ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI NA PRIMJERU KBC SPLIT

Bartulović, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:117932

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI NA PRIMJERU KBC SPLIT

Mentorica: izv.prof.dr.sc. Danica Bakotić **Studentica: Maja Bartulović**

Split, lipanj 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačke hipoteze 6

1.4. Metode istraživanja 7

1.5. Ciljevi rada 8

1.6. Doprinos rada 8

1.7. Struktura rada 8

2. ORGANIZACIJSKA PREDANOST 10

2.1. Pojam i važnost organizacijske predanosti 10

2.2. Faktori koji tvore organizacijsku predanost 12

2.2.1. Organizacijska kultura 13

2.2.2. Organizacijske vrijednosti 16

2.2.3. Organizacijski resursi 17

2.3. Vrste organizacijske predanosti 18

2.4. Strategija upravljanja organizacijskom predanosti 22

3. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI NA PRIMJERU KBC SPLIT 26

3.1. Opći podatci o KBC Split 26

3.1. Organizacijska struktura 26

3.2. Poslovanje KBC Split 27

3.3. Rezultati istraživanja 28

3.3.1. Karakteristike uzorka 27

3.3.2. Analiza organizacijske predanosti 31

3.4. Testiranje hipoteza rada 42

3.5. Kritički osvrt 50

4. ZAKLJUČAK.....55

SAŽETAK.....56

SUMMARY 57

LITERATURA.....58

Popis tablica.....61

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Organizacije egzistiraju kao samostalni gospodarski subjekti koji obavljaju određenu djelatnost s ciljem stjecanja profita (Buble, 2005., str. 173.). Organizacije mogu djelovati u javnom i privatnom sektoru. Organizacije javnog sektora pružaju specifične usluge poput zdravstvenih usluga i obrazovanja. Iako se posljednjih godina sve više i u realizaciji takvih projekata koriste modeli javnog i privatnog partnerstva, jasno je da predanost organizaciji nije isključivo uvjetovana radom u javnom ili privatnom sektoru. Primjena različitih modela mijenja način upravljanja takvim organizacijama i determinira uvjete rada te utječe na motivaciju i predanost zaposlenika. Ipak, predanost zaposlenika determiniraju dvije glavne grupe faktora, a to su materijalni i nematerijalni (Buble, 2005., str. 338.).

Predanost zaposlenika glavna je konkurentska snaga na duge staze te osnova ostvarenja poslovne izvrsnosti. Izvrsnost je sposobnost organizacije u ostvarenju stabilnog i dugoročnog raste te realizacije ciljeva kako organizacijskih tako i pojedinačnih ciljeva zaposlenika (Gutić & Rudelj, 2012., str. 176.).

Organizacijska se predanost može definirati kao odlika karaktera zaposlenika koja se razvija pod utjecajem skupa različitih faktora organizacije te je podložna promjenama. Predanost zaposlenika raste s povećanjem kvalitete određenih aspekata poslovanja organizacije i smanjuje se s pogoršanjem određenih uvjeta ili njihovim zanemarivanjem. Predanost organizaciji se sastoji od tri dijela psihološkog profila zaposlenika; onog pod utjecajem karaktera, te savjesti zaposlenika te onog pod utjecajem čimbenika organizacije (Gutić & Rudelj, 2012., str. 245).

Dugoročno zanemarivanje determinanti predanosti vodi gubitku glavnih moralnih okosnica i etičkih načela pojedinca koji će u tom slučaju napustiti organizaciju ili djelovati kontradiktorno vlastitom nahođenju u određenim situacijama (ne prema korisnicima usluga, koliko u odnosu prema organizaciji i upravi). Stoga je stil i strategija menadžmenta u organizaciji posla i upravljanju ljudskim resursima ključna za razvoj i jačanje predanosti organizaciji (Gutić & Rudelj, 2012., str. 312).

Organizacijska predanost dio je znanstvene literature i u fokusu menadžera sve više zbog uviđanja značaja izgradnje komparativnih prednosti poduzeća i potrebe za održivim rastom. Ona uključuje vjernost prema organizaciji i identifikaciju s istom. Determiniraju je tri faktora: čvrsto uvjerenje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, spremnost da se vrši znatan napor u ime organizacije i jaka želja da zaposlenik što duže bude

član organizacije (Mowdayetal, 1979., str. 224). U skladu s opisanim u literaturi se ističu tri tipa organizacijske predanosti i to: afektivna, kontinuirana, normativna.

Afektivna predanost je definirana kao zaposlenikova emocionalna povezanost i identifikacija s organizacijom te sudjelovanje u ostvarivanju njezinih ciljeva (O'Reilly & Chatman, 1986., str. 492). Kontinuirana predanost je definirana kao želja zaposlenika da ostane član organizacije zbog osobnih ulaganja (Meyer & Allen, 1991., str. 319). Normativna predanost je izazvana osjećajem obveze zaposlenika da ostane u organizaciji (Wiener, 1982., str. 421).

Sva tri aspekta predanosti dio su procesa izgradnje predanosti poduzeću u punom smislu na duge staze i nužno je da zaposlenik prođe sve tri faze od afektivne kada vjeruje u sve prezentirano u organizaciji, preko kontinuirane ako se ne razočara u svoja očekivanja do razvoja konkretne i trajne povezanosti s organizacijom uslijed slaganja s normama i vrijednostima iste, te uzajamnog djelovanja u vlastitom ostvarenju ili u slučaju djelomičnog nepodudaranja očekivanja postati kontinuirano ili normativno ali ne i afektivno predan poslu iz nekih razloga kada će odlučiti napustiti organizaciju.

Problem istraživanja ovoga rada je analizirati organizacijsku predanost s vanjskog aspekta, te utvrditi postoji li razlika u organizacijskoj predanosti liječnika i medicinskih sestara u KBC -u Split.

1.2. Predmet istraživanja

Za razumijevanje problematike organizacijske predanosti potrebno je definirati predmet istraživanja kojeg čini predanost zaposlenika KBC-a Split i njihovi stavovi o faktorima koji determiniraju predanost. Istraživanje stavova zaposlenika ukazat će na opću razinu predanosti zaposlenika KBC-a te glavne faktore determinacije predanosti organizaciji. Podaci o predanosti prikupit će se anketiranjem zaposlenika o stavovima prema organizaciji, požrtvovnosti, osjećaju pripadnosti, zadovoljstvu s poslom i stavovima o efektima u slučaju odlaska iz organizacije. Uz te podatke prikupit će se i podaci o spolu, dobi, položaju i stručnoj spremi te bračnom statusu kako bi se uočile potencijalne determinante pri upravljanju i razvoju predanosti organizaciji.

1.3. Istraživačke hipoteze

Kako bi se prezentirana problematika istražila što kvalitetnije i obradio predmet istraživanja potrebno je postaviti hipoteze istraživanja. Hipoteze istraživanja su:

H_1…Postoje razlike u ukupnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC-a Split kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Ukupna organizacijska predanost je izraženija kod medicinskih sestara nego kod liječnika zbog većih težnji liječnika za razvojem karijere. Liječnici su na ukupnoj razini manje povezani s organizacijom jer su u većoj potrazi za boljom prilikom vlastitog ostvarenja stoga se manje vežu za samu organizaciju te izoliraju emocionalni aspekt povezivanja s istom.

Istraživanjem će se nastojati ispitati da li je pozicija na poslu bitna za izgradnju predanosti organizaciji. Radno mjesto definirano je radnim vremenom, radnim uvjetima, prirodom posla, plaćom, mogućnošću napredovanja, statusom. Liječnici i sestre rade u dnevnim i noćnim smjenama te vikendom i praznikom. Gotovi svi liječnici dežuraju, tako da u prosjeku rade više od 40 sati na tjedan. Što se tiče radnih uvjeta, na nekim radnim mjestima sestre mogu biti izloženije zarazi, zračenju, trovanju i ozljedama. Broj sestara obično je manji od potreba za sestrinskom skrbi, što podrazumijeva rad u vremenskom škripcu. One pacijentima ne smiju nametati vlastite stavove ni onda kada duboko vjeruju kako to čine za njihovo dobrobit, za razliku od liječnika. Liječnici se bave unapređenjem zdravlja, sprečavanjem bolesti, otkrivanjem bolesti, liječenjem bolesnika i medicinskom rehabilitacijom. Njihov posao uključuje dijagnosticiranje bolesti i liječenje bolesnika koji traže pomoć u ordinaciji. Propisuju lijekove i druge načine liječenja te prate tok bolesti i uspješnost liječenja, dok sestre sustavno pristupaju otkrivanju i rješavanju zdravstvenih problema iz njihova djelokruga. Posao liječnika zahtijeva visok stupanj odgovornosti, kritičnosti i odlučnosti, dok se od medicinskih sestara očekuje brižnost, odgovornost i samostalni rad u timu. Razlika u plaći kod liječnika i medicinskih sestara određena je visinom stručne spreme, kao i trenutnim statusom u organizaciji. Predanost organizaciji se sastoji od tri vida predanosti i to afektivne, kontinuirane i normativne. Ukupna se predanost ogleda u emocionalnoj povezanosti s organizacijom kao i kroz težnju pripadanju istoj, te ulaganju napora u doprinosu iz osjećaja obveze te da ostanu u organizaciji. Ova će se hipoteza istražiti analizom svakog vida predanosti organizaciji preko tri pomoćne hipoteze.

H_2…Postoje razlike u afektivnoj predanosti osoblja KBC-a Split kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Afektivna predanost ukazuje na emociju koju zaposlenici vežu uz posao i organizaciju koja je izraženija od ostalih vrsta predanosti zbog prirode ovog posla. Ona je čak izraženija kod onih zaposlenika koji provode više vremena s pacijentima. Analizom afektivne predanosti kroz stavove zaposlenika utvrdit će se razlike između afektivne

predanosti liječnika i medicinskih sestara što će ukazati na dodatne zaključke, odnosno pokušat ćemo otkriti da li je ona izraženija kod medicinskih sestara koje imaju učestaliji kontakt s pacijentima od liječnika.

H_3…Postoje razlike u kontinuiranoj predanosti osoblja KBC-a Split kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Ovom hipotezom se želi ispitati želja liječnika u odnosu na medicinske sestre da ostanu članovi organizacije zbog osobnih ulaganja. Zaposlenici s višom stručnom spremom smatraju da više ulažu u organizaciju po pitanju znanja stoga razvijaju višu razinu kontinuirane predanosti te vjeruju da mogu doprinijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva.

H_4… Postoje razlike u normativnoj predanosti osoblja KBC-a kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Normativna predanost je najmanje poznata i istražena. Nju mogu razviti i zaposlenici kojima postojeća organizacija nije idealna za njihov vlastiti razvoj, ali zbog dosadašnjih iskustava i odnosa osjećaju obvezu ostanka u istoj. Ovom hipotezom ćemo utvrditi da li je liječnikov osjećaj dužnosti da ostane u organizaciji veći ili manji u odnosu na medicinske sestre bez obzira na to koliko sama organizacija poboljšava njihov status ili zadovoljstvo.

1.4. Metode istraživanja

U izradi rada koristit će se različite metode. U teorijskoj analizi predmeta istraživanja koristit će se analiza literature poput knjiga, članaka i web stranica. Ti izvori dati će pojašnjenja pojmova i determinanti organizacijske predanosti. Izvor primarnih podataka praktičnog dijela rada bit će anketni upitnik kojim će se istražiti stanje i razina predanosti zaposlenika na primjeru KBC Split.

U skladu s izvorima koristit će različite metode tako će se u cilju pojašnjenja pojmova i razlika između određenih aspekata i faktora koji utječu na razvoj predanosti koristit deduktivna metoda. Za razgraničavanje efekata koristiti će se induktivna metoda, zatim metoda kauzalne indukcije; koja ukazuje na razlike između uzroka i posljedica.

Za izradu praktičnog dijela rada koristit će se primarni podaci koji će se prikupiti anketiranjem zaposlenika KBC Split. Podaci će se obraditi primjernom deskriptivne statistike te parametrijskih i neparametrijskih testova te srednjih vrijednosti. Svi podaci korišteni u izradi rada bit će prikazani grafički i tabelarno u cilju preglednosti i lakše analize i to uz pomoć Excel-a i SPSS-a .

1.5. Ciljevi rada

Spoznajni cilj rada je ukazati na ulogu prednosti zaposlenika u upravljanju poslovanjem i ostvarenju ciljeva organizacije. Analiza faktora predanosti ukazat će na ključne faktore razvoja predanosti organizaciji.

Organizacija poslovanja KBC-a Split se mijenjala u skladu sa širenjem obuhvata i opsega posla kao i strukture organizacije. U tim razdobljima te u fazama pritisaka na osoblje i uslijed promjena u okolini zaposlenici su se osjećali više ili manje pripadni organizaciji. Kakva je razina predanosti trenutno u doba nezadovoljstva standardom općenito te otvaranjem prilika na inozemnim tržištima pristupanjem Hrvatske EU istražit će se analizom predanosti organizaciji što je i praktični cilj rada. Također će se analizom organizacijske predanosti izabrane zdravstvene ustanove ukazati na ključne aspekte koji narušavaju predanost i utječu na odljev stručnog kadra. Determiniranje ključnih faktora razvoja predanosti dio je ciljeva rada kao i utvrđivanje žarišnih područja unaprjeđenja predanosti organizacije KBC-a Split.

1.6. Doprinos rada

Doprinos rada se očituje u isticanju jednog od važnijih aspekata ostvarenja organizacijske izvrsnosti; što je cilj novog doba ekonomije pod utjecajem sve bržih i turbulentnijih promjena te procesa globalizacije i internacionalizacije svih tržišta pa i tržišta rada, a to je predanost zaposlenika. Zdravstveni sektor se susreće s gubitcima stručnog kadra i zaposlenika koji napuštaju zemlju u potrazi za boljom organizacijom koja će ih bolje platiti i cijeniti njihov rad. Definiranje osnovnih odrednica razvoja predanosti organizaciji je doprinos rada koji će se ostvariti kroz istraživanje zaposlenika KBC Split po pitanju predanosti poslu i organizaciji.

Analiza ključnih faktora predanosti organizaciji osigurat će formiranje osnovnih smjernica razvoja platforme za strateško upravljanje ljudskim resursima i predanošću organizaciji što je drugi aspekt doprinosa rada.
Analiza predanosti zaposlenika kao faktora determinacije uspjeha ukazat će na nove aspekte ocjene poslovanja i efektivnosti menadžmenta.

1.7. Struktura rada

Rad je koncipiran tako da s uvodom i zaključkom sadrži četiri poglavlja koja su u nastavku opisana.

Prvo poglavlje upoznaje čitatelje s problematikom i predmetom istraživanja prezentirajući osnovne ciljeve te hipoteze istraživanja koje će osigurati podlogu za oblikovanje smjernica i prijedloga rješenja problema i unapređenja istoga.

Drugo poglavlje donosi teorijski okvir pojma organizacije i organizacijskog djelovanja kao i procesa te uloge ljudskih resursa u upravljanju poslovanjem. Ljudski resursi kroz sustav vrijednosti organizacije utječu na uspješnost poslovanja stoga se u ovom poglavlju analizira i uloga organizacijskih vrijednosti, kulture i vjerovanja u oblikovanju i razvoju predanosti organizaciji. Analiza determinanti predanosti ukazuje na ulogu upravljanja predanošću organizaciji ističući različite pristupe i strategije.

Treće poglavlje donosi prezentaciju istraživanja organizacijske predanosti na primjeru KBC-a Split. Predstavljanje organizacije i ustroja KBC-a uvod je u ovo poglavlje. Kroz upoznavanje s poslovanjem i funkcioniranjem KBC-a Split ističu se glavni problemi i područja unapređenja. Nakon toga se prezentiraju rezultati istraživanja organizacijske predanosti bolničkog osoblja putem ankete. Analiza stavova osoblja o poslu, organizaciji, uvjetima te zadovoljstvu poslom i predanosti organizaciji ukazat će na realno stanje i predanost zaposlenika u jednom od najvažnijih sektora za društvo. Testiranje hipoteza ukazat će na njihovu osnovanost i ključne probleme ovog segmenta po pitanju organizacijske predanosti što će biti podloga za oblikovanje smjernica za rješenje uočenih problema te unapređenje sustava upravljanja ljudskim resursima i predanosti organizaciji.

Rad završava zaključkom koji daje osvrt na prezentirane teorijske spoznaje stručne i znanstvene literature vezanih uz definiranu problematiku organizacijske predanosti te empirijske rezultate istraživanja stanja u praksi.

2. ORGANIZACIJSKA PREDANOST

2.1. Pojam i važnost organizacijske predanosti

U literaturi se susreću različiti pojmovi za pojašnjenje pojma organizacijske predanosti od odanosti, lojalnosti preko predanosti do požrtvovnosti, marljivosti i privrženosti. Sve su to sinonimi ali ne uvijek nužno i istoznačnice. Bez obzira na to najširi pojam odanosti ili predanosti nekome ili nečemu uključuje potrebu marljivog i požrtvovnog djelovanja. Kada govorimo o pojmu predanosti u literaturi se ističe nekoliko vrsta predanosti koje zaposlenici razvijaju, i to: predanost radnoj grupi, predanost menadžeru, zanimanju, struci, karijeri i sl. Svaki vid predanosti utječe na ukupnu predanost organizaciji ali može se razvijati kako samostalan vid osjećaja predanosti unutar organizacije. Ako se zaposlenik osjeća prihvaćen od strane kolega ali ne i rukovodstva tada prevladava predanost radnoj grupi. U slučaju nedovoljno kvalitetnih odnosa unutar poduzeća zaposlenici koji ostaju u takvom okruženju su predani struci te opstaju samo zbog težnje za razvojem s aspekta same struke bez obzira na organizaciju. To potvrđuje kompleksnost predanosti organzaciji te potrebu upravljanja istom u upravljanju poslovanjem.

