bih mogao/la napustiti sadašnju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj.	50	3.30	3.00	3.00a	1.30	1.00	5.00
Mnogo dugujem ovoj tvrtki.	50	3.38	3.50	3.00a	1.31	1.00	5.00
Normativna predanost	50	3.48	3.67	4.50	0.97	1.33	5.00

Izvor: Izrada autorice

a = bimodalna distribucija, iskazana vrijednost manjeg moda

Najviši stupanj slaganja iskazan je na tvrdnju da tvrdnjom da organizacija zaslužuje lojalnost zaposlenika (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,78), dok na je najniža razina predanosti iskazana na tvrdnju „Ne bih mogao/la napustiti sadašnju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj“ (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,30).

Dakle, može se utvrditi da su prosječne razine slaganja sa svim tvrdnjama veće od centralne vrijednosti 3 koja ukazuje na indiferentnost. Kreiranje dimenzije normativne predanosti je opravdano ukoliko među tvrdnjama postoji unutarnja dosljednost. Kao pokazatelj unutarnje dosljednosti koristi se Cronbach alpha pokazatelj.

U Tablica 16. se nalazi Cronbach alpha pokazatelj normativne predanosti.

Tablica 16. Cronbach alpha pokazatelj normativne predanosti

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	6

Izvor: Izrada autorice

Empirijska vrijednost Cronbach alpha pokazatelja 0,934 (>0,70) upućuje na zaključak da je opravdano na temelju 6 tvrdnji kreirati dimenziju normativne predanosti poduzeću.

Ukupna predanost poduzeću dobiva se na temelju iskazane predanosti na svih 18 tvrdnji. Kreiranje dimenzije ukupne predanosti je opravdano ukoliko među svim tvrdnjama postoji unutarnja dosljednost koja je prezentirana Cronbach alpha pokazateljem.

U Tablica 17. se nalazi Cronbach alpha pokazatelj normativne predanosti.

Tablica 17. Cronbach alpha pokazatelj normativne predanosti

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,965	18

Izvor: Izrada autorice

Empirijska vrijednost Cronbach alpha pokazatelja 0,965 (>0,70) upućuje na zaključak da je opravdano na temelju 18 tvrdnji kreirati dimenziju ukupne predanosti poduzeću.

U Tablica 18. se nalazi ukupna predanost.

Tablica 18. Ukupna predanost

	N	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min	Max
Ukupna predanost	50	3.61	3.61	3,00a	0.82	1.67	5.00

Izvor : Izrada autorice

a = bimodalna distribucija, iskazana vrijednost manjeg moda

Iz tablice deskriptivne statistike može se uočiti da je ukupna predanost poduzeću u prosjeku 3,61 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82.

2.3.3. Testiranje hipoteza

H1: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu organizacijsku predanost.

U Tablica 19. se nalazi testiranje ukupne predanosti.

Tablica 19. Testiranje ukupne predanosti

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ukupna predanost	50	3,605556	,8186730	,1157778

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina predanosti među ispitanim zaposlenicima 3,60 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82.

Da postoji visoka razina predanosti poduzeću može se reći ukoliko je razina ukupne predanosti statistički značajno veća od vrijednosti 3. Navedeno se testira T-testom za jedan nezavisni uzorak.

U Tablica 20. se nalazi T-test ukupne predanosti.

