

**UNIVERZITET U SARAJEVU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SARAJEVO**

**MARIJETA PERIĆ**

**ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZACIJSKA  
POSVEĆENOST I NAMJERA NAPUŠTANJA  
ORGANIZACIJE MEĐU ZAPOSLENIM ŽENAMA U  
BOSNI I HERCEGOVINI**

**ZAVRŠNI RAD**

**SARAJEVO, SEPTEMBAR 2023.**

**UNIVERZITET U SARAJEVU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SARAJE**

**ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZACIJSKA  
POSVEĆENOST I NAMJERA NAPUŠTANJA  
ORGANIZACIJE MEĐU ZAPOSLENIM ŽENAMA U  
BOSNI I HERCEGOVINI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Predmet:**

**Mentor: Prof. dr. Emir Kurtić**

**Student: Marijeta Perić**

**Indeks br. 74506/5179**

**Studij: Master program EFSA-EFZG**

**Smjer: Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem**

**SARAJEVO, SEPTEMBAR 2023.**

**Studentica:** Marijeta Perić

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

## **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, **Marijeta Perić**, studentica drugog (II) ciklusa studija na **Master programu EFSA-EFZG, Smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem**, pod naslovom:

### **ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST I NAMJERA NAPUŠTANJA ORGANIZACIJA MEĐU ZAPOSLENIM ŽENAMA U BIH**

izjavljujem da sam završni rad izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog Istraživanja. Svjesna sam činjenice da svaki oblik plagijarizma podliježe sankcijama u skladu sa relevantnim pravilima Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

Ovom izjavom potvrđujem i da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 02.10.2022.

Studentica

MARIJETA PERIĆ

Potpis studentice

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	1
<b>Obrazloženje teme</b> .....	3
<b>Predmet i problem istraživanja</b> .....	4
<b>Cilj istraživanja</b> .....	5
<b>Hipoteze istraživanja</b> .....	6
<b>Metodološki okvir istraživanja</b> .....	6
<b>Struktura završnog rada</b> .....	7
<b>1. ZADOVOLJSTVO POSLOM</b> .....	9
<b>1.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom</b> .....	12
<b>1.2. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija</b> .....	16
<b>1.3. Načini mjerenja zadovoljstva poslom</b> .....	17
<b>1.4. Izvori nezadovoljstva poslom</b> .....	18
<b>2. ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST</b> .....	20
<b>2.1. Vrste organizacijske posvećenosti</b> .....	24
<b>2.2. Pozitivni i negativni efekti organizacijske posvećenosti</b> .....	26
<b>3. NAMJERA NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE</b> .....	30
<b>3.1. Razlozi za napuštanje organizacija</b> .....	30
<b>3.2. Strategije zadržavanja zaposlenih</b> .....	33
<b>3.3. Utjecaj organizacijske posvećenosti i stepena zadovoljstva poslom na zadržavanje zaposlenih</b> .....	38
<b>4. ŽENE NA TRŽIŠTU RADA</b> .....	40
<b>4.1. Položaj zaposlenih žena u BiH ekonomiji</b> .....	43
<b>4.2. Karakteristike ženske radne snage</b> .....	47
<b>4.3. Efekti staklenog stropa</b> .....	48
<b>4.4. Percepcija zadovoljstva poslom i organizacijske posvećenosti</b> .....	49
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	51
<b>5.1. Metodologija istraživanja</b> .....	51
<b>5.2. Rezultati istraživanja</b> .....	104
<b>5.3. Zaključci istraživanja</b> .....	106
<b>LITERATURA</b> .....	109
<b>PRILOZI</b> .....	115
<b>POPIS TABELA</b> .....	115