Predanost organizaciji se smatra najrazvijenijom dimenzijom predanosti (Morrow & McElroy, 1986., str. 139) stoga je ona kao ukupnost svih potpornih aspekata predanosti u fokusu ovog rada, te će se kao takva definirati i istraživati.

Razvoj koncepta predanosti i značaj iste u upravljanju poduzećem determinirao je brojnost definicija predanosti organizaciji u znanosti i praksi. U literaturi stoga susrećemo definicije predanosti organizaciji koje govore o predanosti u kontekstu razmjene interesa i dobiti između pojedinca i organizacije (Mowdayetal., 1982., str. 224), dok drugi definiraju predanost kao društveno prihvatljivo ponašanje vezano uz formalna i/ili normativna očekivanja (Wiener & Gechman, 1977., str. 47) ili pak prema Porter (Porteretal, 1974., str.604), kao poistovjećenje s emocionalnom privrženošću gdje je predanost definirana kroz tri dimenzije i to: snažnim vjerovanjem, i prihvaćanjem organizacijskih ciljeva i vrijednosti, željom za ulaganjem značajnog napora za potrebe organizacije i težnjom da se zadrži članstvo u organizaciji.

Iako je definicija i aspekata analize pojma predanosti mnogo, jasno je da je ona presudna za održivi rast i opstanak na tržištu. Kako je i ranije istaknuto, organizacijska predanost, je nešto što se gradi i na što utječe mnogo faktora. Organizacijska predanost se definira kao posvećenost zaposlenika organizaciji tj. poduzeću više od formalnog i običnog obavljanja posla. Predanost organizaciji je povezana sa zadovoljstvom poslom ali je šira od samog

zadovoljstva poslom jer ono proizlazi iz predanosti tj. dio je predanosti zaposlenika organizaciji. Predanost zaposlenika se nerijetko mjeri kroz angažiranost zaposlenika. Angažiranost zaposlenika je ipak uži pojam predanosti i predstavlja tek dio iste. To je zato što predanost struci može ukazivati na visok stupanj angažiranosti, ali trajnost angažiranosti ovisi o ukupnom zadovoljstvu te ukupnoj predanosti organizaciji koju također podržava. Ako pojedinac ne nailazi na pohvalu, cijenjenje i poticaj želja za angažiranošću se smanjuje te se ruši predanost na ukupnoj razini. (Meyer & Allen, 1991., str. 319)

Predanost je, dakle, vid povezanosti s organizacijom na više nivoa, a ogleda se kroz spremnost na određenu žrtvu, ustupanje i vlastiti angažman u ostvarenju ciljeva organizacije s kojom dijeli vlastite ciljeve. Organizaciji treba biti cilj, uz vlastiti rast, posao i razvoj zaposlenika, dok zaposlenicima treba biti cilj ostvarenje vlastitih ciljeva kroz doprinos ostvarenju isključivih ciljeva organizacije. Pojam predanosti može se promatrati s mnogo aspekata i uključivati različite faktore stoga jedinstvena definicija predanosti ne postoji te to ukazuje na isprepletenost i uvjetovanost različitih oblika odnosa koje organizacija ostvaruje za zaposlenicima i obratno. Predanost je ukupnost tih odnosa i outputa tih odnosa u vidu zadovoljstva, angažiranosti, povezanosti i sl.

U šumi definicija i pokušaja obuhvata definiranja predanosti organizaciji ističu se tri skupine prema kojima se predanost organizaciji promatra kroz afektivnu, odnosno čuvstvenu orijentaciju prema organizaciji, predanost organizaciji kao odnos u kojem se procjenjuje kolika je cijena odlaska, tzv. troškovna orijentacija, te predanost kao obaveza ili moralna odgovornost za ostanak u organizaciji te je definirana kao posljedica emocionalne usmjerenosti i privrženosti i rezultat odnosa razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije (Meyer & Allen, 1991., str. 319).

Predanost je oslonac i polazna točka ostvarenja misije poduzeća ili bilo koje organizacije. Niti jedan pothvat nema smisla ako ne postoji kohezija djelovanja nosioca procesa, a još manje održivo djelovanje čiji je izvor predanost. Stoga predanost zaslužuje centralno mjesto i koncept je oko kojeg se organiziraju procesi organizacije.

Predanost organizaciji zahtijeva emocionalnu vezu. Bez emocionalne veze ali uz određenu korist u vidu ulaganja u organizaciju dolazi do prilika boljih koristi kod drugih organizacija što u konačnici ne vodi ostanku u organizaciji. Osjećaj ostanka u poduzeću zbog vlastitih ulaganja i uz koristi koje ima od organizacije ne mogu definirati održivu predanost bez emocionalne povezanosti. Za razvoj emocionalne povezanosti s organizacijom ključni su odnosi, komunikacija, ponašanje prema zaposlenicima. Izgradnja kvalitetnih infrastruktura i ostvarenje ugodne organizacijske klime te sustava vrijednosti zahtjeva vrijeme i prilagodbe te raste s rastom i razvojem organizacije. To ne znači da mlade organizacije nemaju preduvjete već je kod njih potrebno prepoznavanje vlastitih vrijednosti koje stječu kroz sustav vrijednosti svih njenih članova.

Definiranje identiteta i karaktera organizacije koji razvijaju klimu i sustav vrijednosti treba preispitivati i mjeriti kako se ne bi događala odstupanja, devijacije i trajno odmicanje od istih tj. kako bi se ostvarila postojanost organizacijskog identiteta koji odlikuje stabilnost i dosljednost ali i fleksibilnost u preispitivanju određenih aspekata djelovanja i težnjom za razvojem s napretkom mogućnosti postupanja prema najboljim standardima u duhu održivosti i zajedničkog razvitka sa zajednicom.

Ako postoji predanost i organizacija živi glavne postulate predanosti te ju njeguje tada i u razdobljima previranja dolazi do pronalaska optimalnog rješenja koje će osigurati zadržavanje organizacije unutar fundamenata koncepta predanosti kako organizacije prema zaposlenicima tako i obratno. Potreba za upravljanjem predanošću odgovor je na promjene u svijesti društva i ekonomskog sustava općenito jer ne postoji rast ako nema doprinosa okruženju tj. zajednici u kojoj se djeluje ili na štetu onih od kojih i uz pomoć kojih se ostvaruje rast.

Orijentacija na isključivu vlastitu korist bez doprinosa, suživljenja i predanosti vodi kaosu i sukobu te nestabilnostima i neodrživosti na duge staze. Takve organizacije nisu konkurentne te su slabe kada je potreban nastup i napor svih njenih dionika, zajedništvo te odricanje u korist većeg cilja jer izostaje podrška u suprotnom smjeru od organizacije ka pojedincima.

Predanost je dinamična i složena, a zahtjeva fleksibilnost, samokritičnost i otvorenost ka novim promišljanjima, i pogledima. Analiza vrijednosti i usvajanje novih temeljem ocjene koristi u odnosu na dionike zajednice osnova su upravljanja predanošću. Organizacija postaje time dinamična tvorevina koja ima suživot s dionicima okoline i nosiocima svojih procesa te se u različitim fazama životnih ciklusa prilagođava uz očuvanje glavne ideje koncepta predanosti kroz fer procjenu koristi i značaja doprinosa za ostvarenje boljitka, a ne isključivog rasta i zgrtanja profita same tvorbe organizacije (mimo zaposlenika i ostalih dionika okoline kao i same okoline).

2.2. Faktori koji tvore organizacijsku predanost

Mnogo je faktora koji utječu na organizacijsku predanost. Predanost proizlazi najprije iz toga da se zaposlenici poistovjete s poduzećem i da se osjećaju kao njegov dio. Stoga je poklapanje vrijednosti i vjerovanja te stavova ključno za izgradnju predanosti. Ponašanje organizacije prema zaposlenicima, njegova komunikacija prema okolini skup je čimbenika koji gradi predanost kroz izgradnju jednakih stavova poduzeća i zaposlenika. Jednako tako i odnosi između zaposlenika utječu na organizacijsku klimu što determinira motivaciju, način obavljanja posla te tako utječe na predanost (Blankenetal., 2005., str. 11).

Ako je filozofija i koncepcija poduzeća u skladu sa stavovima zaposlenika tada oni djeluju zajedno u ostvarenju zadanih ciljeva. Značaj razvoja predanosti organizaciji proizlazi iz dugoročnih koristi s aspekta ostvarenja profita i ostalih ciljeva poduzeća stoga je istraživanje predanosti zaposlenika i efekata na rezultate poduzeća u fokusu mnogih studija (Blankenetal., 2005., str. 11).

Faktori koji utječu na organizacijsku predanost se dijele na one unutar organizacije i uglavnom se mogu kontrolirati, te na one izvan organizacije koji nisu kontrolirajući od strane poduzeća. Kontrolirajuće faktore čine organizacijske vrijednosti, klima i kultura, odnos prema zaposlenicima i djelovanje poduzeća te se kroz prilagodbu pojedinih aspekata istih može upravljati i razvijati organizacijska predanost. Nekontrolirajući faktori su oni koji dolaze iz vani i utječu na stavove zaposlenika, a odnose se na trendove i stavove društva, utjecaj obitelji, vlastiti sustav vrijednosti zaposlenih, stavovi pojedinih utjecajnih grupa (sindikati, aktivisti, strukovna udruženja i sl.) (Blankenetal., 2005., str. 11).

Na menadžmentu i organizaciji je da oblikuje kontrolirajuće te se prilagodi nekontrolirajućim faktorima na način da se razvije određena razina organizacijske predanosti kod zaposlenika kako bi se ostvarili što bolji rezultati te organizacija postala konkurentnija i što poželjniji poslodavac (Blankenetal., 2005., str. 11).

Djelovanje i stil menadžmenta u kombinaciji s uvjetima rada i organizacijskom kulturom (koja je odraz koncepcije i vrijednosti koje njeguje organizacija) utječu na zadovoljstvo zaposlenika poduzećem koje doprinosi učinku zaposlenika te razvija odanost tj. predanost zaposlenika determinirajući kvalitetu obavljenog posla i samog outputa poduzeća (Blankenetal., 2005., str. 11).

Faktori koji utječu i grade organizacijsku predanost su međusobno povezani i isprepleteni stoga je upravljanje i razvoj organizacijske predanosti kompleksna dimenzija upravljanja organizacijom koja zahtijeva koordinirano upravljanje faktorima predanosti kako bi se ostvarili sinergijski efekti ukupne predanosti organizaciji. Faktori koji utječu na predanost proizlaze prije svega iz organizacijske kulture i vrijednosti.

2.2.1. Organizacijska kultura

Organizacijsku kulturu čine sve vrijednosti, stavovi i profil poduzeća. Moglo bi se reći da ju oblikuje skup svih karaktera pojedinaca koji su dio nekog poduzeća te njihov način djelovanja, suživota i interakcija. Prema Sharplinu, organizacijsku kulturu čini sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, a koji su u interakciji i s formalnom strukturom poduzeća tako kreira načela i standarde ponašanja (Robbins, 1996., str. 246.).

Donnelly ističe da shvaćanja, vrijednosti, etika, životni stilovi i karakter izvršnih direktora oblikuje kulturu organizacije. Svaka organizacija ima svoju specifičnu kulturu tj. karakter. Organizacijska kultura utječe na predanost jer kroz nju pojedinci osjećaju veću ili manju pripadnost i spremni su se više ili manje žrtvovati za organizaciju. Stoga je organizacijska kultura osnova razvoja predanosti organizaciji.

Organizacijska kultura utječe na način organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole te stoga i na to kako se pojedinci unutar organizacije osjećaju te kakve odnose prema njoj razvijaju što na duge staze postaje predanost (Robbins, 1996., str. 247.).

Tip kulture organizacije utječe na uklapanje pojedinca unutar organizacije i način donošenja odluka unutar iste. Tako se u skladu s tipovima organizacijskih kultura, koje ne ističu striktno kulture svih organizacija već ukazuju na glavne odlike kultura općenito, uočavaju glavne determinante predanosti organizaciji i mehanizmi upravljanja predanošću.

Glavni tipovi organizacijske kulture su dominantna kultura, koja dijeli stavove većine članova organizacije, te jaka kultura koja je podržavana od članova organizacije ali ju odlikuje slaba upotreba specifičnih simbola i nije sklona promjenama (Robbins, 1996., str. 249.).

Dominantne kulture i jake kulture ne ostavljaju mnogo prostora za prilagodbu i uklapanje inovatorima i pojedincima koji žele promjene. Suprotna krajnost je slaba kultura koja nema podršku i ne prezentira jednaka mišljenja pojedinaca organizacije. Nju odlikuje nedostatak zajedništva stoga je slaba po pitanju upravljanja i razvoja timskog rada. Ovakva organizacija teško i nevješto surađuje i komunicira s okolinom. Pojedinci ne pronalaze dodirne točke i zajedničke stavove unutar organizacije, s aspekta predanosti poslu nedostaje dosljednost unutar procesa jer pojedinci koji rukovode ne pronalaze zajednički jezik što predstavlja teret upravljanja. Organizacije s ovakvom kulturom pogađa visok stupanj oscilacije radnika (Robbins, 1996., str. 250.).

Jasna organizacijska kultura omogućuje definirane ciljeve i zahtjeve od pojedinaca. Nju čini disciplina i kontroling bez nužnog ulaganja napora u prilagodbe. Nejasna kultura je ona bez cilja i mnogo se gubi na procese koji ne luče željene rezultate (Robbins, 1996., str. 251.).

Odlična kultura temelji poslovanje i upravljanje organizacijom na planovima te veliku pažnju poklanja razvoju komunikacije menadžera i podređenih. Užasna kultura sklona je potresima i restrukturiranjima zbog kriza te uspostavom kriznog menadžmenta ulijeva nesigurnost i konfuziju što postaje frustrirajuće za zaposlenike (Robbins, 1996., str. 251.).

Postojana kultura odlikuje poduzeće koje teži stabilnom poslovanju i okolini te je okrenuta ka unutarnjim čimbenicima organizacije, dok promjenjiva ili adaptivna kultura teži dinamičnosti i cilja izazovna tržišta s turbulentnim okolinama (Robbins, 1996., str. 252.).

Neparticipativna kultura je kao aristokracija koja daje prednost pojedincu spram tima, uskih komanda i visokih izlaznih ciljeva bez osnove i analize mogućnosti. Participativnu kulturu naprotiv odlikuje demokracija, zajedničko djelovanje i sudjelovanje svih zaposlenika u pronalaženju rješenja, podržavanje vodstva i povjerenje u podređene, delegiraju se ovlasti i organizacija je fleksibilna (Robbins, 1996., str. 253.).

Mnogo organizacijskih kultura posljedica su promjena društva, koncepata struke, trendova tržišta, stavova vodstva menadžera i pogleda na ekonomiju i njezinu ulogu u zajednici. Svaka kultura ima neke slabosti uz prednosti. Ipak, participativna kultura je najfleksibilnija jer se uvažavaju mišljenja svih zaposlenika te se potiče na razvoj i kreativnost, razmjena informacija i znanja unutar organizacije. Otvorenost u promišljanju i donošenju zaključaka, dalekovidnost u razvoju novih ideja, zajedništvo i demokratski pristup osnova su opstanka u sve dinamičnijim okruženjima. U kombinaciji s organizacijskom strukturom te ostalim odlikama organizacije predstavljaju pogodne preduvjete razvoju predanosti zaposlenika organizaciji (Robbins, 1996., str. 254.).

Održavanje jasnih odlika kulture je ključno na duge staze što je kompleksno s obzirom na širenje poslovanja, zaposlenika te karaktere pojedinaca organizacije kao i upravljanje svim ostalim uvjetima koji utječu na vrijednosti i stavove pojedinaca organizacije u razdobljima privatnih ili poslovnih promjena i prepreka koje se javljaju tijekom vremena i života zaposlenika ali i organizacije. Opisano se nadilazi razvijanjem vrijednosti organizacije koje su način poslovanja i djelovanja organizacije i predstavljaju glavnu vodilju bez obzira na veličinu promjena. Dio tih vrijednosti treba biti fundamentalan i trajan, a dio prilagodljiv što upravo definira vodstvo, kultura i stil upravljanja.

Predanost zaposlenika organizaciji unutar čije se kulture osjeća prihvaćeno, cijenjeno i uvažavano je spontani dio integracije unutar iste stoga se kroz organizacijske vrijednosti te uvjete i način upravljanja resursima omogućuje razvoj i upravljanje osnovanom predanošću organizaciji čije su vrijednosti u skladu s načelima održivosti i po mjeri čovjeka.

2.2.2. Organizacijske vrijednosti

Organizacijske vrijednosti dio su temelja na kojima bi svaka organizacija trebala počivati. One se očituju kao trajni stavovi i vjerovanja te okosnice ili načela djelovanja organizacije u određenim situacijama. Vrijednosti predstavljaju nešto fundamentalno poput orijentira organizaciji i menadžmentu. Organizacijske vrijednosti se dijele na osnovne i operativne vrijednosti (Barrett, 2006., str. 38.). Osnovne su fundamentalne dok su operativne prilagodljive ka procesima i promjenama unutar istih djelomice kako bi se provela unapređenja.

Iz osnovnih vrijednosti organizacije proizlazi vizija i misija poslovanja. One nisu promjenjive i prepoznatljive su unutar djelovanja organizacije bez potrebe za eksplicitnim navođenjem i isticanjem istih upravo jer u skladu s njima organizacija djeluje i vidljive su kroz njezin rad i obnašanje prema okolini. (Barrett, 2006., str. 39.)