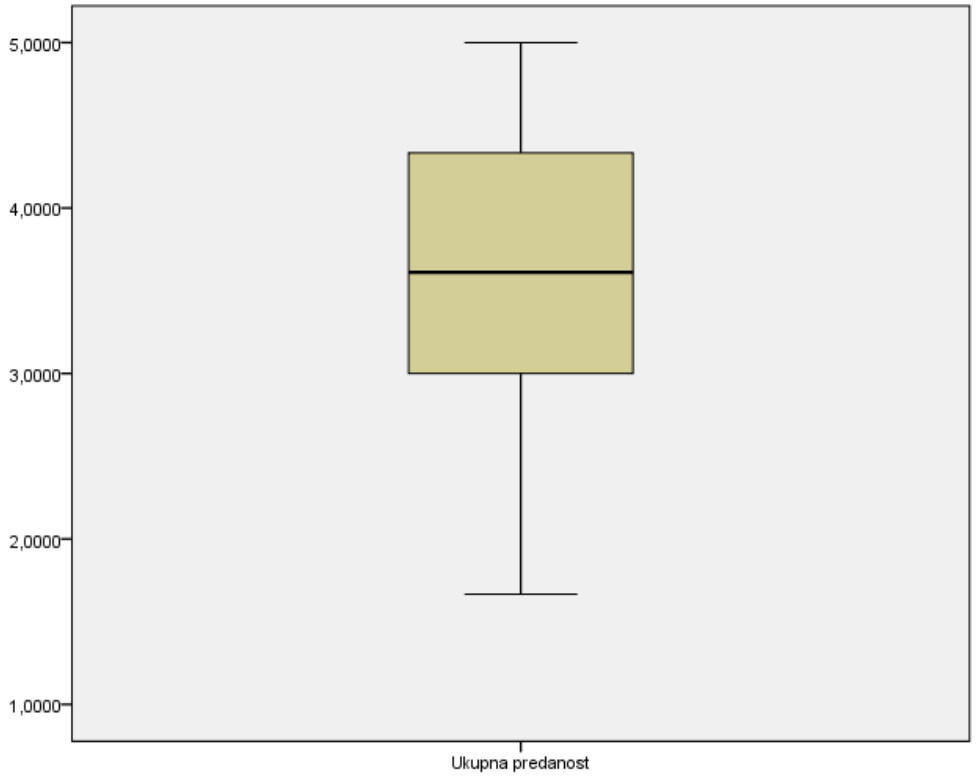
Tablica 20. T-test ukupne predanosti

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ukupna predanost	5,230	49	,000	,6055556	,372891	,838220

Izvor: Izrada autorice

Empirijska t-vrijednost 5,23 pri 49 stupnjeva slobode upućuje na zaključak da je razina ukupne predanosti statistički značajno veća od 3 (empirijska p vrijednost <0,001). Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da su zaposlenici visoko predani poduzeću u kojem rade. Razina ukupne predanosti je prikazana i grafički.

U Dijagram 1. se nalazi ukupna predanost zaposlenika.



Dijagram 1. Ukupna predanost zaposlenika

Analizom dobivenih rezultata može se zaključiti da se hipoteza H1 prihvaća kao istinita te se potvrđuje ukupna organizacijska predanost u poduzeću Koestlin d.d. Potvrdom hipoteze H1 dolazi se do zaključka da zaposlenici u poduzeću Koestlin d.d. imaju izraženu organizacijsku predanost odnosno psihološku privrženost prema organizaciji.

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

U Tablica 21. se nalazi prosječna razina afektivne predanosti.

Tablica 21. Prosječna razina afektivne predanosti

Group Statistics					
	Predanost poduzeća	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
razina predanosti	Afektivna	50	3,783333	,7790118	,1101689
	Kontinuirana	50	3,553333	,8854070	,1252155

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina afektivne predanosti 3,78 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 0,779, dok je prosječna razina kontinuirane predanost 3,55 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,885.

Razlika u predanosti se testira T-testom.

U Tablica 22. se nalazi T-test analize afektivne i kontinuirane predanosti.

Tablica 22. T-test analize afektivne i kontinuirane predanosti

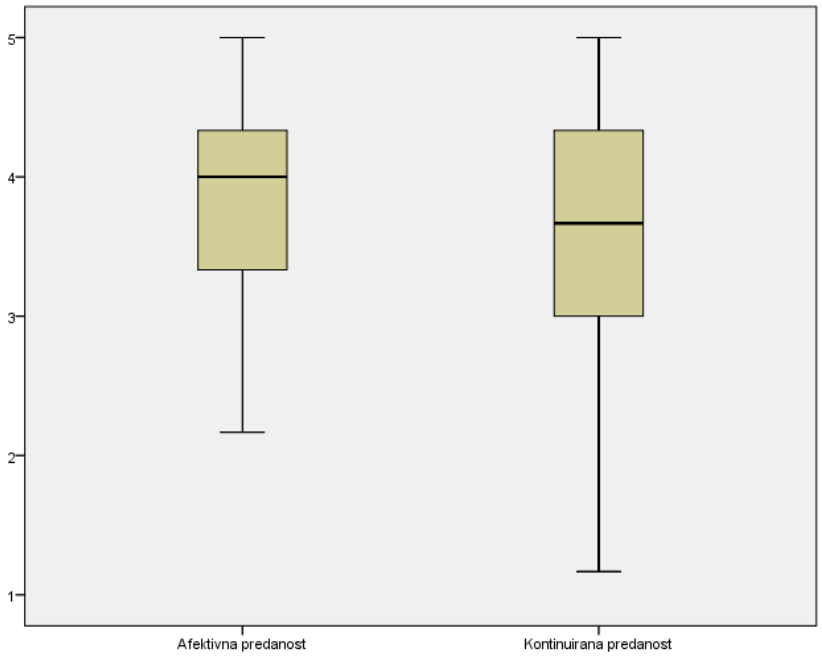
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
razina predanosti	Equal variances assumed	,168	,683	1,379	98	,171	,2300000	,1667816	-,1009726	,5609726

Izvor: Izrada autorice

Empirijska p vrijednost 0,683 Levene's testa upućuje na zaključak da među promatranim predanostima postoji jednaka varijanca.