## SAŽETAK

Ovaj magistarski rad obrađuje temu pod nazivom Zadovoljstvo poslom, organizacijska posvećenost i namjera napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u Bosni i Hercegovini. Kroz rad ću definirat pojam zadovoljstva poslom i organizacijske posvećenosti kao jedne od glavnih faktora koji utječu na namjeru napuštanja kompanija. Fokus će biti položaj žena na tržištu rada u Bosni i Hercegovini, te karakteristike ženske radne snage, koja predstavlja glavni adut kompanija u postizanju konkurentske prednosti u trenutnim uvjetima tržišta. Također prikazani su benefiti u kojima uživaju kompanije koje su prepoznale snagu žena kao zaposlenih, te strategije prilagođavanja radnih zadataka i uvjeta ženama, koje su često izložene dvostrukim pritiskom kroz razvoj karijere, ali i obiteljskog života. U radu su korištene različite metode kako bi se prikupili pouzdani i precizni podaci. Definiran pojam staklenog stropa s kojima se žene svakodnevno susreću, ali i fluktuacije kao glavne "prijetnje" kompanijama u postizanju željenih rezultata, osim toga definirani su i faktori zadovoljstva poslom i pozitivni, ali i negativni efekti organizacijske posvećenosti, te njihova promjenjivost ovisno o spolu, ali i dobi zaposlenika. Pa tako zaposleni koji pripadaju različitim dobnim generacijama i spolnim skupinama imaju različitu percepciju faktora koji utječu na njihovu lojalnost kompaniji. Također u radu je objašnjen i položaj žena na tržištu rada u BiH, te njihove percepcije organizacijske posvećenosti, kao i prikaz zakonske regulative koja u praksi često nije na strani žena. Glavna hipoteza ovog rada glasi "Učinci zadovoljstva poslom značajno utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH", pored generalne hipoteze definirala sam i dvije pomoćne hipoteze "Učinci organizacijske posvećenosti pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije" i "Učinci percipirane organizacijske podrške značajno utječu na zadržavanje zaposlenih žena". Glavni dio rada jesu rezultati istraživanja dobiveni na osnovu ankete provedene među zaposlenim ženama i muškarcima u javnom i privatnom sektoru u Bosni i Hercegovinama na uzorku od 172 ispitanika kako bi utvrdili razloge napuštanja kompanija, ali i strategije za zadržavanje angažiranih zaposlenika. Broj žena na tržištu rada u našoj državi je u konstantnom porastu, a zanimljivo je promatrati kako će se organizacijske strategije i ekonomska politika prilagođavati njihovim specifičnim potrebama u cilju njihovog zadržavanja u kompanijama, ali i na tržištu rada.

Ključne riječi: zadovoljstvo poslom, organizacijska posvećenost, namjera napuštanja organizacija, žene na tržištu rada.

## **SUMMARY**

This master's thesis addresses the topic called job satisfaction, organizational commitment and intention to leave organizations among employed women in Bosnia and Herzegovina. Through my master's thesis, I will define the concept of job satisfaction and organizational commitment as one of the main factors that influence the intention to leave the company. The focus will be on the position of women on the labor market in Bosnia and Herzegovina, and the characteristics of the female workforce, which represents the main asset of companies in achieving a competitive advantage in current market conditions. I will present the benefits enjoyed by companies that have recognized the strength of women as employees, as well as strategies for adapting work tasks and conditions to women, who are often exposed to double pressure through career development and family life. Various methods were used in the work in order to collect reliable and precise data. In addition, the paper defines the concept of the glass ceiling that women face every day, as well as fluctuations as the main "threat" to companies in achieving business goals, in addition, the factors of job satisfaction and the positive and negative effects of organizational commitment are defined. and their variability depending on the gender and age of the employee. Employees who belong to different age generations and gender groups have different perceptions of the factors that influence their loyalty to the company. In addition, the paper also explains the position of women on the labor market in Bosnia and Herzegovina, and their perception of organizational commitment, as well as a presentation of legal regulations, which in practice are often not on the side of women. The main hypothesis of this paper is "Effects of job satisfaction significantly influence the intention to leave organizations among employed women in BiH", in addition to the general hypothesis, I defined two auxiliary hypotheses "Effects of organizational commitment positively influence the intention to leave the organization" and "Effects perceived organizational support significantly affects the retention of employed women. The main part of the work is the research results obtained on the basis of a survey conducted among employed women and men in the public and private sector in Bosnia and Herzegovina on a sample of 172 respondents in order to determine the reasons for leaving companies, as well as strategies