Operativne vrijednosti su orijentirane na procese i svakodnevne odluke te odnose poput odnosa prema zaposlenicima, stavovi prema upravljanju troškovima i sl. Operativne vrijednosti su bitne ali nekada trebaju biti prilagođene ako određene situacije to zahtijevaju posebno po pitanju promjena koje će osigurati unapređenje i povećanje kvalitete (primjerice, ulaganja koja će donijeti dugoročnu korist i rast kvalitete usluge ali koja će povećati troškove i smanjiti profite u srednjem roku).

Uz opisanu podjelu vrijednosti organizacije prema značaju za organizaciju tu je i podjela s aspekta sklonosti organizacijskim promjenama, prema prihvaćenosti u organizaciji (prihvaćene, željene, stvarne), prema zastupljenosti u organizaciji (prevladavajuće, dodatne), prema razdoblju pojavljivanja (stare, nove), prema stupnju formalizacije (implicitne, eksplicitne) i sl. (Malbašić, 2011., str. 427.).

Vrijednosti organizacije osnovni su standardi pri integraciji pojedinaca i procesa ali i donošenja novih odluka. Organizacije koje razvijaju dobre standarde imaju uvijek orijentir djelovanja, dosljedne su te se pojedinci brzo pronalaze unutar istog sustava i cijene ga te postaju privrženi istome jer se osjećaju kao njegov dio. Jednak sustav vrijednosti doprinosi podržavanju i požrtvovnosti jer su pojedinci spremni dati više od sebe za one s kojima dijele iste ideale. Orijentacija i izbor vrijednosti determiniran je karakterima pojedinaca organizacije stoga je upravljanje predanošću unutar organizacije koja nema homogen sustav vrijednosti (primjerice vrijednosti temeljene na doprinosu, DOP, razvoju, inovacija i razvoju spram zgrtanja profita) ne može imati ni jasne ciljeve niti kvalitetno upravljati zaposlenicima jer se javljaju konflikti, razočarenja, razilaženja i konfuzije. Organizaciju ruše stalna previranja i odljev kadra koji je najpožrtvovniji ali i dosljedan vrijednostima koje nisu postojane u organizaciji. Ako u istoj dugo opstaju oni koji unose razilaženja i nepostojan sustav vrijednosti koje su tek formalne tada

organizacija gubi na konkurentnosti jer dolazi do narušavanja i osnovnih tijekova procesa ali i tržište prepoznaje odstupanje od prezentiranog u djelovanju organizacije, a konkurencija ih prestiže.

Ključ razvoja i usvajanja vrijednosti je u menadžmentu i vodstvu organizacija te ciljevima za koje se zalažu. Izbor kvalitetnog menadžmenta i njegovo zadržavanje omogućuje razvoj kvalitetnih vrijednosti te regrutaciju i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika koji razvijaju predanost organizaciji. Uz samu kulturu i vrijednosti bitno je i upravljanje resursima. Odnos prema zaposlenima i način provođenja procesa odraz su upravljanja resursima organizacije.

2.2.3. Organizacijski resursi

Resursi organizacije sredstva su koja omogućuju realizaciju samog outputa poduzeća. Upravljanje resursima ovisi o procesima pojedinih funkcija, a procesi i zadaci o nosiocima tj. zaposlenicima. Upravljanje resursima definira politika, strategije i vrijednosti. Organizacije koje se su osviještene i djeluju prema načelima DOP-a (društveno odgovornog poslovanja) vode brigu o kvaliteti svojih resursa, njihovom utjecaju na okoliš, na zdravlje korisnika, i sl. (Buble, 2005., str. 218.)

U skladu s time nastoje dobaviti te resurse od onih poslovnih partnera koji zadovoljavaju takve uvjete i standarde koji će osigurati da njihov output tj. usluga, roba ili proizvod omogući kvalitetu i funkcionalnost u skladu s potrebama i očekivanjima njihovih korisnika. Takva poduzeća kontinuirano istražuju nove prilike za unapređenje standarda i kvalitete proizvoda koji su prikladni za okoliš. (Buble, 2005., str. 213.)

Poduzeća koja ne njeguju vrijednosti i ne posluju prema načelima praksi DOP-a (društveno odgovornog poslovanja) nisu zainteresirana za stvarne potrebe svojih korisnika niti za njihovo unapređenje po pitanju zadovoljenja već koriste prilike koje omogućuje tržište, a prilagođavaju se tek o promjeni trendova. Na prvom mjestu su im troškovi i izdaci, umjesto kvaliteta i razvoj koristi i doprinos zajednici. (Buble, 2005., str. 215.)

Kupci, tržište i društvo to uviđa i s vremenom takva poduzeća penalizira, oni gube dio tržišta i prisiljeni su prilagoditi se. Ono što poduzeća koja brinu za sve aspekte resursa izdvaja jest to što oni uvijek nastoje osigurati bolje bez obzira na inicijativu korisnika ako je tako bolje za korisnike koji uvijek ne moraju znati za tu mogućnost. Poduzeća koja teže unapređenju svojih procesa i djelovanja osigurat će upravo resurse iz prirodne proizvodnje za

svoje proizvode (te imati možda manju stopu povrata) potičući tako tog manjeg proizvođača na proizvodnju i razvoj.

Odluke o resursima, politika suradnje i strategije organizacije procesa i djelovanja prožete su vrijednostima poduzeća, njegovom kulturom i zaposlenicima koji obnašaju pojedine funkcije stoga je za upravljanje resursima bitno upravljanje i ljudima (Buble, 2005., str. 216.).

2.3. Vrste organizacijske predanosti

U skladu s tri struje koje ističu tri aspekta predanosti kao afektivna, kontinuirana i normativna predanost Meyer i Allen (Meyer & Allen, 1991., str. 319) ističu afektivnu predanost kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacije s organizacijom i zaokupljenosti organizacijom. Ona se temelji na emocionalnoj povezanosti, povjerenju i ideologiji prema organizaciji.

Zaposlenici koji osjećaju afektivnu povezanost rade u organizaciji jer to žele i jer smatraju da organizacija njeguje iste vrijednosti ako i oni dijele te stavove. Zaposlenik se pronalazi unutar sustava takve organizacije. Zaposlenici vjeruju organizaciji jer je idealiziraju i teže da se uklope u istu smatrajući ju standardom onoga za što se sami zalažu.

Kontinuirana ili instrumentalna predanost se odnosi na svijest zaposlenika o cijeni napuštanja organizacije. Zbog vlastitih ulaganja procjenjuju da trebaju ostati u organizaciji zbog uloženog truda i vremena jer očekuju naknadu i razvoj za uloženo. Oni ne moraju nužno imati emocionalnu povezanost s organizacijom stoga u slučaju smanjenja očekivanja od organizacije za uloženo mijenjaju istu. Ako postoji emocionalna povezanost oni ostaju duže i očekuju promjene te smanjuju predanost nadređenima i vodstvu uslijed njihovih propusta s aspekta priznavanja angažiranosti te se okreću predanosti struci i korisnicima, dok ne pronađu izlaz iz takve organizacije. Na duge staze gube na motivaciji i prisiljava ih se na smanjenje predanosti poslu s aspekta angažiranosti, ne uključuju dakle požrtvovnost. To koči razvoj ukupne predanosti i razvoj osjećaja dužnosti ostanka i doprinosa takvoj organizaciji.

Normativna predanost se očituje u osjećaju obaveze ostanka u organizaciji. Visoko normativno odani zaposlenici osjećaju da moraju ostati u organizaciji jer takvo ponašanje vide kao moralno i ispravno (Meyer & Allen, 1991., str. 319). Takvi zaposlenici nerijetko podcjenjuju vlastiti doprinos i mogućnosti banalizirajući vlastitu vrijednost pod nazivnikom očekivanog i normalnog. Oni stoga bivaju žrtve organizacija i menadžera koji pod cijenu

zaposlenika ostvaruju isključivo organizacijske ciljeve. Bitno je da unutar organizacije postoji svijest i fer odnos u skladu prema standardima ne umanjujući i zamjenjujući doprinos kao normu i uvjet pripadanja organizaciji već kao interaktivni odnos koji cijeni svaki vid djelovanja obiju strana. Upravo je to vrijednost koju organizacija treba usvojiti, a to je da se ne banalizira i ne uzima zdravo za gotovo niti jedan aspekt djelovanja.

Razvoj standarda osnova je fer vrednovanja i izbjegavanja podrazumijevanja određenih zalaganja. Tek u takvom sustavu postoji zaštita i sigurnost fer odnosa koja će poticati na dodatno zalaganje za koje nitko ne očekuje isticanje jer je to dio organizacijskih vrijednosti da se prizna svakog dionika organizacije kao i njegove doprinose. U takvoj organizaciji dionici ne žale truda jer znaju da se rad i zalaganje cijeni i da pozitivno djeluje na druge. Svrha standarda je da se smanji zanemarivanje priznanja te osigura uočavanje svih dionika što je bitno u velikim sustavima. Stoga mnoge organizacije koje nastoje pratiti i upravljati predanošću mjere istu, a o tome na koji način bit će više u nastavku.

Iako je isprva struka razmatrala predanost kao dvodimenzionalni koncept koji čini afektivna i kontinuirana komponenta, kasnije su identificirali i normativnu predanost kao percipiranu obavezu zaposlenika da ostane članom organizacije (Meyer & Allen, 1997, str. 75.). Kao potvrdu tome ističu rezultate koji su potvrdili da su afektivna i kontinuirana predanost empirijski različite potaknute različitim faktorima, dok su s druge strane afektivna i normativna predanost, iako različite, međusobno povezane.

Argumentirali su također da je nedostatak zaposlenja van neke organizacije tj. nedostatak izbora zaposlenja i mogućnost promjene organizacije su povezani s percipiranim troškom napuštanja organizacije što dovodi do veće instrumentalne odanosti poslodavcu. U tom slučaju kod mjerenja i tumačenja iste treba biti na oprezu stoga je kod ocjene predanosti ključno analizirati uzroke razvoja i definiranja razine iste. Predanost koja je posljedica straha nije predanost koja osigurava rast i razvoj organizacije na duge staze niti je održiva. Ona tek ukazuje na granicu spremnosti na povlačenje prije donošenja odluke o preokretu tj. odlasku ili devijaciji predanosti od načela ovog koncepta što postaje vidljivo kroz nedovoljnu angažiranosti i obavljanje zadataka (Meyer & Allen, 1991., str. 319).

Shvaćanjem složenosti i širine pojma predanosti ustanovljeno je kako opisane pojave predanosti nisu u stvari vrste same predanosti već su komponente predanosti organizaciji koje mogu u isto vrijeme biti prisutne kod zaposlenika ili ne imati različite intenzitete. To potvrđuje i isticanje tzv. trodimenzionalnog modela organizacijske predanosti koji ističu različiti autori (Meyer & Allen, 1991., str. 319).

Želja za ostankom ne uvjetuje iskrenu emocionalnu povezanost i pripadnost organizaciji jer ista može biti posljedica nedostatka izbora ili straha. Jednako tako obveza prema organizaciji ne znači i osjećaj nužnog ostanka i emocionalne povezanosti. Emocionalna povezanost je preduvjet trajnosti i razvoja svih ostalih veza s organizacijom jer predstavlja slaganje temeljnih vrijednosti pojedinca i organizacije ali nije dovoljna na duge staze u slučaju zanemarivanja drugih aspekata ili promjenom određenih vrijednosti. Niti jedna komponenta predanosti nije stalna niti trajna i treba ih održavati.

Brojnost komponenti organizacijske predanosti diktira složenost organizacije, prilike i previranja u okolini, događanja koja pogađaju dionike organizacije te međuodnosi dionika. Promjene su poželjne ali uvijek je nužno da se ne izgubi iskonski značaj predanosti te osnovne vrijednosti djelovanja i postojanja unutar društva. Pogreške su uvijek moguće, novi pojedinci dolaze u organizaciju što mijenja odnose i oni unose vlastite vrijednosti i karaktere stoga je nužno da se osigura integracija i povremena prilagodba organizacijskih vrijednosti po potrebi ali uz uvjet očuvanja i preispitivanja glavnih postulata predanosti. Neke vrijednosti se razvijaju i usvajaju sa širenjem poslovanja i ulaskom u one segmente gdje se javljaju nove vrijednosti koje do tada nisu bile u fokusu organizacije zbog toga što je ista bila van tog segmenta djelovanja (uslužna kompanija po pitanju zagađenja okoliša primjerice, ili poduzeće koje nije poslovalo na tržištima zemalja trećeg svijeta ili u slučaju premještanja pogona na tržišta jeftinije radne snage…).

2.3.1. Mjerenje organizacijske predanosti

Za upravljanje svim komponentama predanosti potrebno je razviti instrumente mjerenja i standarde vrijednosti te provoditi iste u kontinuitetu prije i nakon provođenja promjena. Tri se modela instrumenata ističu u stručnoj literaturi i to:

The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), instrument, konstruiran od Porteretal (1974), a koji mjeri predanost kroz dimenziju afektivne privrženosti i rezultira samo jednom mjerom koja odražava zaposlenikovu ukupnu predanost organizaciji (Meyer & Allen, 1997., str. 319.; Mowday, 1998).

Drugi je instrument onaj kojeg su razvili O'Reilly i Chatman 1986. (O'Reilly & Chatman 1986., str. 492), a koji mjeri predanost kroz tri dimenzije i to: zadovoljenje potreba, identifikacije s organizacijom i internalizacije vrijednosti. Primjena tog standarda mjerenja predanosti nije imala konkretnu i ustaljenu primjenu ali je ostvarila značajan utjecaj multidimenzionalne analize predanosti. Širu i značajniju primjenu nije pronašao zbog

razlikovanja identifikacije i internalizacije kao odvojenih komponenti (Caldwelletal., 1990., str. 487), jer su pokazale tendenciju visoke međusobne korelacije kao i sličan način koreliranja s mjerama drugih varijabli.

Kasnija istraživanja O'Reilly, Chatman i Caldwell (1990), kombiniraju identifikaciju i internalizaciju kao mjeru normativne odanosti, iako to više odgovara afektivnoj odanosti prema modelu Meyera i Allena 1997. (Meyer & Allen 1997., str. 317) Zadovoljenje potreba se u kasnijim radovima ističe kao kontinuirana predanost.

Istraživanja su ukazala da se predanost može koristiti kao pokazatelj tj. za procjenu vjerojatnosti povlačenja, te da analiza i mjerenje angažiranosti ovise ponajprije o afektivnoj predanosti kao i to da određeni faktori više utječu na namjeru ostanka u organizaciji i promociju organizacije kao odraz povezanosti (Meyer & Allen 1997., str. 317).

Istraživanja ukazuju na to da razina pojedine komponente predanosti nije jednaka te da je svaka od komponenti determinirana mnoštvom faktora od kojih su tu i demografske odlike, iskustvo i položaj na poslu, individualne odlike te alternative u okolini.

Primjerice, u meta-analizi (Meyeretal., 2002., str. 20) kao najznačajniju determinantu afektivne predanosti ističu radno iskustvo i percepciju organizacijske podrške, iskazane kroz izazovnost posla, jasne radne uloge i ciljeve, poštovanje i uvažavanje (od strane menadžmenta), jednak tretman svih zaposlenika, povratnu informaciju o radu, radnu koheziju i participaciju.

U slučaju determinanti kontinuirane predanosti ističu: edukaciju, percipirane alternative i novčane gubitke povezane s napuštanjem organizacije. U tu skupinu determinanti (Cohen, 2009.; Sušanj & Jakopec, 2013., str. 20) uvrštavaju i percepciju organizacijske pravednosti. Zanimljivo je istaći da se u istraživanjima dolazi do spoznaja da su zaposlenici zaposleni na neodređeno vrijeme afektivno odaniji u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni na određeno vrijeme.

Nadalje, uočava se da pojedinci unose u organizaciju različite osobne vrijednosti koje u interakciji s radnom okolinom imaju utjecajna njihovu organizacijsku predanost. Veća podudarnost osobnih i organizacijskih potreba povećava organizacijsku predanost tj. smanjeni broj odlazaka iz organizacije, bez obzira na tip organizacijske kulture (Silverthorne, 2004., str. 592).

U istraživanju determinanti i problematike predanosti (Colquittetal., 2011., str. 35) uočava se povezanost predanosti organizaciji i ponašanja zaposlenika koje se manifestira kroz višu ili nižu razinu povlačenja. Povlačenje

je ponašanje kroz koje zaposlenici u većoj ili manjoj mjeri izbjegavaju obavljati svoj posao (kašnjenje na posao, nedolazak na posao ili potpuno povlačenje odnosno odlazak iz organizacije). Iz toga je vidljivo da predanost i upravljanje predanošću utječe na upravljanje poslovnim zadacima također. Zadovoljstvo poslom kao determinantom razvoja angažiranosti i predanosti ukazuje na međuovisnost i kompleksnost problematike predanosti.

Upravljanje predanošću ima za cilj ostvariti ostanak radnika u organizaciji uz uvjet da je ugodno i korisno objema stranama (Meyer & Allen, 1991., str. 319). Ostanak u organizaciji kao i bijeg iz iste determiniraju isti faktori ali različitog predznaka. Ipak, niska razina spremnosti ostanka u organizaciji ne znači uvijek nužno loše upravljanje stoga je kod procjene fluktuacije radnika potrebno u obzir uzeti i razloge tih pojava. Fluktuacije su neizostavne tijekom života organizacija, a njihovo mjerenje osnova procjene predanosti.