Empirijska t vrijednost 1,379 pri 98 stupnjeva slobode upućuje na zaključak da među zaposlenicima nema statistički značajne razlike u razini afektivne i kontinuirane predanosti poduzeću. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 17,1%. Razina afektivne i kontinuirane predanosti prikazana je i grafički.

U Dijagram 2. se nalazi razina afektivne i kontinuirane predanosti.



Dijagram 2. Razina afektivne i kontinuirane predanosti

Analizom dobivenih rezultata hipoteza H2 se odbacuje kao neistinita te se ne može potvrditi naglašena afektivna organizacijska predanost naspram kontinuiranoj. Hipoteza H2 ukazuje na to da u poduzeću Koestlin d.d. ne postoje značajne razlike u odnosu afektivne i kontinuirane komponente predanosti, što znači da su zaposlenici s emocionalnom povezanosti i zaposlenici s predanošću iz osobih razloga u jedankom omjeru u organizaciji.

H3: Zaposlenici u poduzeću imaju izraženu normativnu predanost.

U Tablica 23. Se nalazi prosječna razina normativne predanosti.

Tablica 23. Prosječna razina normativne predanosti

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Normativna predanost	50	3,480000	,9675225	,1368283

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina normativne predanosti među ispitanim zaposlenicima 3,48 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,967.

Da postoji visoka razina predanosti poduzeću može se reći ukoliko je razina ukupne predanosti statistički značajno veća od vrijednosti 3. Navedeno se testira T-testom za jedan nezavisni uzorak.

U Tablica 24. se nalazi T-test analize normativne predanosti.

Tablica 24. T-test analize normativne predanosti

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Normativna predanost	3,508	49	,001	,4800000	,205033	,754967

Izvor: Izrada autorice

Empirijska t vrijednost 3,508 pri 49 stupnjeva slobode upućuje na zaključak da je razina ukupne predanosti statistički značajno veća od 3 (empirijska p vrijednost 0,001). Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da su zaposlenici visoko normativno predani poduzeću u kojem rade.

Analizom dobivenih rezultata hipoteza H3 se prihvaća kao istinita tj. kod zaposlenika poduzeća Koestlin d.d. može se potvrditi izražena normativna organizacijska predanost. Potvrda hipoteze H3 ukazujena to da zaposlenici u organizaciji imaju određenu moralnu obavezu prema istoj, te imaju izražen osjećaj dužnosti ostanka u poduzeću.

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

U Tablica 25. se nalazi prosječna razina ukupne predanosti.

Tablica 25. Prosječna razina ukupne predanosti

Group Statistics					
	Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ukupna predanost	M	24	3,534722	,8521723	,1739489
	Ž	26	3,670940	,7976699	,1564359

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može uočiti da je prosječna razina ukupne predanosti poduzeću među ispitanim zaposlenicima 3,53 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,852, dok je prosječna razina ukupne predanosti poduzeću među zaposlenicama 3,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,798. Razlika u ukupnoj predanosti prema spolu testira se T-testom.

U Tablica 26. se nalazi Levene's test razine ukupne predanosti.