for retaining engaged employees. The number of women on the labor market in our country is constantly increasing, and it will be interesting to observe how organizational strategies and economic policy will be adapted to their specific needs in order to retain them in companies, but also on the labor market

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, intention to leave organizations, women on the labor market.

## UVOD

Menadžment ljudskih resursa se razvija desetljećima, prolazeći kroz razne faze s ciljem pronalaska kvalitetnih strategija koji će odgovarati ciljevima organizacije uz istovremeno zadovoljavanje potreba zaposlenika. Razvijanjem odgovarajućih strategija za zaposlenika, kompanije imaju veću šansu za privlačenje onih uposlenih sa potencijalom za superiorni uspjeh i uspješno integriranje u organizacijsku kulturu. Zadovoljan zaposleni jeste lojalan zaposlenik, a izazov za menadžment ljudskih resursa jest identificiranje odgovarajućih motivacijskih tehnika za zadovoljavanje zaposlenika, ali i smanjivanje poslovnog stresa i nepoželjnog napuštanja zaposlenih. Velika fluktuacija predstavlja najvažnije obilježje današnjeg stanja na tržištu rada, zaposleni se vrlo lako odlučuju za odlazak u drugu kompaniju ili poziciju, a glavni izazov za kompanije predstavlja privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih. Konkurencija na tržištu rada je velika, ali pregovaračka moć zaposlenika je sve veća, zbog čega zadovoljavanje osnovnih uslova rada ( plata, odgovarajuće radno vrijeme i okruženje ) nisu jedini faktori koji utječu na zadržavanje zaposlenih, kompanije svakodnevno moraju razvijati nove i inovativne načine motiviranja, a ti načini sve su više nekonvencionalni. U ovom radu je naglašena važnost zadovoljstva poslom, ali i organizacijske posvećenosti kao determinante lojalnosti i uspješnog zadržavanja zaposlenih. Organizacije se suočavaju sa nekoliko izazova uslijed rapidnog rasta tehnoloških i socijalnih promjena. Ukoliko žele biti konkurentne trebaju visoko motiviran, posvećen, zadovoljan i inovativan ljudskih kapital.

Poslovni svijet se mijenja velikom brzinom. Kompanije mogu uspjeti samo onoliko koliko su sposobne prilagođavati se globalnim promjenama i vizualiziranju budućih trendova u menadžmentu ljudskih resursa. One mogu poslovati lokalno ili regionalno, ali zaposleni su više mobilniji, osobito oni sa specifičnim vještinama, a interes svake kompanije je zadržavanje angažiranih zaposlenika. Zadovoljan radnik je produktivan radnik. Iz zadovoljstva poslom proizlazi posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade. Organizacijska posvećenost je veoma važna determinanta menadžmenta ljudskih resursa kao i efekti koji proizlaze iz nje, ukoliko se sa istom adekvatnom upravlja, što je detaljno objašnjeno u ovom radu.