Mjerenje razine predanosti podrazumijeva analizu uzroka te definiranje standarda predanosti organizaciji. Za to je nužno postojanje logističke platforme koja omogućuje kontinuitet i komunikaciju s rukovodstvom u svrhu provođenja prilagodbi i usvajanja novih vrijednosti. Za početak svake predanosti potrebno je priznanje značaja pojedinca kao zasebne individue s dostojanstvom te potrebe i ovisnosti organizacije o istoj, a jednako tako da u simbiozi djelovanja obje strane mogu ostvariti svoje ciljeve uz doprinos zajednici. (Meyer & Allen, 1991., str. 319)

Iz sustava mjerenja predanosti proizlaze standardi i razvijaju se strategije za upravljanje ne samo ljudskim resursima te razvoj instrumenata motivacije već i strategije za upravljanje predanošću organizaciji te donošenje strateških odluka.

2.4. Strategija upravljanja organizacijskom predanosti

Zbog značaja predanosti i činjenice da je ona vid odraza svih komunikacijskih veza unutar organizacije upravljanje istom je preduvjet upravljanja organizacijom. Strategije upravljanja predanošću se implementiraju unutar dugoročnih planova razvoja organizacije. Razvoj strategije za upravljanje predanošću jasno definira vrijednosti i organizacijski karakter te vodilju svih ciljeva. Predanost se stavlja u fokus za upravljanje ljudskim resursima te snagu nastupa organizacije kao cjeline.

Upravljanje predanošću može biti orijentirano ka razvoju emocionalno zdravom okruženju kojem su na prvom mjestu ljudi. Takve organizacije djeluju u industrijama koje su visoko ovisne o uslugama, ljudskim resursima te

komponenti empatije suživljenja s okolinom i korisnicima usluga. To su najčešće organizacije iz područja medicinskog sektora, usluga edukacije, brige i obrazovanja i sl. Na organizacijama je da stave naglasak na razvoj karijere, ostvarenje u struci i doprinos zajednici kojem teže i zaposlenici također. Nadalje organizacije orijentirane proizvodnom i iznimno dinamičnom tržištu naglasak stavljaju na ostvarenje zaposlenika, izazovnost posla i napredak i ekstrinzične faktore. Balans pronalaze na jačanju zajedničkih vrijednosti i fer sustavu evaluacije lišenom stjecanja prednosti temeljem poznanstava ili povlaštenosti pojedinaca.

Treća skupina organizacija je ona koja njeguje rivalstvo i djeluje u ekstremno dinamičnim industrijama i tržištima. One često zaboravljaju na ulogu predanosti potičući na rivalstvo unutar vlastite strukture kako bi pojedinci ostvarivali što bolje rezultate što izaziva nestabilnosti unutar organizacije strukture (velike multinacionalne organizacije, financijske organizacije i sl.).

Zbog dominantnih odlika industrija i okruženja te vodećih ciljeva organizacije zanemaruju pojedine determinante predanosti time one biraju one strategije koje jačaju samo pojedine faktore komponenti predanosti organizaciji. To je dugoročno pogubno s aspekta zadržavanja zaposlenika te razvoja afektivne predanosti jer dolazi do razilaženja sustava vrijednosti zaposlenika i organizacije, a zaposlenici se osjećaju izrabljivani i zapostavljeni.

U skladu s dinamikom okruženja i prilikama ističu se tri moguće dominantne strategije koje nisu cjelovite za upravljanje predanošću organizaciji ali se koriste za upravljanje pojedinim njenim komponentama koje organizacije njeguju kao jedine ili dominantne. Te strategije su strategija emocionalnog razvoja i službe industriji i potrebama društva, koja naglasak stavlja na afektivnu predanost, strategija kontinuirane predanosti kao pokretača ulaganja u posao od strane zaposlenika od kojih se traži natjecateljski duh, te strategija razvoja visoke aktivne atmosfere i natjecanja. Svaka od strategija ostvaruje ciljeve organizacija ali je za održivost ključan razvoj što više komponenti predanosti. To je korisno čak i za iznimno konkurentne financijske organizacije jer društvo postaje svjesno značaja predanosti samim organizacijama od kojih se traži isto prema svim njenim dionicima.

Niti jedna strategija kao dugoročna i isključiva nije idealna što ovisi i o promjenama u okolini, trendovima u industriji i pojavi novih vrijednosti. Poduzeća koja, primjerice djeluju u zdravstvenom sektoru naglasak stavljaju na afektivnu predanost i strategiju razvoja empatije ali na duge staze za zadržavanje najboljih to ne znači da je moguće zanemariti strategiju razvoja zaposlenika koja će osigurati razvoj normativne i kontinuirane predanosti.

Poduzeća u sektoru zdravstva kao glavnu vodilju trebaju imati empatiju i doprinos društvu uz rentabilno poslovanje ali ne profit kao prvenstvenii jedini cilj čija je maksimalizacija nužna. To je posebno bitno jer takav pristup smanjuje prostor korupciji te osigurava ravnopravan tretman korisnika usluga. Zdravstvo je sektor koji bi

trebao biti lišen ekonomskih spram društvenih ciljeva. Svrha doprinosa ovog sektora zajednici temeljena na ulozi istoga je osnova razvoja društva i napretka. Zdravstveni sustavi prožeti profiterskim ciljevima nanose štete društvu, guše znanost, smanjuju empatiju, zatvaraju društvo, zajedničko djelovanje, izoliraju emocionalno čitavu zajednicu i doprinose jačanju privatnih interesa kompanija unutar tog sektora. Zaposlenici ovog sektora na svoja zanimanja trebaju gledati kao na poziv, a organizacije to trebaju njegovati i cijeniti osiguravajući zaposlenicima najbolje uvjete kako bi ostvarili svoju i ulogu organizacije u društvu.

Razina pojedine komponente organizacijske predanosti ukazuje na uspješnost organizacije zdravstvenog sektora u upravljanju ukupnom predanošću. Kod organizacija tog sektora afektivna predanost bi trebala biti na višoj razini od ostalih komponenti kao posljedica jednakih stavova i vrijednosti. Takve organizacije trebaju imati razvijen sustav vrijednosti koji potiče na emocionalni razvoj zaposlenika, shvaćanje uloge i zadaće svog poziva te razvoj s aspekta doprinosa istoga(uvjeti rada liječnika u obavljanju svog posla i sl.). dominacija i najviša razina pojedine komponente nije značaj kvalitete upravljanja predanošću. Omjeri i odnosi razine pojedinih komponenti predanosti može varirati u skladu s prilikama ciljevima i stanjem ljudskih resursa u organizaciji.

Zaposlenici predani poslu, te afektivnom predanošću organizaciji mogu u svrhu određenih unaprjeđenja podnijeti smanjenje zadovoljstva nekim uvjetima ako je to u svrhu unapređenja kvalitete usluge i struke u budućnosti ili u svrhu doprinosa zajednici. Stoga je ključno da su vrijednosti organizacije jasne i jasno izražene te da primjer njegovanja istih dolazi od svih organizacijskih hijerarhija. Oscilacije razine pojedine komponente predanosti su normalna pojava jer je neizvedivo zadržati izvrsnu razinu svih bez obzira na promjene koje utječu na organizaciju. To je zato što je toliko mnogo faktora koji determiniraju predanost ali i razine istih te su uzroci pojedine razine predanosti ključni kod analize i oblikovanja strategija djelovanja za upravljanje predanošću.

Motivacija zaposlenika jedan je od alata za upravljanje predanošću zaposlenika. Motiviranjem zaposlenika utječe se na njihovo zadovoljstvo, ukazuje se na brigu za svakog zaposlenika i razvija se posljedično predanost organizaciji. Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere*– pokretati, poticati (Buble, 2011. str. 336). Dakle, motivacija podrazumijeva nešto što zaposlenike pokreće na akciju. Efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2011., str. 337).

Jedna od definicija pojma motivacije je da je ona zajednički pojam za sve faktore koji iniciraju i usmjeravaju, održavaju ili organiziraju aktivnosti pojedinaca. Referira se na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja, a također se smatra da ona obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti (Bahtijarević – Šiber, 1986., str. 31).

Motivacija je alat razvijanja i upravljanja predanošću jer je determinirana individualnim karakteristikama, karakteristikama posla i organizacijskim karakteristikama. Da bi sve tri grupe determinanti bile obuhvaćene menadžeri trebaju uzeti u obzir odlike organizacijske kulture, vrijednosti i svih uvjeta koje pružaju svojim zaposlenicima od odlika radnog mjesta, preko uvjeta rada do mogućnosti razvoja te napredovanja. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima leži u povezivanju i susretu jednakih vrijednosti i stavova, potvrdi i pružanju brige zaposlenicima koji tada daju sve od sebe za organizaciju jer osjećaju da primaju isto od nje. (Bahtijarević – Šiber, 1986., str. 33).

Pronalaženje pojedinaca unutar sustava vrijednosti i odlika kulture organizacije ne jamči ostanak. Na duge staze poduzeća trebaju osigurati da njihovi zaposlenici budu zadovoljni samim poslom jer je to krajnji preduvjet prevage odluke o ostanku ili odlasku iz organizacije.

Zadovoljstvo poslom najčešći je predmet studija i istraživanjau domeni organizacijske psihologije (Judge & Klinger, 2008., str. 393). Jedna od definicija zadovoljstva poslom je ta da je zadovoljstvom poslom „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene posla ili iskustva na poslu“ (Locke, 1976., str. 1297). Iz definicije je jasno da zadovoljstvo poslom omogućuje razvoj predanosti. Zadovoljan radnik se pronalazi u svrsi posla, osjeća svoj vlastiti razvoj i doprinos organizaciji pa i šire, te razvija predanost prema poslu i organizaciji koja osigurava takve uvjete.

Nezadovoljstvo poslom često je prvi uzrok narušavanja razvoja predanosti organizaciji. Zaposlenik koji nije ispunjen i koji ne zadovoljava osnovni uvjet samoostvarenja poslom teško razvija potpunu predanost i predanost organizaciji koja možda i ima dodirne točke unutar vlastitog sustava vrijednosti i kulture slične njegovima. To je zato što je obavljanje nečega ima kao prvi uvjet da je izvršilac zadovoljan time posebno na duge staze.

3. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI NA PRIMJERU KBC SPLIT

3.1. Opći podatci o KBC Split

KBC Split javna je ustanova koja obavlja specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu, bolničku djelatnost, znanstveno-istraživačku djelatnost iz područja medicinskih znanosti te organizira i pruža usluge za izvođenje nastave na Medicinskom fakultetu te višim i srednjim školama zdravstvenog usmjerenja. Opća bolnica Split postaje Klinički bolnički centar 1986. god., a 1993. god. su joj pridružene "Splitske toplice" (fizikalna medicina, rehabilitacija i reumatologija). Naziv Klinički bolnički centar Split dobiva ponovno rješenjem Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi 2007. god.

KBC Split je najveći bolnički centar u Dalmaciji te je stoga središnja zdravstvena ustanova županije Splitsko-dalmatinske i cijelog južnog područja Hrvatske. Raspoređena je na tri lokacije u Splitu: Firulama, Križinama te centru Grada. Zapošljava oko 3200 djelatnika. Ovom kompleksu gravitira oko 1.000.000 državljana Republike Hrvatske te oko 500.000 stanovnika južnog dijela susjedne Bosne i Hercegovine, kao i 500.000 turista tijekom turističke sezone.[1]

3.1. Organizacijska struktura

U svrhu pružanja zdravstvenih usluga sa svrhom obavljanja zdravstvene djelatnosti u KBC Split je ustrojeno 11 klinika: za kirurgiju, bolesti uha, nosa i grla s kirurgijom glave i vrata, očne bolesti, ženske bolesti i porode, unutarnje bolesti, plućne bolesti, neurologiju, psihijatriju, infektologiju, kožne i spolne bolesti, te dječje bolesti, te pet kliničkih zavoda; za mikrobiologiju i parazitologiju, nuklearnu medicinu, patologiju, kliničku patofiziologiju, te dijagnostičku i intervencijsku radiologiju,kao i devet odjela; za medicinsko laboratorijsku dijagnostiku, transfuzijsku medicinu, sudsku medicinu i citologiju, kirurgiju, dječju kirurgiju, urologiju, ortopediju, fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju, anesteziju i intenzivno liječenje, onkologiju i radioterapiju, te lijekove, sanitetski materijal i centralnu sterilizaciju.[2]

[1]http://www.kbsplit.hr/O_ustanovi, [22.08.2017.]
[2]http://www.revizija.hr/izvjesca/2013/izvjesce-o-obavljenoj-reviziji-bolnica/pojedinacna-izvjesca-o-obavljenoj-reviziji/klinicki-bolnicki-centar-split.pdf, [20.09.2017.]

Za obavljanje ostalih poslova, koji prate te djelatnosti te formiraju potporu istima, ustrojeno je ravnateljstvo i šest službi: za prehranu i dijetetiku, opće, pravne i kadrovske poslove, ekonomsko-financijske poslove, nabavu, tehničke poslove, te informatiku. Tijela upravljanja KBC-a Split čine: upravno vijeće, ravnatelj, stručno vijeće, stručni kolegij, te etičko povjerenstvo. Uz ravnatelja, radna mjesta s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima čine: zamjenik ravnatelja, pomoćnik ravnatelja za financijske poslove, pomoćnik ravnatelja za sestrinstvo, pomoćnik ravnatelja za kvalitetu zdravstvene zaštite i nadzor, predstojnik klinike i kliničkog zavoda, voditelj odjela, te glavna medicinska sestra, tehničar, inženjer klinike, kliničkog zavoda ili odjela.[3]

Upravno vijeće ima pet članova, a čine ga predsjednik i dva člana koji su predstavnici osnivača, te dva člana iz redova zaposlenika KBC-a. Mandat članova upravnog vijeća iznosi četiri godine. Ravnatelj zastupa i predstavlja ustanovu, osim kod zaključivanja ugovora s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje po pitanju pružanja bolničke i specijalističko konzilijarne zdravstvene zaštite osiguranika Zavoda i ugovora o izvođenju investicijskih radova i nabavi opreme čija pojedinačna vrijednost prelazi 200.000,00 kn, kad je potrebna prethodna suglasnost upravnog vijeća. Njega imenuje upravno vijeće, a na temelju natječaja uz suglasnost ministra nadležnog za zdravstvo, na razdoblje četiri godine.[4]

3.2. Poslovanje KBC Split

Prosječna popunjenost ležaja u KBC Split je 78,0% u odnosu na instalirani, odnosno 77,1% na ugovoreni broj ležaja. Prosječno ostvareni broj dana bolničkog liječenja je 8,1 dana po pacijentu te 4,3 usluge po pacijentu. Dnevna bolnica je prekapacitirana za 27% s aspekta ugovorenog i popunjenog.

Najviše prihoda KBC Split generira od prihoda tj. primitaka od HZZO-a te iz proračuna i to državnog i županijskog. Prihodi od prodaje usluga su tek peti dio prihoda od županijskog proračuna. Po pitanju rashoda valja istaći da su rashodi za zaposlene gotovo jednaki materijalnim rashodima te iznose oko 50% ukupnih rashoda. Rashodi za lijekove se u prosjeku mijenjaju na više za od 10% do 12%.

Najveće gužve su u vrijeme sezone za kretanja različitih bolesti. Svakako je jasno da je opterećenost i prekapacitiranost na visokoj razini. Sve to utječe na zadovoljstvo zaposlenika i odnose unutar organizacije povećavajući devijacije i odstupanja u etičkim načelima i vrijednostima organizacije. Redovi čekanja su na

[3]http://www.revizija.hr/izvjesca/2013/izvjesce-o-obavljenoj-reviziji-bolnica/pojedinacna-izvjesca-o-obavljenoj-reviziji/klinicki-bolnicki-centar-split.pdf, [20.09.2017.]
[4]http://www.revizija.hr/izvjesca/2013/izvjesce-o-obavljenoj-reviziji-bolnica/pojedinacna-izvjesca-o-obavljenoj-reviziji/klinicki-bolnicki-centar-split.pdf, [20.09.2017.]

određene preglede iznimno dugi. Kako sve to skupa utječe na motivaciju i predanost organizaciji istražit će se stavovima zaposlenika KBC Split.

3.3. Rezultati analize istraživanja

3.3.1. Karakteristike uzorka

Cilj istraživanja je bio istražiti razinu predanosti organizaciji na primjeru KBC Split. U tu su svrhu anketirani zaposlenici KBC Split i to medicinsko osoblje i liječnici. U istraživanju organizacijske predanosti je sudjelovalo šezdeset ispitanika što je vidljivo u totalu uzorka u tablici 1.

Tablica 1: Ispitanici prema spolu

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	M	21	35,0	35,0	35,0
	Ž	39	65,0	65,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

35% ispitanika tj. 21 njih su ispitanici muškog spola, dok je ostalih 65% tj. 39 ispitanici ženskog spola. Neravnomjeran udio ispitanika prema spolu posljedica je spremnosti na suradnju populacije potrebnog uzorka i vremenskog ograničenja provedbe istraživanja. Također u segmenti medicinskog osoblja tj. medicinskih tehničara dominiraju još uvijek žene što je također jedan od razloga takve distribucije obilježja spola u uzorku.

Dob ispitanika varira u rasponu od 18 do 65 što je odraz radnog staža s druge strane. Prosječna dob zaposlenika višeg ranga je dakle posljedica zapošljavanja unutar ovog sektora u nešto starijoj dobi od nekih drugih branši, posebno doktora zbog vremena trajanja obrazovanja i potrebe specijalizacije. Medicinsko osoblje zaposlenje pronalazi ranije što doprinosi korekciji prosječne dobi uzorka zaposlenika analizirane organizacije. Struktura dobi dana je na u tablici 2.