Tablica 26. Levene's test razine ukupne predanosti

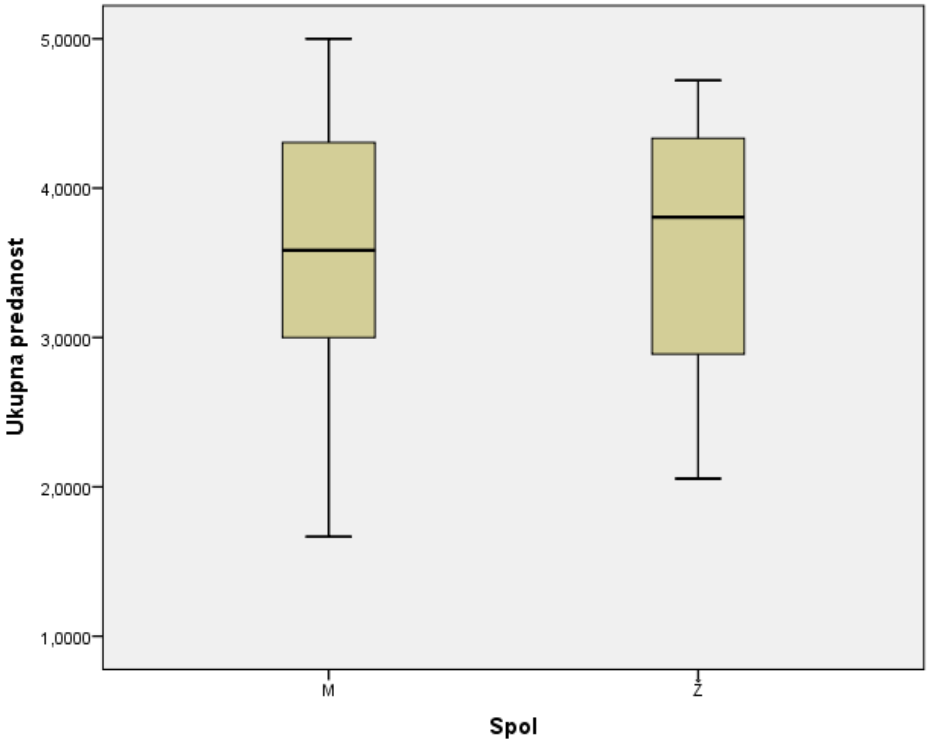
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ukupna predanost	Equal variances assumed	,001	,970	-,584	48	,562	-,1362179	,2333157	-,6053307	,3328948

Izvor: Izrada autorice

Empirijska p vrijednost 0,970 Levene's testa upućuje na zaključak da među promatranim predanostima postoji jednaka varijanca. Empirijska t vrijednost 0,584 pri 48 stupnjeva slobode upućuje na zaključak da među zaposlenicima nema statistički značajne razlike u

razini predanosti poduzeću prema spolu. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 56,2%. Razina ukupne predanosti prema poduzeću prikazana je i grafički.

U Dijagram 3. se nalazi ukupna predanost prema spolu.



Dijagram 3. Ukupna predanost prema spolu

Dob

U Tablica 27. se nalazi ANOVA Test predanosti prema dobi.

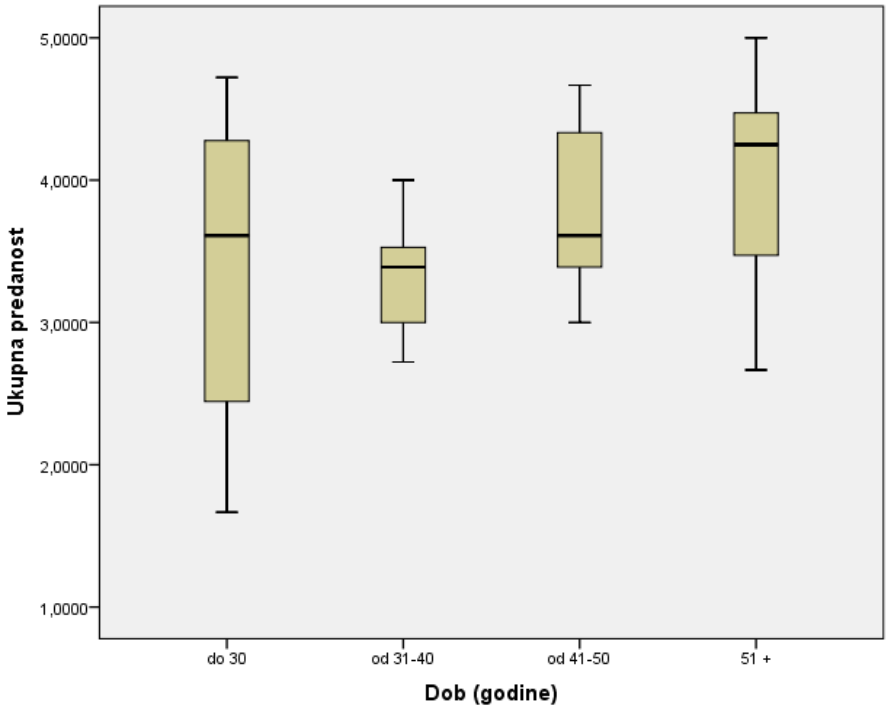
Tablica 27. ANOVA Test - predanost prema dobi

ANOVA					
Ukupna predanost					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,245	3	1,082	1,681	,184
Within Groups	29,596	46	,643		
Total	32,841	49			

Izvor: Izrada autorice

Na temelju empirijske F vrijednosti 1,681 donosi se zaključak da nema statistički značajne razlike u ukupnoj predanosti poduzeću među zaposlenicima različite dobne skupine, odnosno ne postoji veza između demografske karakteristike dobi mlađe i starije generacije i organizacijske predanosti. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti 0,184.