Ulazak žena na tržište rada značajno je pogodilo globalnu ekonomiju i označilo početak procesa feminizacije rada širom globusa. Upravo je to jedan od najvažnijih karakteristika modernizacijskih i post modernizacijskih procesa na tržištu rada što predstavlja rezultat širenja industrijalizacijskih i globalizacijskih procesa. Iako su žene napravile veliki napredak na tržištu rada u posljednjih nekoliko desetljeća kao rezultat ženskog otpora sustavu nejednakosti i politikama koje su dopuštale spolnu diskriminaciju, nažalost i danas su prisutne različite dimenzije diskriminacije na tržištu. Žene danas sve više rade, ali se njihov radni doprinos gotovo uopće nije promijenio ni kod kuće, a zahtjevi rada na tržištu se nisu uskladili sa obiteljskim potrebama. Zbog čega su uspješne žene u karijeri dovedene pred situaciju izbora između obitelji ili karijere, što je vrsta izbora koju muškarci u pravilu nikada ne prolaze. Globalno tržište rada je bilo nepripremljeno i neprimjereno potrebama i interesima žena kao radne grupe. Žene dobivaju manje plaće, rodno su segregirane, suočene s feminizacijom siromaštva, a istodobno se od njih očekuje ispunjavanje zahtjeva obiteljskog života u punom opsegu. Prilikom njihovog ulaska na tržište rada suočile su sa podjelom rada koja je bila ukorijenjena u kulturalnim pretpostavkama o "primjerenim" rodnim ulogama i njihovim rodnim izvedbama. Iako je dugi niz godina prošao, ipak podjele su i danas prisutne, u ovom radu nastojim analizirati koji su to faktori zadovoljstva poslom ženske radne snage koji utječu na stepen organizacijske posvećenosti i u konačnici namjere napuštanja organizacije i da li se oni razlikuju od radne snage suprotnog spola.

Rad je podijeljen na pet dijelova, u prvom naslovu definirano je zadovoljstvo poslom i faktori koji ga determiniraju, kao i način na koji se mogu mjeriti. Drugi dio usmjeren je na organizacijsku posvećenosti, vrste organizacijske posvećenosti i njene prednosti ukoliko se na pravilan način upravlja i koristi. Dok je treći dio usmjeren na utvrđivanja razloga napuštanja organizacija od strane zaposlenih, razvoja strategija za njihovo uspješno zadržavanje i povezanosti sa zadovoljstvom poslom i organizacijskom posvećenosti. U četvrtom poglavlju analiziran je položaj žena na tržištu rada, karakteristike ženske radne snage, kao i utjecaj efekta staklenog stropa. A posljednje poglavlje ovog rada je prikazan istraživački dio ovog rada, metodologije korištene za provedbu istraživanja, detaljan opis rezultata istraživanja i zaključna razmatranja dobivenih rezultata.

## Obrazloženje teme

Globalna kriza je destabilizirala ekonomiju, ali i tržište rada u čitavoj Europi. Pojavljuju se novi problemi- nedostatak radne snage i sve veće prepreke zadržavanja iste. Ovim posljedicama posebno su zahvaćene žene, iako su posljednjih godina stekle prednosti u obrazovanju, ipak su više nezaposlene ili rade u lošijim uvjetima i za manja primanja u odnosu na muškarce. Prema podacima Agencije za Statistiku BiH, samo „40% žena je zaposleno što znači da 83 000 radno sposobnih žena je nezaposleno“ (Anketa o radnoj snazi za prvi kvartal 2022.). Ali i zaposlene žene se susreću sa mnogim preprekama u poslovanju, kao što je stakleni plafon ili stagnacija poslovne karijere zbog privatnog života i sl. Organizacije sve više prepoznaju važnost žena u svojim poslovima i na liderskim pozicijama, te razvijaju strategije koje su usmjerene samo na ženski kolektiv, njihovo zadovoljstvo poslom, ali i bolju uravnoteženost poslovnog i privatnog života, što rezultira većoj motivaciji i produktivnosti. U radu se detaljno definiraju dva pojma koji reflektiraju glavnu problematiku istraživanja.