Tablica 2: Struktura dobi ispitanika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	18-30	7	11,7	11,7	11,7
	31-40	11	18,3	18,3	30,0
	41-50	19	31,7	31,7	61,7
	51-65	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći udio, 38%, je onih iznad 51 godine, a najmanji onih od 18 do 30 godina. S obzirom na anketirani sektor to je očekivano jer u zdravstvenom sektoru je obrazovanje duže kao i specijalizacija stoga i prosječna dob zaposlenih. 32% ispitanika je onih u dobi od 41 do 50 godina. Podjednak udio onih do 50 i iznad ukazuje na kasniji početak radnog odnosa isključivši stažiranje.

Nadalje po zaposlenju u ovoj branši te organizaciji kao što je KBC Split većina nastoji ostati što dulje što smanjuje fluktuacije i odlaske iz organizacije po zaposlenju te dominira prosječna dob ispitanika oko 40 ili više. Posljedica je to stavova društva o značaju državnih organizacija kao stabilnih i sigurnih poslodavaca. Ipak ti se trendovi mijenjaju s jačanjem sektora privatnih usluga u domeni medicinske struke te otvaranjem tržišta EU tj. integracijom Hrvatske u Uniju. To je upravo doprinijelo i promjeni stavova i razina predanosti zaposlenika uslijed povećanja prilika na tržištu rada što je zanimljivo za istaknuti te bi bilo korisno ukoliko bi se ovi rezultati mogli usporediti s ranijima dok ove prilike nisu bile toliko izražene. Može se istaći da su stoga ovi rezultati objektivniji jer vlada mogućnost izbora. Više o ostalim stavovima o predanosti bit će u nastavku rada.

Najčešći staž je onaj od 21 ili više godina što ide u prilog stavovima o značaju i potrebi težnje ostanka tijekom karijere u državnoj organizaciji. Struktura radnog staža dana je u tablici 3.

Tablica 3: Ispitanici prema stažu

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	0-5	9	15,0	15,0	15,0
	6-10	9	15,0	15,0	30,0
	11-20	15	25,0	25,0	55,0
	21-50	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Najviše je ispitanika tj. njih 45% sa stažem od iznad 21 godine, a najmanje tj. njih 15%, sa stažem do pet godina. 25% ispitanika ima staž od 11 do 20 godina, dok njih 15% sa stažem od 6 do 10 godina. Najčešći razred staža je staž od 21 do 50 godina.

Mogućnost staža do 50 godina posljedica je analize dvije kategorije zaposlenika zdravstvenog sektora i to doktora/ica i medicinskog osoblja čija je edukacija kraća i time staž dulji.

Bračni status ispitanika ukazuje da je većina ispitanika, točnije njih 32, u formalnom ili neformalnom braku, dok je njih 18 neoženjeno odnosno neudato. Prikaz ispitanika prema bračnom statusu dan je u tablici 4.

Tablica 4: Bračni status ispitanika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	neoženjen/neudata	18	30,0	30,0	30,0
	oženjen/udata ili zajedno u neformalnom braku	32	53,3	53,3	83,3
	razveden/razvedena	9	15,0	15,0	98,3
	udovac/udovica	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Samo 1 ispitanik ima status udovice/udovca, a njih 9 je razvedeno. Iako ovaj sektor slovi kao za onaj u kojem su bračni odnosi najviše narušeni to jasno ne pokazuju ovi podaci. Ipak, u nastavku rada će se istražiti da li postoji

značajan utjecaj bračnog statusa na predanost organizaciji kao posljedica izvora mogućeg vlastitog razočarenja i sl.

Stručna sprema koja dominira uzorkom je stupanj magisterija ili doktorat što je s obzirom na analizirani sektor očekivano. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi dana je u tablici 5.

Tablica 5: Ispitanici prema stručnoj spremi i poziciji na poslu

		Pozicija na poslu		
		medicinski brat/sestra	doktor/ica	Total
Obrazovanje	srednja stručna sprema (SSS)	13	0	13
	završen stručni studij (VŠS)	10	0	10
	zavren preddiplomski studij (VSS)	0	1	1
	magistar, doktor	2	34	36
Total		25	35	60

Izvor: Istraživanje autorice

Njih 17% ima višu stručnu spremu, a njih 22% srednju stručnu spremu. Svi sa srednjom stručnom spremom čini medicinsko osoblje. Medicinsko osoblje odlikuje i to da gotovo 50% njih ima završen stručni studij.

3.3.2. Analiza organizacijske predanosti

Uz raspon razine slaganja, od 1 do 5, s tvrdnjama o emocionalnoj povezanosti s organizacijom vidljivo je da je za svih šest kategorija iste netko od ispitanika izjasnio potpuno neslaganje tj. dao ocjenu 1, ali i potpuno slaganje davši ocjenu 5 što je vidljivo iz minimuma i maksimuma raspona skale odgovora slaganja s tvrdnjama. Razine pojedinih dimenzija afektivne predanosti dane su u tablici 6.

Tablica 6: Srednje vrijednosti aspekata afektivne predanosti organizaciji

		Bio/la bi jako sretan/na kada bih proveo/la ostatak karijere u tvrtki u kojoj radim	Zaista osjećam da su problemi koje ima moja tvrtka ujedno i moji problemi	Osjećam se kao "dio obitelji" u tvrtki u kojoj radim	Osjećam emocionalnu povezanost prema tvrtki u kojoj radim	Ova tvrtka ima veliko osobno značenje za mene	Imam snažan osjećaj da pripadam tvrtki u kojoj radim
N	Valid	60	60	60	60	60	59
	Missing	0	0	0	0	0	1
Mean		3,7667	3,6667	3,7167	3,6500	3,6500	3,6271
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00
Std. Deviation		1,18417	1,11487	,95831	1,14721	1,11728	1,01537
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Izvor: Istraživanje autorice

Najveću razinu slaganja (3,76) ispitanici ističu po pitanju stabilnosti zaposlenja tj. izraza zadovoljstva i sreće ukoliko bi čitavu karijeru proveli u postojećoj organizaciji, a najmanju (3,62) po pitanju osjećaja pripadnosti organizaciji u kojoj trenutno rade. Uz varijaciju standardne devijacije od 1,18 do 0,95; koje značajno ne prelaze 30%, s obzirom na prosječne razine slaganja s tvrdnjama zaključuje se da su iskazane razine emocionalne povezanosti s organizacijom reprezentativna srednja vrijednost tj. pokazatelj razine afektivne predanosti organizaciji. Prosječna afektivna predanost je 3,7.

Afektivna predanost tj. emocionalna povezanost zaposlenika s organizacijom omogućuju dulje zadržavanje zaposlenika jer imaju za njih veći značaj od nekih drugih faktora poput ekstrinzičnih koji su dio normativne predanosti. Nužno je istaći da to vrijedi do određene granice te da ni afektivna predanost ne može osigurati kvalitetnu ukupnu predanost na nivou organizacije na duge staze ako se zanemaruju faktori koji formiraju ostale komponente predanosti organizaciji. To je zato što svi traže i emocionalni feedback te ostale oblike brige. U slučaju da se osjećaju izrabljivani zaposlenici počinju patiti emocionalno te to izlazi iz sfere ekstrinzičnih faktora jer se osjećaju manje vrijedni, nisu u mogućnosti razvijati svoju empatiju i emocije kao i svijest o značaju istih ako nemaju vremena sami biti oni empatični prema svojim bližima te onima s kojima su u kontaktu na poslu kada moraju raditi brže i bolje i više kako bi nadoknadili neke ekstrinzične faktore, a za što nisu plaćeni dovoljno.

Visoka razina zadovoljstva uslijed ostanka u organizaciji tijekom cijele karijere posljedica je mogućeg straha i stanja na tržištu rada te gospodarstvu općenito te ne ukazuje na jasan pokazatelj predanosti organizaciji i emocionalnoj povezanosti. Još uvijek dominira stav značaja pronalaska posla u državnoj organizaciji i ostanka u istoj tijekom čitave karijere iako su se s procesom internacionalizacije i otvaranja tržišta formirale nove prilike za zaposlenja u ovoj branši. Na to će ukazati stavovi zaposlenika po pitanju novih prilika koje imaju van organizacije.

Valja istaći da, ipak, u prosjeku prevladava osjećaj povezanosti s organizacijom kroz stav o zajedništvu kroz probleme koji se javljaju. To ukazuje na stav i odgovornost zaposlenika prema poslu što ova struka i traži. Doprinosi razvoju empatije i većoj profesionalnosti te efektivnosti zaposlenika. Najčešća razina slaganja po tom pitanju je 5 jer je mod za tu varijablu upravo 5. Niži mod od 4 imaju varijable osjećaja obiteljske povezanosti s organizacijom te pripadnosti organizaciji. Potonje dvije varijable s dosegom moda od 5 bi ukazivale na dominantan stav onih koji su osjećaju istinsku afektivnu povezanost s organizacijom i uzajamnost odnosa jer je za osjećaj obiteljske pripadnosti to nužno. Ipak, kako se čak i u ovom sektoru, kao i svakom drugom poslovni procesi stavljaju na prvo mjesto teško je za očekivati takvu sliku jer zbog potrebe usklađivanja toliko različitih karaktera i potreba pojedinaca organizacije koja je mnogo veća od obiteljskog okruženja. Razine od 4 pokazatelj su dobrog stanja afektivne predanosti organizaciji.

Na duge staze je neodrživo upravljati predanošću organizaciji ako ne postoji dovoljna razina kvalitete uvjeta rada i okruženja. To proizlazi iz povezanosti svih komponenti predanosti organizaciji. Zadovoljenje osnovnih potreba (zaposlenja, obavljanja nekog posla, pretvaranja rada u plaću) može postojati i tada se teži zadovoljenju nekih većih (samoostvarenje). Uslijed izostanka većih vlada nezadovoljstvo i osnovnim potrebama po pitanju rada jer ne postoji rast što je normalno očekivanje svakog pojedinca koji ulaže sebe u organizaciju.

Kontunuirana predanost zaposlenika koja e očituje u vidu razvoja osjećaja obveze ostanka u organizaciji te su pojedinih dimenzija kontinuirane predanosti su dane u tablici 7.

Tablica 7: Srednje vrijednosti kontinuirane predanosti

		Bilo bi mi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao čak i kada bi mi to bila želja	Previše bi mi se toga u životu poremetilo kada bih otišao/la iz tvrtke.	Trenutačno je razlog moga ostanka u tvrtki stvar nužnosti koliko i želje.	Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz tvrtke.	Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u tvrtki će biti mala mogućnost pronalaska posla negdje drugdje.	Jedan od glavnih razloga što ću nastaviti raditi u ovoj tvrtki je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja
N	Valid	60	60	60	60	59	57
	Missing	0	0	0	0	1	3
Mean		3,7833	3,7500	3,9000	3,4667	3,2712	3,2632
Median		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00
Std. Deviation		1,05913	,95002	,89632	1,08091	1,11155	,95481
Minimum		1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Izvor: Istraživanje autorice

Kontinuirana predanost zaposlenika se očituje kroz osjećaj obveze prema organizaciji koja ima značajno nižu razinu razvijenosti kod zaposlenika promatrane organizacije u odnosu na afektivnu predanosti. To potvrđuje podatak o tri razine od 3 i jedna od 2 kod slaganja s tvrdnjama jer im je najčešći stupanj, tj. mod, 3 odnosno 2. Najveća prosječna ocjena je 3,9 u slučaju ostanka u organizaciji koliko zbog želje toliko i zbog potrebe. To ukazuje na negativne aspekte povezanosti s organizacijom jer slaganje s tvrdnjom o ostanku u organizaciji zbog potrebe kao i straha o mogućnostima van postojeće organizacije (što potvrđuje podatak o prosječnoj razini slaganja s tvrdnjom o maloj mogućnosti pronalaska posla izvan postojeće organizacije od 3,27) pokazatelj je negativnih uzroka predanosti organizaciji.

S obzirom na trendove na tržištu i dugoročnost negativnih kretanja po pitanju mobilnosti i pronalaska posla koji su vladali sve do otvaranja tržišta i integracije RH u EU opisane rezultate treba analizirati s dozom opreza jer upravo u takvoj situaciji relativno visoka razina slaganja s tvrdnjama o jednakosti želje i potrebe ostanka u organizaciji kao i slaganju s tvrdnjom o mogućnostima pronalaska posla van postojeće organizacije ukazuju na relativno nisku razinu predanosti organizaciji zbog osobnih ulaganja već iz straha i nesigurnosti u okruženju. Iako su trendovi po pitanju mobilnosti, prilika zaposlenja i migracije zbog posla popravljeni potrebno je neko vrijeme

dok se svijest o tome promijeni te se uoče prilike kao i to da se promjeni sustav shvaćanja i vrijednosti u svijesti pojedinaca da zaslužuju više od državne organizacije koja možda nema jednak sustav vrijednosti.

Normativna predanost organizaciji kroz odanost i o obvezu ostanka u organizaciji ukazuje relativno niži stupanj prednosti organizaciji. Razine pojedine dimenzije normativne predanosti dane su u tablici 8.

Tablica 8: Srednje vrijednosti normativne predanosti

		Osjećam obvezu da ostanem u svojoj tvrtki	Čak i kada bih imao/la određenu korist od odlaska, osjećam da to ne bi bilo u redu	Osjećat ću se krivo ako sada napustim svoju tvrtku	Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost	Ne bih moga/la napustiti svoju tvrtku sada, jer imam osjećaj obveze (dugovanja) prema njoj	Mnogo dugujem ovoj tvrtki
N	Valid	59	60	60	60	60	60
	Missing	1	0	0	0	0	0
Mean		3,3559	3,3333	3,1500	3,8333	3,3667	3,4500
Median		3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000
Mode		3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
Std. Deviation		1,12591	1,11487	1,05485	1,01124	1,16396	1,25448
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Izvor: Istraživanje autorice

Prosječna razina normativne predanosti je 3,414, uz najčešće razine 3 u 50% aspekata. Najveća prosječna razina slaganja, 3,83, je po pitanju toga da organizacija zaslužuje lojalnost zaposlenika, dok je najniža, 3,15, po pitanju osjećaja krivnje uslijed napuštanja organizacije. Većina ispitanika ima razinu 3 slaganja s tvrdnjom o osjećaju obveze dugovanja prema tvrtki što konvergira indiferentnosti. Ipak, osjećaj da duguju organizaciji mnogo nadmašuje tu granicu za 0,45, a svega 0,15 u slučaju grižnje savjesti po odlaska iz organizacije usprkos određenoj koristi. Iz opisanog se može zaključiti da je razina organizacijske predanosti najveća s aspekta afektivne predanosti.

Kako bi se detaljnije istražila predanost organizaciji u nastavku je prikazana distribucija frekvencija ispitanika prema spolu i ukupnoj razini ukupne organizacijske prednosti u tablici 9.

Tablica 9: Distribucija ispitanika prema spolu i ukupnoj predanosti organizaciji

		Ukupna organizacijska predanost				
		ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	u potpunosti se slažem	Total
Spol	M	0	8	10	3	21
	Ž	3	13	20	3	39
Total		3	21	30	6	60

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 9 se uočava da postoji razlika u rasporedu stavova ispitanika prema spolu jer čak 33% ispitanica su uglavnom indiferentne po pitanju predanosti organizaciji spram svega 39% ispitanika.

Ukupna predanost je niža i to zbog nedostatka osjećaja obveze prema organizaciji. Predanost organizaciji ne treba uvijek vrednovati jednakom skalom i bez analize uzroka iste. To je zato što za predanost treba spontanost, a ne uvjetovanost korelirana s kaznom. Predanost proizlazi iz slaganja stavova i pronalaska uzora u vrijednostima i djelovanju organizacije, a gradi se brigom za svakog pojedinca organizacije i mogućnošću razvoja unutar iste. Predanost je dinamična i kontinuirana varijabla. Na nju utječe mnogo faktora koje je nemoguće kontrolirati ali je moguće balansirati istima te im se prilagođavati tako da organizacija djeluje kao cjelina i da se svi njezini dionici osjećaju potpuni uslijed pripadnosti istoj. Pripadnost, kao i svaki drugi odnos, traži njegu, ulaganje, odricanje, kompromis i povezivanje različitih interdisciplinarnih aspekata promišljanja. Predanost organizaciji proizlazi iz predanosti poslu, zadacima, nadređenima, timu, klijentima, zajednici i sl. KBC djeluje u sektoru koji ima najviše direktnih utjecaja na društvo i to ključnih stoga je nužno da se smanje mogući utjecaji koji narušavaju svrhu ovog sektora poput dvostrukih standarda, pogodovanja i davanja prednosti profitu te se stavi naglasak na zajednicu i društvo, ljudske resurse i razvoj kvalitete usluga koje pružaju.

Usprkos razlici u distribuciji stavova s aspekta spola za testiranje značaja potrebno je primijeniti testiranje prigodnim statističkim alatom te postaviti hipoteze za testiranje. U tu svrhu se postavljaju hipoteze:

H_0….Nema postoji značajna razlika u organizacijskoj predanosti ispitanika s obzirom na spol.
H_1….Postoji značajna razlika u organizacijskoj predanosti ispitanika s obzirom na spol.

Nakon toga je proveden,neparametrijski, Hi kvadrat test kako bi se ispitao značaj utjecaja spola ispitanika na ukupnu predanost organizaciji. Rezultati testa su dani u tablici 10.