U Dijagram 4. se nalazi ukupna predanost prema dobi.



Dijagram 4. Ukupna predanost prema dobi

Obrazovanje

U Tablica 28. se nalazi ANOVA Test predanosti prema spolu.

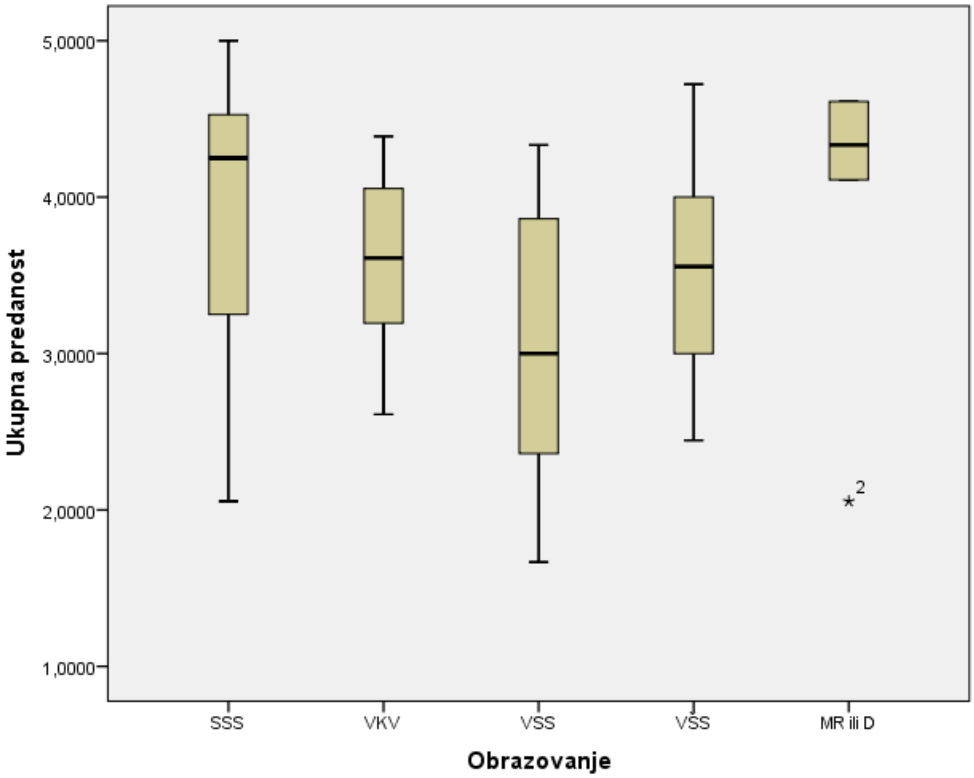
Tablica 28. ANOVA Test - predanost prema spolu

ANOVA					
Ukupna predanost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,322	4	1,081	1,705	,166
Within Groups	28,519	45	,634		
Total	32,841	49			

Izvor: Izrada autorice

Na temelju empirijske F vrijednosti 1,705 donosi se zaključak da nema statistički značajne razlike u ukupnoj predanosti poduzeću među zaposlenicima različitog stupnja obrazovanja, odnosno ne postoji veza između demografske karakteristike obrazovanja višeg i nižeg obrazovanja i organizacijske predanosti. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti 0,166.

U Dijagram 5. se nalazi ukupna predanost prema obrazovanju.



Dijagram 5. Ukupna predanost prema obrazovanju

Radno mjesto

U Tablica 29. se nalazi razina ukupne predanosti prema radnom mjestu u organizaciji.

Tablica 29. Razina ukupne predanosti prema radnom mjestu u organizaciji

Group Statistics					
	Radno mjesto	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ukupna predanost	Izvršno	33	3,671717	,7778229	,1354016
	Rukovodeće	17	3,477124	,9033244	,2190883

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može uočiti da je prosječna razina ukupne predanosti poduzeću među ispitanim zaposlenicima zaposlenim na izvršnim radnim mjestima 3,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,778, dok je prosječna razina ukupne predanosti poduzeću među zaposlenicama 3,48 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,903. Razlika u ukupnoj predanosti prema radnom mjestu testira se T-testom.