Tablica 10: Hi kvadrat test utjecaja spola na organizacijsku predanost

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,334[a]	3	,506
Likelihood Ratio	3,275	3	,351
Linear-by-Linear Association	,754	1	,385
N of Valid Cases	60		

Izvor: Istraživanje autorice

Empirijska razina signifikantnosti testa od 50,6%, ukazuje na to da uočene razlike u razini predanosti organizaciji kroz stavove ispitanika ne ovise o spolu jer ista prelazi standardiziranu razinu značaja razlika do maksimalno 5%.

Iako ne postoji utjecaj spola na ukupnu organizacijsku predanost analiziran je zaseban utjecaj spola na pojedini aspekt predanosti organizaciji s ciljem testiranja utjecaja spola na afektivnu predanost. Rezultati za svih šest aspekata predanosti (ranije prezentiranih kroz srednje vrijednosti), su dani u tablici 11.

Tablica 11: Hi kvadrat test utjecaja spola na aspekte afektivne predanosti

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	3,864	4	,425
PearsonChi-Square	7,874	4	,096
PearsonChi-Square	4,647	4	,325
PearsonChi-Square	3,460	4	,484
PearsonChi-Square	3,761	4	,439
PearsonChi-Square	6,177	4	,186

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati ukazuju da spol ne utječe na niti jednu od dimenzija afektivne predanosti jer je empirijska razina signifikantnosti svake od njih iznad uvjeta značaja od 5%. Testiranje utjecaja spola na predanost organizaciji ukazuje na to da spol ne utječe značajno na normativnu i kontinuiranu predanost također. To potvrđuje rezultat Hi kvadrat testa kojem je empirijska razina signifikantnosti za obje komponente organizacijske predanosti iznad uvjeta značaja od 5%. Rezultati su dani u tablicama 12 i 13.

Tablica 12: Hi kvadrat test utjecaja spola na aspekte kontinuirane predanosti

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	8,489	4	,075
PearsonChi-Square	1,877	4	,596
PearsonChi-Square	5,059	4	,281
PearsonChi-Square	6,089	4	,193
PearsonChi-Square	2,647	3	,619
PearsonChi-Square	9,355	4	,053

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 13: Hi kvadrat test utjecaja spola na aspekte normativne predanosti

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	4,529	4	,339
PearsonChi-Square	2,456	4	,653
PearsonChi-Square	6,243	4	,182
PearsonChi-Square	7,697	4	,103
PearsonChi-Square	5,120	4	,275
PearsonChi-Square	8,518	4	,074

Izvor: Istraživanje autorice

Uočeni rezultati nepostojanja statistički značajnog utjecaja spola na različite komponente organizacijske predanosti ukazuje na jednaki stupanj mentalne snage i stavova ispitanika bez obzira na spol kao i odbacivanje dogmi o višem stupnju emocionalnosti ženskog spola. Zaposlenici se sporije vežu uz organizaciju na emocionalnoj razini zbog prilika koje ih okružuju i sve većeg iskustva po pitanju nepravdi i neadekvatnog tretmana te zaštite prava radnika. Razina plaća i politike tržišta rada ali i ekonomska politika determiniraju

općenito nižu razinu povezivanja s organizacijom i razvoj potpuno drugačije organizacijske kulture i vrijednosti u odnosu na poduzeća nekih ranijih razdoblja i drugih područja i tržišta gdje se cijeni predanost te se ista vraća lojalnošću.

Za sve, a posebno sektor zdravstva neophodno je težiti razvoju takvih organizacijskih vrijednosti koje su u skladu s čovjekom te promoviraju takve vrijednosti kako unutar organizacije tako i prema vani. To je zato što je u tom sektoru empatija i razina predanosti determinanta uspješnosti, a i efikasnosti u konačnici te na duge staze te faktor koji doprinosi razvoju i potencijalima te ugodnom življenju cijele zajednice i društva.

Nadalje, analiza utjecaja staža u organizaciji na organizacijsku predanost testirana je parametrijskim testom korelacije i to za redoslijedne varijable (Spermanov korelacijski test), kako bi se istražila veza između redoslijednih varijabli razine pojedine dimenzije predanosti organizaciji i staža u organizaciji kao redoslijednog pokazatelja duljine pripadnosti organizaciji. Rezultati testa su dani u tablici 14.

Tablica 14: Koeficijent korelacije staža u organizaciji i pojedine vrste predanosti

			ukupna razina afektivne predanosti	ukupna razina kontinuirane prednosti	ukupna razina normativne predanosti	staž u organizaciji
Spearman'srho	ukupna razina afektivne predanosti	CorrelationCoefficient	1,000	,031	**,856****	,331
		Sig. (2-tailed)	.	,812	**,000**	,100
		N	60	60	**60**	60
	ukupna razina kontinuirane prednosti	CorrelationCoefficient	,031	1,000	,191	,192
		Sig. (2-tailed)	,812	.	,143	,143
		N	60	60	60	60
	ukupna razina normativne predanosti	CorrelationCoefficient	**,856****	,191	1,000	**,345****
		Sig. (2-tailed)	**,000**	,143	.	**,007**
		N	**60**	60	60	**60**
	staž u organizaciji	CorrelationCoefficient	,331	,192	**,345****	1,000
		Sig. (2-tailed)	,100	,143	**,007**	.
		N	60	60	**60**	60

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autorice

Test korelacije ukazuje na statistički značajne veze samo u slučaju staža i normativne predanosti jer je empirijska značajnost testa ispod uvjeta maksimuma značaja od 5% te iznosi 0,7%. Uočena statistički značajna veza dvaju varijabli je pozitivna te koeficijent korelacije iznosi 0,345. To znači da se s povećanjem staža u organizaciji može očekivati i povećanje normativne predanosti zaposlenika. To je zato što na normativnu predanost utječe još mnogo faktora osim staža poput faktora kojima organizacija pruža određene koristi i brigu prema zaposlenicima.

Osim korelacije staža i pojedine vrste organizacijske predanosti proveden je korelacijski test pojedinih vrsta predanosti i obrazoanja zaposlenika. Rezultati testa su dani u tablici 15.

Tablica 15: Korelacija dimenzija organizacijske predanosti i stupnja obrazovanja

			Obrazovanje	afektivna predanost	kontinuirana predanosti	normativna predanost
Spearman's rho	Obrazovanje	Correlation Coefficient	1,000	**,486****	-,235	**,322***
		Sig. (2-tailed)	.	**,000**	,070	**,012**
		N	60	**60**	60	**60**
	afektivna predanost	Correlation Coefficient	**,486****	1,000	-,032	**,760****
		Sig. (2-tailed)	**,000**	.	,808	**,000**
		N	**60**	60	60	**60**
	kontinuirana predanosti	Correlation Coefficient	-,235	-,032	1,000	,158
		Sig. (2-tailed)	,070	,808	.	,227
		N	60	60	60	60
	normativna predanost	Correlation Coefficient	**,322***	**,760****	,158	1,000
		Sig. (2-tailed)	**,012**	**,000**	,227	.
		N	**60**	**60**	60	60

Izvor: Istraživanje autorice

Uočena je pozitivna i jaka, statistički značajna veza između normativne i afektivne predanosti organizaciji jer koeficijent korelacije iznosi 0,760 uz empirijsku razini signifikantnosti od 0%. S povećanjem afektivne predanosti može se očekivati i povećanje normativne predanosti organizaciji. Ako su zaposlenici emotivno vezani uz organizaciju razvijaju osjeća obveze doprinosa i ostanka u istoj lakše nego da su manje vezani emocionalno za organizaciju. To je posljedica sinergijskog utjecaja emocija na sve ostale prosudbe i veće spremnosti na žrtvu što

ne smatraju kaznom ili mukom već doprinosom nego u situacijama kada emocionalna povezanost izostaje te tada požrtvovnost i angažiranost ima određenu granicu za koji zaposleni ne očekuju ništa od organizacije.

Zanimljivo je istaći da je uočena statistički značajna veza između stupnja obrazovanja i afektivne predanosti organizaciji jer empirijska razina signifikantnosti koeficijenta korelacije 0% što je ispod maksimuma uvjeta značaja od 5%. Koeficijent korelacije iznosi 0,486 što znači da je veza pozitivna i gotovo polujaka te da s povećanjem obrazovne strukture se može očekivati i povećanje razine afektivne te normativne predanosti organizaciji. Bitno je također istaknuti uočenu pozitivnu vezu po pitanju afektivne predanosti jer u mnogim slučajevima bi očekivali da je ista upravo suprotna i da se s rastom obrazovanja smanjuje emocionalni razvoj zaposlenika i povezivanje s organizacijom jer su tada svjesniji obveza organizacije ali i mogućnosti na tržištu te vlastitih prilika koje stječu višim obrazovanjem. To je za zdravstveni sektor dobro i poželjno jer liječnike upravo to čini zaposlenicima koji su više povezani s organizacijom na emocionalniji razini što doprinosi jačanju empatije nužne u obavljanju poslova ovog sektora.

Dob zaposlenika utječe također na predanost organizaciji što potvrđuju podaci o korelaciji dobi ispitanika te normativne i afektivne predanosti. Rezultati korelacije su dani u tablici 16.

Tablica 16: Korelacija dimenzija organizacijske predanosti i dobi ispitanika

			Dob	ukupna razina afektivne predanosti	ukupna razina kontinuirane prednosti	ukupna razina normativne predanosti
Spearman's rho	Dob	Correlation Coefficient	1,000	,420**	,256*	,478**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,048	,000
		N	60	60	60	60
	ukupna razina afektivne predanosti	Correlation Coefficient	**,420****	1,000	,031	,856**
		Sig. (2-tailed)	**,001**	.	,812	,000
		N	**60**	60	60	60
	ukupna razina kontinuirane prednosti	Correlation Coefficient	**,256***	,031	1,000	,191
		Sig. (2-tailed)	**,048**	,812	.	,143
		N	**60**	60	60	60
	ukupna razina normativne predanosti	Correlation Coefficient	**,478****	,856**	,191	1,000
		Sig. (2-tailed)	**,000**	,000	,143	.
		N	**60**	60	60	60

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijenti korelacije dobi i te dvije vrste predanosti organizaciji su statistički značajni jer je empirijska razina signifikantnosti oba ispod maksimuma uvjeta značaja od 5% te iznose 0,1%, odnosno 0%.

Uočene veze su pozitivne što znači da se kod starijih zaposlenika i s povećanjem staža može očekivati veća razina povezivanja zaposlenika s organizacijom na emocionalnoj razini i s aspekta osjećaja obveze zaposlenika za ostajanje u organizaciji.

To je posljedica smanjenja mogućnosti sa starenjem i većom povezanošću s organizacijom ali i averzijom na nove prilagodbe te u slučaju motivacije i upravljanja zaposlenicima od strane organizacije razvoja kvalitetne povezanosti i lojalnog odnos zaposlenika i organizacije.

3.4. Testiranje hipoteza rada

Nakon prezentacije rezultata i uočenih odnosa između analiziranih varijabli istražen je utjecaj radne pozicije na razvijenost pojedinog aspekta predanosti zaposlenika prema organizaciji. Glavna hipoteza rada temeljila se na tvrdnji da postoje statistički značajne razlike u ukupnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split. Za testiranje utemeljenosti te hipoteze formiran je pokazatelj ukupne organizacijske predanosti kao aritmetička sredina srednjih vrijednosti razine predanosti svih triju komponenti organizacijske predanosti (afektivne, kontinuirane i normativne predanosti) te je isti analiziran na način da je testiran značaj razlika aritmetičkih sredina predanosti članova uzorka dok je za orijentir uzeta radna pozicija.

U istraživanju je sudjelovalo 36 zaposlenika na poziciji liječnika i 24 na poziciji medicinskog osoblja. Distribucija ispitanika s obzirom na radno mjesto i ukupnu organizacijsku predanost dana je u tablici 17.

Tablica 17: Ispitanici prema poziciji na poslu te ukupnoj razini organizacijske predanosti

		Ukupna organizacijska predanost				
		ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	u potpunosti se slažem	Total
Pozicija na poslu	doktor/ica	1	8	24	3	36
	medicinski brat/sestra	2	13	6	3	24
Total		3	21	30	6	60

Izvor: Istraživanje autorice

Vidljivo je da čak 35 liječnika i liječnica se slaže s tvrdnjama koje ukazuju na visoku predanost organizaciji. Disperzija frekvencija na ostale razine je manja u odnosu na medicinsko osoblje koje je na poziciji medicinske sestre/brata.

Za testiranje glavne hipoteze rada postavljaju se hipoteze testa da razlike u razini ukupne predanosti nisu značajne s obzirom na radnu poziciju odnosno da jesu.

H_0….Ne postoji značajna razlika u organizacijskoj predanosti ispitanika s obzirom na radnu poziciju.
H_1….Postoji značajna razlika u organizacijskoj predanosti ispitanika s obzirom na radnu poziciju.

Rezultati testa du dani u tablici 18.

Tablica18: Hi kvadrat test razlike u ukupnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između doktora i medicinskih sestara

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	10,337[a]	3	,016
LikelihoodRatio	10,690	3	,014
Linear-by-LinearAssociation	4,060	1	,044
N ofValidCases	60		

Izvor: Istraživanje autorice

Primjena Hi kvadrat testa za testiranje razlika u srednjoj vrijednosti razvijenosti ukupne predanosti organizaciji na uzorku osoblja KBC Split prema rednoj poziciji ukazuje da je empirijska razina signifikantnosti testa 0,016 tj.1,6% što je ispod maksimuma značaja od 5% te se zaključuje da postoje značajne razlike u organizacijskoj predanosti između doktora i medicinskih sestara tj. odbacuje se nulta hipoteza testa te se zaključuje da je utemeljena glavna hipoteza rada koja glasi:

H_1…Postoje razlike u ukupnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC-a Split kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Dodatno ako se radno mjesto tj. pozicija na poslu promatra kao rang varijabla tada se postavlja da su doktori viša razina od medicinskih sestara, tada je za testiranje razlika potrebno primijeniti parametrijski test korelacije redoslijednih varijabli čiji su rezultati dani u tablici 19.

Tablica19: Korelacija ukupne predanosti organizaciji i radne pozicije

			Ukupna organizacijska predanost	Pozicija na poslu
Spearman'srho	Ukupna organizacijska predanost	CorrelationCoefficient	1,000	-,294*
		Sig. (2-tailed)	.	,023
		N	60	60
	Pozicija na poslu	CorrelationCoefficient	-,294*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,023	.
		N	60	60

*. Correlationissignificant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autorice

Iz rezultata testa se donosi jednak zaključak (kao i u ranijem testu) jer je izračunati koeficijent statistički značajan uz empirijsku razinu signifikantnosti od 4,6% te koeficijent korelacije od -0,283 što ukazuje na negativnu vezu. Takvi rezultati ukazuju na to da se s višim rangom pozicije na poslu tj. radnim mjestom može očekivati manja razina ukupne predanosti. Ovaj test je osim potvrde značaja razlika ukazao na odnos između varijabli.

Ovakav rezultat nije bilo jednostavno iščitati iz tablice distribucije ispitanika preko radne pozicije i ukupne predanosti kako putem tablice tako i putem grafikona iz razloga nedostatka prikaza relativnih vrijednosti i njihove disperzije oko srednje vrijednosti stoga je test korelacije ipak ukazao da je trend koji je presudan za definiranje smjera veze ipak značajniji u slučaju medicinskih sestara. To znači da se ukupna predanost smanjuje s povećanjem pozicije na poslu zbog smanjenja afektivne povezanosti koja je uočena kod zaposlenika na višim pozicijama promatrane organizacije. To potvrđuje utemeljenost prve hipoteze rada o postojanju razlika u predanosti organizaciji u KBC Split.

Da li razlike u predanosti zaposlenika KBC Split postoje s obzirom na radnu poziciju prema komponentama predanosti istraženo je testiranjem utemeljenosti ostalih hipoteza rada. Druga hipoteza rada je glasila:

H_2…Postoje razlike u afektivnoj predanosti osoblja KBC-a Split tj. kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Testiranje utemeljenosti provedeno je parametrijskim i neparametrijskim testovima. Rezultati su dani u tablici 20.

Tablica 20: Ispitanici prema poziciji na poslu te afektivnoj razini organizacijske predanosti

		afektivna predanost				
		2,00	3,00	4,00	5,00	Total
Pozicija na poslu	doktor/ica	1	4	17	14	36
	medicinski brat/sestra	5	12	5	2	24
Total		6	16	22	16	60

Izvor: Istraživanje autorice

Prikaz distribucije ispitanika prema radnoj poziciji i afektivnoj predanosti ukazuje na raznoliku disperziju razina afektivne predanosti između liječnika i medicinskih sestara. Razina afektivne predanosti kod doktora koja prevladava je 4, a kod medicinskih sestara je 3.

Uočava se da nitko od ispitanika bez obzira na poziciju na poslu nije iskazao razinu 1 po pitanju afektivne predanosti promatrano u prosjeku šest dimenzija ove komponente predanosti. Distribucija ukazuje na sličan trend uočen u tablici 21. No, kako bi se to sa sigurnošću istražilo proveden je neparametrijskih Hi kvadrat test čiji su rezultati u tablici 22.

Tablica 21: Hi kvadrat test razlike u afektivnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između doktora i medicinskih sestara

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	20,638[a]	3	,000
LikelihoodRatio	21,721	3	,000
Linear-by-LinearAssociation	17,661	1	,000
N ofValidCases	60		

Izvor: Istraživanje autorice

Testiranjem značaja razlika u razini razvijenosti afektivne predanosti zaposlenika KBC Split u ovisnosti o poziciji na poslu ukazuje da postoje statistički značajne razlike u razini afektivne predanosti s obzirom na radnu poziciju. Zaključak je donesen na temelju empirijske razine signifikantnosti koji iznosi 0%.

Ako se radna pozicija promatra kao redoslijedna varijabla tada se utemeljenost prve pomoćne hipoteze može testirati i parametrijskim testom tj. Spermanovim testom korelacije prikazanim u tablici 22.

Tablica 22: Korelacija afektivne predanosti organizaciji i radne pozicije

			Radna pozicija	afektivna predanost
Spearman's rho	Radna pozicija	Correlation Coefficient	1,000	-,551**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	60	60
	afektivna predanost	Correlation Coefficient	-,551**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	60	60

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati ukazuju da postoji statistički značajna i negativna veza između afektivne predanosti organizaciji i radne pozicije. Zaključak je donesen na temelju razine signifikantnosti od 0% koji je ispod uvjeta značaja od 5%. To znači da se s povećanjem radne pozicije može očekivati smanjenje razine afektivne predanosti tj. da su medicinske sestre emocionalno predanije organizaciji od liječnika i liječnica.

Treća hipoteza je glasila:

H_3…Postoje razlike u kontinuiranoj predanosti osoblja KBC-a Split tj. kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Distribucija odgovora ispitanika ukazuje na to da se javlja različit trend razina kontinuirane predanosti organizaciji između liječnika i medicinskih sestara i to jer kod lijenika/ice nema najveće razine, dok je kod sestara treća i četvrta razina jednako zastupljena.

Testiranje značaja uočene razlike u trendu provedeno je neparametrijskim Hi kvadrat testom, koji ocjenjuje značaj razlike u razini kontinuirane predanosti organizaciji s obzirom na nominalnu varijablu radne pozicije, prikazanom u tablici 23.

Tablica 23: Hi kvadrat test razlike u kontinuiranoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između doktora i medicinskih sestara

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,201[a]	3	,007
Likelihood Ratio	14,598	3	,002
Linear-by-Linear Association	7,153	1	,007
N of Valid Cases	60		

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati testa ukazuju na postojanje značajnih razlika u kontinuiranoj predanosti zaposlenika KBC Split s obzirom na radnu poziciju jer je empirijska razina signifikantnosti testa svega 0,7% što znači da su uočene razlike u razinama kontinuirane predanosti prema radnoj poziciji statistički značajne.

Kako bi se uočio smjer i odnos razlika tj. veze radne pozicije i kontinuirane predanosti radna pozicija tretirana je kao rang te je proveden parametrijski korelacijski test čiji su rezultati prikazani u tablici 24.

Tablica 24: Korelacija kontinuirane predanosti organizaciji i radne pozicije

			Radna pozicija	kontinuirana predanosti
Spearman's rho	Radna pozicija	Correlation Coefficient	1,000	,318*
		Sig. (2-tailed)	.	,013
		N	60	60
	kontinuirana predanosti	Correlation Coefficient	,318*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	.
		N	60	60

Izvor: Istraživanje autorice

Test je ukazao da koeficijent korelacije iznosi 0,318 što znači pozitivnu vezu tj. da se s povećanjem radne pozicije može očekivati i povećanje kontinuirane predanosti organizaciji. Uočena veza je statistički značajna jer je empirijska razina signifikantnosti svega 0,13%.

Uočena veza te odnos radne pozicije i kontinuirane predanosti posljedica je odnosa ulaganja znanja i napora u obrazovanje liječnika u odnosu na medicinske sestre stoga i veće organizacijske predanosti po tom pitanju pa su i više vezani uz organizaciju jer smatraju da su mnogo više uložili pa teško napuštaju istu. To ne označava stav o

manjoj vrijednosti vlastitih napora već činjenice duljeg obrazovanja i napora u edukaciji te procesu potrebne specijalizacije za stjecanje određenog radnog mjesta tj. pozicije u odnosu na medicinske tehničare.

Četvrta hipoteza rada testirana je primjenom parametrijskih i neparametrijskih testova u tablici 25. Četvrta pomoćna hipoteza je glasila:

H_4… Postoje razlike u normativnoj predanosti osoblja KBC-a tj. kod liječnika u odnosu na medicinske sestre.

Prikazom distribucije ispitanika prema radnoj poziciji (doktor/ica ili medicinsko osoblje) i normativnoj predanosti(mjerenoj na skali od 1; što je značilo gotovo nikakvu razinu predanosti, do 5; što je načilo najvišu razinu predanosti) uočljivo je da su liječnici iskazali četiri od tri razine normativne predanosti dok medicinski tehničari pet. Najveći broj doktora je iskazao razinu 4, dok u slučaju medicinskog osoblja najčešća je razina 3. Iako, značajan dio liječnika i liječnica ima razinu normativne predanosti 4 u odnosu na medicinske sestre potrebeno je bilo istražiti da li je i koliko to značajno. To je testirano dodatnim testovima prikazanim u tablici 25.

Tablica 25: Hi kvadrat test razlike u normativnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između liječnika i medicinskih sestara

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,652[a]	4	,002
Likelihood Ratio	18,702	4	,001
Linear-by-Linear Association	8,767	1	,003
N of Valid Cases	60		

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati Hi kvadrat testa ukazuju na postojanje statistički značajnih razlika u razini normativne organizacijske predanosti osoblja KBC Split s obzirom na radnu poziciju. To znači da uočeni trend normativne predanosti se značajno razlikuje između liječnika i liječnica te medicinskih sestara. Zaključak je donesen na temelju empirijske signifikantnosti testa od 0,2%.

Dodatno testiranje uočenih značajnih razlika provedeno je parametrijskim testom ali i podešavanjem varijable radne pozicije kao redoslijedne. Rezultati testiranja dani su u tablici 26.

Tablica 26: Korelacija normativne predanosti organizaciji i radne pozicije

			Radna pozicija	normativna predanost
Spearman's rho	Radna pozicija	Correlation Coefficient	1,000	-,383**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	60	60
	normativna predanost	Correlation Coefficient	-,383**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	60	60

Izvor: Istraživanje autorice

Oni ukazuju na koeficijent korelacije koji iznosi -0,393 što ukazuje na postojanje negativne korelacijske veze i da se s porastom radne pozicije može očekivati manja razina normativne predanosti. To je zato što manju vezu zbog većih napora uloženih kroz obrazovanje imaju po pitanju razvoja osjećaja obveze ostanka u organizaciji. Izračunati koeficijent korelacije je statistički značajan uz empirijsku razinu signifikantnosti od 0,3%.

Uočeni rezultati i odnosi temeljem prezentiranih rezultata istraživanja problematike organizacijske predanosti ukazuju na utemeljenost svih hipoteza rada. Razlike u organizacijskoj predanosti postoje i najviše su izražene s obzirom na radnu poziciju. Ipak na predanost utječe i spol te dob ispitanika do neke mjere. Konačno se može istaći da je organizacijska predanost determinirana mnogim faktorima, a ponajprije uvjetima rada i motivacijom zaposlenika tj. onoga što organizacija pruža svojim zaposlenicima ali i strukom, stanjem u sektoru te gospodarstvu općenito. Upravo potonje nerijetko biva definirano radnom pozicijom također. Valja istaći da spol nema utjecaj na predanost ali da je ista definirana spletom niza faktora kako onih unutar tako i izvan organizacije.

Za kraj je istraženo da li su razlike u razini pojedine vrste predanosti značajne uspoređujući ih u odnosu na ukupnu raznu predanosti. Rezultati testa dani su u tablici 27.

Tablica 27: Friedmanov test razlika u razini pojedine vrste predanosti

N	60
Chi-Square	12,577
df	2
Asymp. Sig.	,002

a. Friedman Test

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati ukazuju da je empirijka razina signifikantnosti 0,002 tj. 0% što ukazuje da su razlike razine pojedine vrste predanosti značajne u odnosu na ukupnu predanost značajne. Najveća razina predanosti je afektivna, a potom kontinuirane i normativne. Ukupna predanost ne ovisi samo o tri promatrana vida predanosti već i o nizu drugih faktora koji ih drže na „okupu“ te stvaraju trajne vrijednosti i razvijaju osjećaje kod zaposlenika. Udio i značaj pojedinog aspekta predanosti u izgradi ukupne predanosti organzaciji različit je jer su zaposenici individue koje imaju vlastiti sustav vrijednosti.

3.5. Kritički osvrt

S aspekta determinanti posla i pojedinaca na razvoj i izgradnju predanosti utječe dob i staž ali samo u pojedinim aspektima ukupne organizacijske predanosti dok su razlike kod zaposlenika KBC-a Split uočene za sve tri komponente organizacijske predanosti između liječnika i medicinskih sestara što znači da organizacijsku predanost, bez obzira na to o kojoj je komponenti riječ, determinira radna pozicija. To je posljedica društvenih normi, vrijednosti i standarda. Uočene veze radne pozicije i komponenti predanosti ukazuju da je pozitivna povezanost u slučaju radne pozicije i kontinuirane predanosti, dok je negativna u slučaju normativne i afektivne predanosti. To znači da je osoblje medicinskih tehničara tj. medicinske sestre imaju veću razinu afektivne tj. emocionalne povezanosti s organizacijom u odnosu na liječnike, dok to nije slučaj s ostale dvije komponente organizacijske predanosti. Uočena relativno solidna razina predanosti uz analizu faktora i uzroka iste ukazuje na to da su moguća i poželjna unapređenja u razvoj i jačanje predanosti.

Potrebno je ojačati normativnu predanost ali temeljenu na jednakom doprinosu i simbiozi organizacije i djelatnika, afektivnu predanost temeljnu na susretanju vrijednosti koje povećavaju standarde i ulogu medicinskih struka

unutar društva, predanost struci i prije svega samom poslu te zadacima i ulozi poziva kako bi se povećala i izgradila ukupna predanost organizaciji.

Uočeni rezultati i analizirani uzroci ne znače ništa negativno već ukazuju koji faktori utječu na razinu pojedine komponente organizacijske predanosti što je korisno menadžmentu u upravljanju ljudskim resursima i motivacijom. Faktori utjecaja tj. uzroci su različiti te su pokazatelj ocjene stanja predanosti koje treba istražiti za detektirane razine organizacijske predanosti. Visok stupanj predanosti može biti uzrokovan negativnim faktorima koji ako se promjene djeluju na rapidno smanjenje razine predanosti što znači da takva predanost nije realni pokazatelj bez analize faktora koji vode istoj tj. uzroka takve predanosti.

Iz tih razloga svaki od aspekata organizacijske predanosti može imati negativne i pozitivne efekte na posao i organizaciju posebno promatrano tijekom vremena. Primjer tome je visok stupanj emocionalne predanosti (ako se formira prividnom prezentacijom organizacije novim zaposlenicima i sl.) koji može biti negativan ako organizacija nema jednak cilj kao i pojedinac koji obavlja posao (način tretmana pojedinih procesa posla i sl. jer pojedinac može imati visok stupanj emocionalne predanosti organizaciji temeljen na vlastitim normama koje on želi prenijeti organizaciji što nakon shvaćanja vodi razočarenju) ili pak može značiti slabljenje konkurentnosti ljudskih resursa ako postoji previsok stupanj normativne predanosti (kojem je posljedica niska razina pouzdanja ili precijenjenost onoga što im organizacija daje što bi u tom slučaju smatrali dugom i potrebom za protuuslugom mimo odrađenih procesa i posla kroz dugoročno vezanje za organizaciju bez obzira na realni
odnos organizacije prema zaposlenom i sl.) stoga je pri ocjeni predanosti organizaciji nužno razmotriti razloge razine svakog vida iste kako bi se ustanovila moguća područja unapređenja te prilagodba strategija upravljanja organizacijskom predanošću.

Predanost organizaciji čini svakako niz varijabli koje su pod utjecajem različitih i kompleksnih faktora koji zahtijevaju upravljanje, razvoj i evaluaciju u kontinuitetu i u skladu s promjenama u organizaciji ali i njenoj okolini.

Zdravstveni sektor poseban naglasak treba staviti na upravljanje predanošću zaposlenika zbog uloge predanosti poslu i organizaciji te sinergijskih efekata i razvoja empatije. Sklad u vrijednostima i kulturi organizacije i njenih zaposlenika doprinosi kvaliteti usluge i razvoju standarda za korisnike što je od posebnog značaja u ovoj branši. Zadovoljni zaposlenici su povezani s organizacijom i ulažu napore u unapređenje procesa i posla što vodi razvoju konkurentnosti.

Upravljanje predanošću organizaciji zahtijeva temeljit pristup od formiranja osnovnih uvjeta rada u organizaciji, radnih mjesta i zadataka, načina vrednovanja i prava te obveza, organizacijskih vrijednosti i kulture, dosljednosti i primjera djelovanja od vrha hijerarhije do dna. Najvažnije je da postoji regulirana zaštita svakog pojedinca u organizaciji i jednak tretman po pitanju prava i obveza, radni uvjeti i jasno definirani ciljevi. Organizacije s jasnim pravilima i fer odnosom pokazuju ozbiljnost te postaju poželjan poslodavac. Uz to za ostanak i razvoj u takvoj organizaciji na duge staze potrebno je poklapanje vrijednosti, razvoj i poticanje te razvoj organizacijske kulture te klime koja osigurava integraciju koja djeluje ugodno, motivirajuće te potiče na vlastiti razvoj, požrtvovnost te povezuje sve njene dionike. Takva organizacija je dosljedna, empatična kada to treba, prilagođava se zajedno sa svojim zaposlenicima, na prvom mjestu su osnovne vrijednosti organizacije iz koji proizlazi misija i vizija.

Održivo poslovanje temelji se na kvaliteti odnosa unutar organizacije. Zadovoljni zaposlenici utječu kvalitetnije i bolje na sve ostale procese i odnose unutar ali i izvan poduzeća, a sve to ima dugoročne i dalekosežne sinergijske efekte kada je obostrano tj. kada postoji takav koncept koji organizacija njeguje. Unutar takvih organizacija ne opstaju oni koji čije se vrijednosti krše s vrijednostima organizacije stoga se selektira kvalitetan kadar koji razvija i nadograđuje prave vrijednosti po mjeri čovjeka. Unutar takve organizacije pojedinac može samo napredovati po pitanju sustava vrijednosti koje su osnova djelovanja ili napustiti istu. Ako organizacija nema dovoljnu kritičnu masu kvalitetnih nosioca organizacijskih vrijednosti i načina djelovanja koja sve procese održava na poželjnoj razini takva organizacija kroz loše regrutacije gubi na stabilnost te na duge staze i konkurentnosti povećavajući udio pojedinaca koji utječu na divergenciju od kvalitetnih vrijednosti unutar organizacije te preslagujući ciljeve koji s vremenom smanjuju razinu predanosti i kvalitetu djelovanja unutar takve organizacije.

Ključ razvoja i očuvanja predanosti te upravljanja istom jest kontinuitet analize i praćenja, definiranje uzroka razina predanosti, prilagođavanje i ulaganje u kvalitetu osnovne infrastrukture koja formira preduvjete za predanost.

Predanost bi trebala biti na prvom mjestu jer je izvor održivog djelovanja organizacija bez obzira na branšu. Ipak, poduzeća u nekim sektorima su pod utjecajem trendova tih industrija manje ili više orijentirana generalno ka tome bez obzira na stil i to tko rukovodi istima. To je dijelom dio društvene kulture i stava da za određene djelatnosti treba robusnost pa i čak autoritativan stil. Odnosi se to na financijski sektor ponajviše. Ipak, predanost je nešto što treba razvijati i njegovati jer je jedino sustav koji priznaje predanost budućnost razvoja društva i pokretač novog sustava koji će biti u mogućnosti odgovoriti izazovima s kojima se suočava suvremena globalna ekonomija.

Zdravstveni sektor je jedan koji je najviše pogođen negativnim trendovima procesa konzumerističkog društva, modernog kapitalističkog sustava ekonomije, procesima globalizacije i novim sustavima organizacija koji su

odgovor na promjene i sve brži ritam. Profit se probio na prvo mjesto ciljeva svih organizacija bez obzira na tip te protkao misije poduzeća. Najveći propust je taj što je se unutar organizacija uvukla i neetičnost kao skup mjera i dio strategija opstanka te ostvarenja ciljeva pa su mito i korupcija sve prisutni. Profit se gradi na leđima onih od zbog kojih ovaj sektor postoji. Farmaceutska industrija postoji pod poticajem razvoja bolesti te njihovim pretvaranjem u kronične. Prednost se daje rješenjima koja nisu konačna kako bi se pojedine proizvode držalo što dulje u fazi zrelosti. Događaju se ozbiljni propusti i namjerna prikrivanja te prodaja mnogo toga pod nečim što nije. Etika se zanemaruje pod pravdanjem legalnosti koji uvijek ne prati načela etičnoga. Nedostaje sve više empatije i osjećaja upravo u sektoru koji to najviše treba.

Na žalost zbog organizacije i nedovoljnih napora na makro razini mnogi poslovni iz domene medicinske struke bivaju marginalizirani, nedovoljno promovirani te razvijani od strane struke, nadležnih tijela, organizacija, politika i države što vodi banalizaciji te postavljanju isključivog profita unutar istih kao i organizacija po tom pitanju.

Kako bi se ti negativi trendovi smanjili te u nekom budućem vremenu otklonili i iskorijenili iz organizacijskih kultura i sustava vrijednosti zdravstvenog sektora potrebno je riješiti glavne preduvjete povratka etičnosti na prvo mjesto. Za to je nužno jasno i zakonski definirati procese nabave i organiziranje procesa takvih organizacija, povećati ulaganja i sredstva koja su nužna za povećanje standarda kvalitete, ojačati stupanj i prilike obrazovanja, promovirati i aktivirati politike zadržavanja kvalitetnog kadra u ovom sektoru, smanjiti mogućnosti manevriranju i korupciji kroz jasan zakonski okvir ali i nadzor.