U Tablica 30. se nalazi Levene's Test razine ukupne predanosti prema random mjestu.

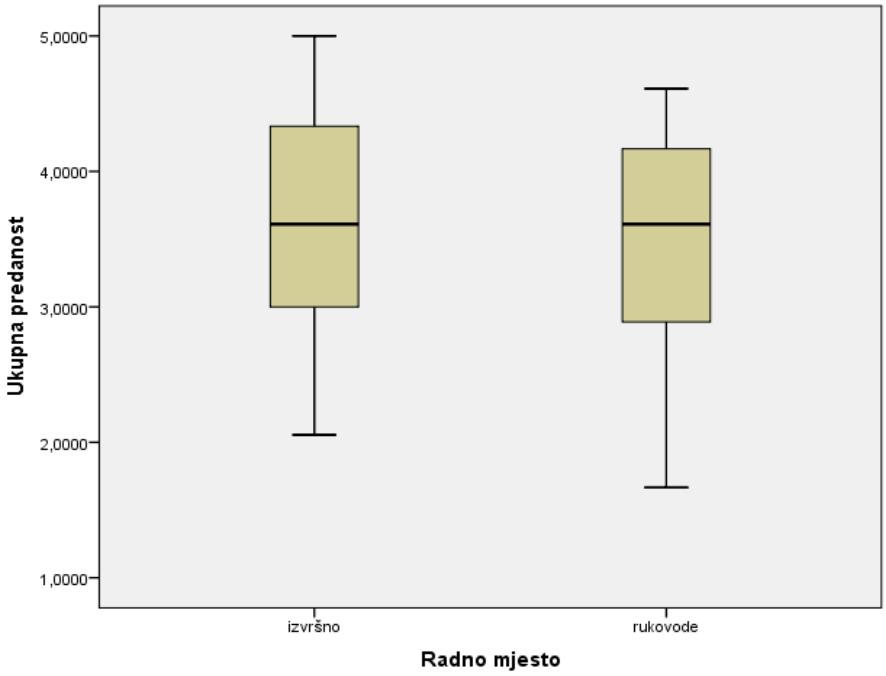
Tablica 30. Levene's Test razine ukupne predanosti prema radom mjestu

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	,498	,484	,793	48	,432	,1945930	,2453375	-,2986911	,6878771

Empirijska p vrijednost 0,484 Levene's testa upućuje na zaključak da među promatranim predanostima postoji jednaka varijanca. Empirijska t vrijednost 0,793 pri 48 stupnjeva slobode upućuje na zaključak da među zaposlenicima nema statistički značajne razlike u

razini predanosti poduzeću prema radnom mjestu, odnosno ne postoji veza između demografske karakteristike radnog mjesta u poduzeću i organizacijske predanosti. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 43,2%. Razina ukupne predanosti prema poduzeću prikazana je i grafički.

U Dijagram 6. se nalazi razina ukupne predanosti s obzirom na radno mjesto.



Dijagram 6. Razina ukupne predanosti s obzirom na radno mjesto

Analizom dobivenih rezultata hipoteza H4 se proglašava neistinitom odnosno opovrgava se tvrdnja da demografske karakteristike (spol, dob, obrazovanje, radno mjesto) imaju utjecaj na organizacijsku predanost zaposlenika. Značaj hipoteze H3 ogleda se u tome da navedene demografske karakteristike nemaju vezu s organizacijskom predanošću. Karakteristike zaposlenika kao što su spol, dob, obrazovanje i radno mjesto nemaju veze s komponentama predanosti u organizaciji.

3. ZAKLJUČAK

Organizacijska predanost je vrlo važan predmet organizacijskog ponašanja. Veliki broj istraživanja posvećen je upravo ovom segmentu organizacijske psihologije iz razloga što je utvrđeno da predanost zaposlenika ima velikog utjecaja na uspješnost poslovanja tvrtke. Menadžeri nastoje povećati predanost zaposlenika kako bi stvorili pozitivnu organizacijsku klimu, zadržali kvalitetne zaposlenike i pridonijeli uspješnom ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Kroz dosadašnja istraživanja autori su definirali tri komponente organizacijske predanosti. Afektivna predanost temelji se na emocionalnoj privrženosti zaposlenika, kontinuirana predanost temelji se na percepciji koristi koje zaposlenici imaju od organizacije, a normativna predanosti temelji se na moralnim vrijednostima zaposlenika.