Sve opisane mjere pozitivno bi djelovale na razvoj predanosti u organizacijama u ovom sektoru jer procesi koji trenutno vladaju u okruženju ali i koji su se uvukli unutar organizacijskih kultura i sustava vrijednosti imaju negativan učinak na predanost.

Organizacije zdravstvenog sektora odlikuje nedovoljno razvijena predanost i povećanje migracija ljudskih resursa stoga je potrebno da se usmjere sve snage ka povećanju standarda i vrijednosti unutar organizacija kao i uvjeta koji će osigurati zadržavanje kvalitetnog kadra, zaustavljanje pojave tog trenda te razvoj veće razine predanosti. To će utjecati na povećanje kvalitete usluga, doprinos zdravstvenog sektora zajednici te povećanju kvalitete usluga općenito.

KBC Split je organizacija koja ima značajnu ulogu u sektoru zdravstva. Ona zapošljava velik broj djelatnika te je upravljanje složeno i pod utjecajem mnogih čimbenika. Upravljanje je tome složenije jer ova organizacija mora zadovoljiti mnoge druge norme kao javna organizacija u odnosu na neke privatne. Nadalje ista je više pod

povećalom javnosti što stavlja dodatne pritiske. Stanje organizacijske predanosti je relativno zadovoljavajuće, posebno ako se u obzir uzmu previranja koja pogađaju ovu organizaciju i sektor kao posljedica političkih odluka, zakonskih regulativa i drugih odnosa. Svakako to ne znači da je ista gotova i zadana već je nužno da se nastoje otkloniti negativni utjecaji iz vani kao i to da se izgrade jasni stavovi i standardi unutar organizacije koji će osigurati stabilizaciju i jačanje predanosti u turbulentnim fazama okruženja.

To treba biti vodilja i okosnica rasta ove organizacije u budućnosti. Naglasak na afektivnoj predanosti kroz etičnost, prave vrijednosti i empatiju temelj su upravljanja predanošću organizaciji. Povećanje standarda uvjeta rada, kvalitete procesa i razvoja zaposlenika zdrav su odnos razvoja kontinuirane i normativne predanosti u razdoblju jačanja prilika te razvoja mogućnosti unutar zdravstvenog tržišta domaće ekonomije koja se integrirala u međunarodno tržište Unije.

Praćenje i upravljanje predanošću, kao dijelom upravljanja organizacijom, omogućit će razvoj kvalitetnog sustava monitoringa te razvoja alata upravljanja ljudskim potencijalima i predanošću te u konačnici rukovođenjem čitavom organizacijom. Za to je nužno da se implementiraju i nadograđuju standardi podrške upravljanju, logističkog sustava te preispituju politike i principi vođenja kako bi se omogućile prilagodbe uslijed razvoja same organizacije ali i promjena u okruženju pravodobno i na ispravan način.

4. ZAKLJUČAK

Predanost je skup različitih osjećaja i odnosa između pojedinaca, organizacija te pojedinaca i organizacija uslijed uzajamnog odnosa temeljen na etičkim vrijednostima. Nekada je predanost značila zakon, a danas je predanost ponovno top tema u izgubljenom svijetu sustava modernih vrijednosti i konzumerističkog društva kojem je jedini cilj rast profita bez obzira na posljedice. Ipak, sve više se budi svijest da cilj ne pravda sredstva jer su posljedice dalekosežne i dugoročne. Predanost, kao nova strategija upravljanja, se javlja kao odgovor na sve promjene kojima smo svjedoci. Neke vrijednosti ostaju temeljne bez obzira na vrijeme, ciljeve, potrebe i sl. Predanošću se upravlja ne samo intrinzičnim niti ekstrinzičnim faktorima već skupom svih odnosa i načina djelovanja kao i čimbenika koji izlaze van domene kategoriziranih faktora motivacije. Predanost proizlazi kao odgovor na motivaciju i mnoge ostale faktore te je kruna upravljanja ljudskim resursima.

Iako ne postoji jasna definicija koja bi obuhvatila sve aspekte i komponente predanosti ističu se tri kao vodilje upravljanja predanošću i to afektivna, kontinuirana i normativna predanosti. Svaka od komponenti predstavlja jedan aspekt vezivanja pojedinca i organizacije. Analiza faktora koji potiču i razvijaju pojedinu komponentu predanosti zakazala je na to da je važniji uzrok pojedine razine svake od komponenti predanosti nego sami pokazatelj razine.

Analiza organizacijske predanosti na primjeru KBC-a Split ukazala je na srednju razinu predanosti s prosječnom razinom predanosti organizaciji od 3,5. Najveća prednost je uočena unutar aspekata afektivne predanosti. Ipak, razlike u komponentama predanosti u medicinskih sestara u odnosu na liječnike postoje. Viša predanost zaposlenika na poziciji liječnika je po pitanju normativne i kontinuirane predanosti, dok je kod osoblja medicinskih tehničara po pitanju afektivne predanosti. Time su potvrđene sve hipoteze rada jer su uočene razlike u razini komponenti predanosti s obzirom na radnu poziciju.

Predanost organizaciji je kontinuirana varijabla čiji su faktori isprepleteni te su povezani međusobno. Predanost zahtjeva mjerenje, upravljanje i razvoj alata te strategija za prilagodbu promjenama u okruženju Na organizaciji i menadžmentu je da osiguraju postojanost i daju primjer temeljnim vrijednostima i glavnim odlikama organizacijske kulture koje su osnova afektivne predanosti koja je preduvjet razvoja ostalih komponenti predanosti u dinamičnom i sve konkurentnijem okruženju. Predanost ne smije biti potaknuta strahom, smanjenim prilikama i pasivnošću društva već treba težiti visokoj razini predanosti i u uvjetima prosperiteta, izbora i mogućnosti. Zaposlenici koji su potpuno predani organizaciji ne mjere angažiranost jer znaju da će ista biti

nagrađena i jer im nije bitna samo nagrada već napredak organizacije kojoj teže i koja ih cijeni. Simbioza i zajedništvo osnova su razvoja predanosti.

SAŽETAK

Predanost je način povezanosti i djelovanje prema organizaciji kojoj pojedinac pripada. Ona ima različite komponente od kojih svaka ima svoje mjesto i značaj u upravljanju predanošću. U literaturi se ističu afektivna, normativna i kontinuirana komponenta organizacijske predanosti.

Predanost utječe na poslovanje jer uspjeh svake organizacije ovisi o kvaliteti procesa čija izvedba ovisi o ljudskim resursima i definirana je njihovom predanošću. Kod analize predanosti bitno je definirati i istražiti uzroke razine predanosti kako bi se istražilo realno stanje predanosti organizaciji te formirale mjere razvoja i unapređenja iste.

Predanost KBC-a Split je na srednjoj razini i prostora za unapređenje svakako ima. Za to je nužna logistička platforma koja će osigurati kontinuitet praćenja te pravodobne prilagodbe na promjene različitih vanjskih faktora ali i sanaciju unutarnjih faktora koji negativno djeluju na predanost.

Medicinsko osoblje na poziciji medicinskih tehničara tj. sestara ima izraženu veću razinu afektivne predanosti u odnosu na zaposlenike na poziciji liječnika. Uloga afektivne predanosti je u tome da je empatija ključ uspjeha i održivog razvoja organizacije jer uključuje požrtvovnost te je ključ razvoja i kvalitete usluga ovog sektora. Na afektivnoj predanosti stoga treba poraditi i nastojati održati kontinuitet analize svih komponenti predanosti te u skladu s odstupanjima prilagođavati strategije. Etičnost je glavna vodilja u formiranju strategija i donošenju takvih odluka.

Ključne riječi: predanost organizaciji, afektivna predanost, normativna predanost, kontinuirana predanost, zdravstvo

SUMMARY

Commitment is a way of connecting and acting towards an organization the individual belongs to. It has different component seach of which has its place and importance for the management. The literature emphasizes the affective, normative and continuous component of organizational commitment.

Commitment affects business because the success of each organization depends on the quality of the process whose performance depends on human resources and is defined by their commitment. In the analysis of commitment is essential to define and investigate the causes of the level of commitment to investigate the real state of commitment to the organization and to formulate measures for its development and improvement.

Commitment in KBC Split is at the middle level and there is space for improvement. It is necessary to form the logistical platform that will ensure continuity of monitoring and timely adaptation to the changes of the various external factors, as well as the reparation of internal factors that negatively affect the commitment.

Medical staff at the position of medical technicians, ienurses, have a higher level of affective commitment than the position of thedoctor. The role of affection is that empathy is the key to success and the sustainable development of the organization, as it includes sacrifice and is the key to the development and quality of services of this sector. Affective commitment must therefore be made and endeavor to maintain the continuity of analysis of all components of commitmentand to adapt the strategy to deviations. Ethics is the main guideline in forming strategies and making such decisions.

Keywords: commitment to the organization, affectionate commitment, normative commitment, continued commitment, health care

LITERATURA

1. Balfour, D. & Wechsler, B., Commitment, performance, and productivity in public organizations. Public Productivity & Management Review, 1991., 14, 355-367.
2. Barrett, R., Building a Values - Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2005.
3. Blanken, H., Schereiber, M.: Vertriebssteuerungdurch Human Resource Management, Trendmonitor 1., 2005, str. 11-15.
4. Blau, G. & Boal, K., "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turn over". Journal of Management, 1987., 15, 1, 115-127.
5. Brčić. B. i Vuković, K., Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi, Ekonomski pregled, 2008., 59(1-2): 51-69.
6. Buble, M., Strateški menadžment. Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005.
7. Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, Administrative Science Quarterly, 1974. 19, 533-546
8. Cardona, P., Rey, C., Upravljanje pomoću misija, Zagreb, MATE d.o.o., 2009.
9. Cohen, A., A value based perspective on commitment in the work place: Anexamination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. International Journal of Intercultural Relations, 2009., 33, pp. 332-345.
10. Colquittetal, The Influence of Organizational Justice and Job Satifaction on Organizational Commitment in Protugals Hotel Industry, 2014., str. 35.-71.
11. Gabris, G.T., i Simo, G.,Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. Public Personnel Management, 1995., 24, 33-50.
12. Gutić, D., Rudelj, S., Menadžment ljudskih resursa, Adeco, Zagreb,2012.
13. Grbačić, Ž. Suvremeni pristupi strateškom menadžmentu, Poslovna analiza i upravljanje. 7(2002), 4/5, str. 3-10.
14. Grčić, B.: Poslovna statistika u Microsoft Excelu, Ekonomski fakultet Split, 2004.
15. Herzberg, F., Workandthe nature ofman, Clevelandand New York: The Word Publishing Company, 1996.
16. Judge T. and Klinger, R., Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: Eid, M. and Larsen, R., Eds., The Science of Subjective Well-Being, Guilford Publications, New York, 2008., str. 393.-413.
17. Locke, E.A., The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976., Vol. 1, 1297-1343.

18. Lovrinčević, M. Zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost zaposlenih u ESOP poduzeću - primjer poduzeća AD plastik d.d. : magistarski rad. Split : M. Lovrinčević, 2006.
19. Mašlić, Seršić, D.: Što je odanost i kako ju možemo mjeriti?, Suvremena psihologija, 2000., Vol. 3, No. 1-2, str. 79-98.
20. Maslić Seršić, D.; B. Šverko; Z. Galić. Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj : što se promijenilo u odnosu na devedesete?. // Društvena istraživanja. 14 (2005), 6(80); str. 1039-1054.
21. Marković, B., Vukić, S., Modeli organizacije i financiranja zdravstva u odabranim zemljama svijeta, UDK 614.2: 339.9. str. 1-8.
22. Meyer, J.P. and Allen, N.J., A three-component conceptualization of organziational commitment. Human Resource Management Review, 1991.,1(1), pp. 61-89.
23. Meyer, J. P. and Allen, N. J., Commitment in the workplace, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
24. Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A., Commitment to organizations and occupations: Extensionand test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 1993.,78, pp. 538-551.
25. Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, Affective, Continuanceand Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis od Atendents, Correlates and Consequences, Journal od VocationalBehaviour, Vol. 61., 2002., str. 20.-52.
26. An Assessment of Meyerand Allen's, Three-Component Model of Organizational Commitment and Turn over Intentions, Journal of Vocational Behavior, 1991., Volume 51, Issue 3, str. 331.-337.
27. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, 1979, 14, 224–247.
28. Morrow, P.C. andMcElroy, J.C., On assessing measures of work commitment, Journal of Occupation al behavior, 1986., 7, pp. 139-145.
29. Mowday, R. T**.,** Porter, L. W., &Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitude inspatially separated work units, Organizational Behavior and Human Performance, 12, 231-248.
30. O'Reilly III, C. andChatman, J., Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, Journal of Applied Psychology, 1986., 71, 492-499.
31. O'Reilly III, C., Chatman, Caldwell, People and Organizational Culture: A Profile Comaprison Approach to AssessingPerson – Organization Fit, Academyof Management Journal, 1990., Vol. 34, No 3, str. 487.-516.
32. Pinder, Craig P., Work Motivationin Organizational Behaviour, 2nd Edition, Psychology Press, 2015., 550.-670.
33. Robbins, S.P. i Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje. 12. izd., 2009., Zagreb, Mate

34. D. A. DeCenzoand S. P. Robbins, Human Resource Management, 5th ed., New York: John Wiley&Sons, 1996.
35. Rozga, A.: Statistika za ekonomiste, V. Izdanje, Ekonomski fakultet Split, 2009.
36. Sikavica, P., Poslovna organizacija. Zagreb : Informator, 1999.
37. Sikavica, P., Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb : Masmedia, 2004.
38. Silverthorne, C., The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, Leadership Organization Development Journal, 2004., 25(7), pp. 592.-599.
39. Sušanj, Z. i Jakopec, A., Organizacijska pravednost kao medijator odnosa stila rukovođenja i namjere za napuštanjem organizacije. In: M. Živković, ed. IV Međunarodni naučni skup - Multikulturalnost i savremeno društvo, Novi Sad: Visoka škola Pravne i poslovne akademske studije Dr. Lazar Vrkatić, 2013.
40. Sušanj, Z., Jakopec, A., Stamenković, S., Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom, Siremena psihologija 16, 2013., str. 185.-202.
41. Toga, R., Qwabe, N. P., Mjoli, T. Q., "The impact of age and genderdiversity on organisational commitment". Mediterranean Journal of Social Sciences, 2014., (5), 1: 657-671.
42. Wiener, Y., Commitmentin Organizations: A Normative View. Academy of Management Review 7, 1982., 418-428.
43. Wiener, Y., &Gechman, A.S.,Commitment: A behavioral approach to job involvement. Journal of Vocational Behavior, 1977., 10, 47.-52.
44. Zelenika, R.: Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, IV. Izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.
45. http://www.kbsplit.hr/
46. http://www.academia.edu/12211054/Izazovi_i_problemi_suvremenih_zdravstvenih_sustava
47. https://www.eurofound.europa.eu/hr/publications/executive-summary/2011/labour-market-industrial-relations/employment-and-industrial-relations-in-the-health-care-sector-executive-summary
48. Strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu 2015.-2020., Zagreb, 2015.

Popis tablica:

Tablica 1: Ispitanici prema spolu 28
Tablica 2: Struktura dobi ispitanika 29
Tablica 4: Ispitanici prema stažu 30
Tablica 4: Bračni status ispitanika 30
Tablica 5: Ispitanici prema stručnoj spremi i poziciji na poslu 31
Tablica 6: Srednje vrijednosti aspekata afektivne predanosti organizaciji 32
Tablica 7: Srednje vrijednosti kontinuirane predanosti 34
Tablica 8: Srednje vrijednosti normativne predanosti 35
Tablica 9: Distribucija ispitanika prema spolu i ukupnoj predanosti organizaciji 36
Tablica 10: Hi kvadrat test utjecaja spola na organizacijsku predanost 37
Tablica 11: Hi kvadrat test utjecaja spola na aspekte afektivne predanosti 37
Tablica 12: Hi kvadrat test utjecaja spola na aspekte kontinuirane predanosti 38
Tablica 13: Hi kvadrat test utjecaja spola na aspekte normativne predanosti 38
Tablica 14: Koeficijent korelacije staža u organizaciji i pojedine vrste predanosti 39
Tablica 15: Korelacija dimenzija organizacijske predanosti i stupnja obrazovanja 40
Tablica 16: Korelacija dimenzija organizacijske predanosti i dobi ispitanika 41
Tablica 17: Ispitanici prema poziciji na poslu te ukupnoj razini organizacijske predanosti 42
Tablica 18: Hi kvadrat test razlike u ukupnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između doktora i medicinskih sestara 43
Tablica 19: Korelacija ukupne predanosti organizaciji i radne pozicije 44
Tablica 20: Ispitanici prema poziciji na poslu te afektivnoj razini organizacijske predanosti 45
Tablica 21: Hi kvadrat test razlike u afektivnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između doktora i medicinskih sestara 45
Tablica 22: Korelacija afektivne predanosti organizaciji i radne pozicije 46
Tablica 23: Hi kvadrat test razlike u kontinuiranoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između doktora i medicinskih sestara 47
Tablica 24: Korelacija kontinuirane predanosti organizaciji i radne pozicije 47
Tablica 25: Hi kvadrat test razlike u normativnoj organizacijskoj predanosti osoblja KBC Split između liječnika i medicinskih sestara 48
Tablica 26: Korelacija normativne predanosti organizaciji i radne pozicije 49
Tablica 27: Friedmanov test razlika u razini pojedine vrste predanosti 50