Provedenim istraživanjem analizirala se organizacijska predanost zaposlenika u poduzeću Koestlin d.d. Analizom dobivenih rezultata došlo se do zaključka kako zaposlenici navedenog poduzeća imaju izraženu organizacijsku predanost. Također, posebno su se analizirale i tri komponente organizacijske predanosti.

Najveći broj ispitanika pokazuje visoke razine slaganja sa svim tvrdnjama kojima se definira afektivna predanost poduzeću. Isto tako najveći broj ispitanika pokazuje visoke razine slaganja sa svim tvrdnjama kojima se definira kontinuirana predanost poduzeću i visoke razine slaganja sa svim tvrdnjama kojima se definira normativna predanost poduzeću. Testiranjem hipoteza potvrđena je izražena ukupna organizacijska predanost zaposlenika, te izraženija kontinuirana predanost naspram afektivnoj, što je dovelo do opovrgavanja postavljene istraživačke hipoteze. Analizom dobivenih rezultata nije potvrđeno postojanje povezanosti između sociodemografskih obilježja ispitanika i organizacijske povezanosti u poduzeću Koestlin d.d.

SAŽETAK

ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U PODUZEĆU KOESTLIN D.D.

U ovom diplomskom radu obrađeni su teorijski aspekti organizacijske predanosti i njene komponente: afektivna, kontinuirana i normativna te čimbenici koji utječu na organizacijsku predanost zaposlenika. U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje kojim se analizirala organizacijska predanost u poduzeću Koestlin d.d. Analizom dobivenih rezultata promatrane su zasebno afektivna, kontinuirana i normativna organizacijska predanost kao i ukupna predanost zaposlenika. Rezultati su potvrdili ukupnu organizacijsku predanost zaposlenika te izraženiju kontinuiranu i normativnu predanost naspram afektivne predanosti.

Ključne riječi: organizacijska predanost, Koestlin d.d., afektivna predanost, kontinuirana predanost, normativna predanost

SUMMARY

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN COMPANY KOESTLIN D.D.

This study analyzed the theoretical aspects of organizational commitment and its components: affective, continuous and normative and factors that are affecting organizational commitment. In the empirical part of the study a research goal was to analyze the organizational commitment in Koestlin d.d. The analysis of the results observed affective, continuous and normative organizational commitment and total commitment. The results confirmed the overall organizational commitment of the employees and expressed continuous and normative commitment towards the affective commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Koestlin d.d., Affective Commitment, Continuous Commitment, Normative Commitment

LITERATURA

1. Agušaj, B. (2016): Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Poslijediplomski doktorski studij
2. Alpeza, M. (2009): Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Anttila, E. (2014): Components of organizational commitment: A case study consisting line managers from Finnish industrial company, University of Tampere, School of Education
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
5. Balogh, L. (2012): Possibilities of measuring organizational commitment, dostupno na: http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/sportkultura_eng/possibilities_of_measuring_organizational_commitment.html (15.9.2018.)
6. Bakotić, D., Bušić, J. (2014):Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor, Ekonomski pregled, 65 (3), str. 222-240
7. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, pregledni rad, Oeconomica Jadertina 2, str. 80-98
8. Bogdanović, M. (2013): Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa, FBIM Transactions Vol.1 No.1., str. 1-17
9. Bušić, J. (2013):Analiza organizacijske predanosti u privatnom i javnom sektoru, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
10. Crleni, E., Labaš, Š., Malbašić I. (2017): Utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost: Komparativna analiza hrvatskih poduzeća, Prethodno priopćenje, Ekonomski pregled, 67 (1), str. 61-80
11. Hrvatska Enciklopedija, online izdanje, http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45472 (20.5.2018.)
12. Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29, br. 2, str. 1181-1206

13. Jaros, S. (2007): Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, str. 7-25
14. Matić, S. (2015): Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
15. Meyer, J.P, Allen, N.J. (1990): Journal of Occupational Psychology Vol. 63., str. 1-18
16. Meyer, J.P., et. al. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, str. 20-52.
17. Mguqulwa, N. (2008): The relationship between organisational commitment and work performance in an agricultural company, University of South Africa, dostupno na: www. http://uir.unisa.ac.za (29.5.2018.)
18. Miller, D., Lee, J. (2001): The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance, Journal of Management, 27, str. 163-189
19. Mottaz, C. J. (1986): An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups, Journal of Vocational Behavior, Volume 28, Issue 3, str. 214-228
20. Phillips, J. J., Connell, A. O. (2003): Managing employee rentention, Elsevier, Butterworth-Heinemann
21. Popoola, S. O., Kutu J. (2016): Personal factors, psychological work climate, and role related factors as precursors of organizational commitment of records management employees in state civil services of Northwest, Nigeria, African Journal of Business Management, Vol.10 (13), str. 318-327
22. Postmes, T., Tanis, M., de Wit, B. (2001): Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach, Sage Journals, Vol. 4, No. 3, str. 227-246
23. Sanchez Canizarec, S., Lopez-Guzman, T. (2010): Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: Analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska), Acta turistica, Vol 22, No 1, str. 1-130
24. Schats, M.J. (2007): The relationship between training and organizational commitment
25. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
26. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment, Masmedia, Zagreb
27. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb

28. Solinger, O. N., Olffen, W. V., Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment, Journal of Applied Psychology, 93, str. 70–83
29. Starnes, B. J., Truhon, S. A. (2006): Organizational Commitment, ASQ: Human development and leadership
30. Šehić, Dž., Rahimić, Z. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
31. Šerović Lončar, S. (2017): Dimenzije organizacijske klime i kako ih poboljšati, Poslovni savjetnik br.103, str. 22.-23.
32. Vidić, T. (2010): Organizacijska odanost učitelja osnovnoj školi, izvorni znanstveni članak, Napredak 151 (1), str. 33 – 44
33. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

POPIS SLIKA

Slika 1. Piramida organizacijske predanosti 12

POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura ispitanika prema spolu 28

Tablica 2. Struktura ispitanika prema dobi 28

Tablica 3. Struktura ispitanika prema radnom stažu u organizaciji 29

Tablica 4. Struktura ispitanika prema bračnom statusu 29

Tablica 5. Struktura ispitanika prema razini obrazovanja 30

Tablica 6. Struktura ispitanika prema radnom mjestu u organizaciji 30

Tablica 7. Struktura ispitanika prema vrsti posla (ugovora) 31

Tablica 8. Tvrdnje povezane s afektivnom predanošću 32

Tablica 9. Pokazatelji afektivne predanosti 33

Tablica 10. Cronbach alpha pokazatelj afektivne predanosti 34

Tablica 11. Tvrdnje povezane s kontinuiranom predanošću 34

Tablica 12. Pokazatelji kontinuirane predanosti 35

Tablica 13. Cronbach alpha pokazatelj kontinuirane predanosti 36

Tablica 14. Tvrdnje povezane s normativnom predanošću 36

Tablica 15. Pokazatelji normativne predanosti 37

Tablica 16. Cronbach alpha pokazatelj normativne predanosti 38

Tablica 17. Cronbach alpha pokazatelj normativne predanosti 38

Tablica 18. Ukupna predanost 39

Tablica 19. Testiranje ukupne predanosti 39

Tablica 20. T-test ukupne predanosti 40

Tablica 21. Prosječna razina afektivne predanosti 41

Tablica 22. T-test analize afektivne i kontinuirane predanosti 41

Tablica 23. Prosječna razina normativne predanosti 43

Tablica 24. T-test analize normativne predanosti 43

Tablica 25. Prosječna razina ukupne predanosti 44

Tablica 26. Levene's test razine ukupne predanosti 44

Tablica 27. ANOVA Test - predanost prema dobi 45

Tablica 28. ANOVA Test - predanost prema spolu 46

Tablica 29. Razina ukupne predanosti prema radnom mjestu u organnizaciji 48

Tablica 30. Levene's Test razine ukupne predanosti prema radom mjestu 48

POPIS ILUSTRACIJA

Dijagram 1. Ukupna predanost zaposlenika 40

Dijagram 2. Razina afektivne i kontinuirane predanosti 42

Dijagram 3. Ukupna predanost prema spolu 45

Dijagram 4. Ukupna predanost prema dobi 46

Dijagram 5. Ukupna predanost prema obrazovanju 47

Dijagram 6. Razina ukupne predanosti s obzirom na radno mjesto 49

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) 51 godinu i više

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

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) ugovor na određeno
    b) ugovor na neodređeno

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**				
8.	Bio/la bih jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.	Osjećam se kao „dio obitelji“ u ovoj tvrtki.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Osjećam emocionalnu povezanost prema sadašnjoj tvrtki.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13.	Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14.	Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi mi to bila želja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao iz sadašnje tvrtke.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16.	Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17.	Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18.	Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19.	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**
20.	Osjećam obavezu da ostanem u sadašnjoj tvrtki.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

21.	Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22.	Osjećati ću se krivo ako sada napustim sadašnju tvrtku.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23.	Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24.	Ne bih mogao/la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25.	Mnogo dugujem ovoj tvrtki.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**