Zadovoljstvo poslom se definira kao „stupanj do kojeg se pojedinac osjeća pozitivno ili negativno o poslu koji obavlja, a presudno je za postizanje organizacijske misije i vizije“ (Diaz, Laurence, Rhodes, Roman, 2018.). To je vodeći čimbenik i determinanta organizacijske učinkovitosti i konkurentnosti. „Analiziranjem zadovoljstva poslom organizacije identificiraju faktore koji utječu na zadržavanje zaposlenih“ ( Jaganjac J., Gavrić T., Obhodaš I., (2020.). Žene ne doživljavaju zadovoljstvo poslom na isti način kao muškarci, prema Mascarenhas C., Galvão A. R., Marques C. S., (2022.) žene su zadovoljne poslom čak i ako su radni uvjeti loši. Osim toga na zadovoljstvo poslom utječe veliki broj faktora, kao što su poslovna etika, prisežnost poslu, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, ali i organizacijska posvećenosti zaposlenih. Organizacijsku posvećenost definiramo „stanje u kojem se zaposlenik identificira sa određenom organizacijom i njenim ciljevima, te želi očuvati svoje članstvo u njoj“ (Blue and Boal, 1987). Također veliku važnost u zadovoljstvu poslom ima i percipirana organizacijska podrška koja predstavlja „percepciju zaposlenika o organizaciji koja cijeni njihov doprinos i brine o dobrobiti svojih zaposlenih“ (Eisenberger R, Malone G. P., Presson W. D., s.a.), a što je naročito važno za zaposlene žene s obzirom da često ulažu više resursa u poslovne zadatke, a rad se manje vrednuje u odnosu na kolege suprotnog spola. Zaposleni koji osjećaju viši nivo

percipirane organizacijske podrške imaju bolje odnose sa svojim kolegama, veće zadovoljstvo poslom i organizacijsku prednost, čime se smanjuje fluktuacija i apsentizam, a što pozitivno utječe na zadržavanje zaposlenih. Neka od prethodnih istraživanja tvrde da „zaposleni imaju viši stepen zadovoljstva poslom kada je organizacija usmjerena na zadovoljavanje njihovih socio-emocionalnih potreba i prepoznavanje i nagrađivanje uloženi napore, prema tome organizacijska podrška predstavlja percepciju radnika o tome koliko dobro ih organizacija tretira u odnosu na uloženi rad, a što pozitivno utječe na organizacijsku posvećenost i zadovoljstvo poslom, a kao rezultati ima zadržavanje zaposlenih i poboljšanje učinka organizacije“ (Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.). Zadržavanje zaposlenih definira se kao „način djelovanja u kojem se od zaposlenika očekuje da će biti dio institucije najduži vremenski period ili do izvršenja posla“( Iqbal S. , Hashmi M. S., (2015.). Svrha mnogih strategija zadržavanja jeste povećanje zadovoljstva poslom kako bi se smanjili troškovi povezani sa zapošljavanjem i usmjeravanjem novog osoblja.

Veliki broj istraživanja se bavi problematikom utjecaja navedenih faktora na zadržavanje zaposlenih, poput Sharma P. K., Misra R. K., (2015.), koji istražuju faktore koji utječu na zadržavanje zaposlenih žena koje prvi put pristupaju na tržište rada u Indiji ili istraživanje Raja K. G., (2016.) koje ispituje utjecaj praksi menadžmenta ljudskih resursa, zadovoljstva poslom i organizacijske podrške na zadržavanje zaposlenih, ovo je tema koja je opće prisutna u svijetu, ali nažalost nedovoljno istraživana unutar BiH, moj rad istražuje kako zadovoljstvo poslom, organizacijska posvećenost i percipirana organizacijska podrška pozitivno utječu na smanjenje namjere napuštanja organizacija, ali i države među zaposlenim ženama u Bosni i Hercegovini.

### **Predmet i problem istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada usmjeren je na analiziranje utjecaja zadovoljstva poslom, organizacijske podrške i percipirane organizacijske posvećenosti na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH. Odnosno u kontekstu obrazloženja teme istraživanja, definiše se problem istraživanja koji se svodi na procjenu faktora koji utječu na uspješno zadržavanje žena u organizacijama na tržištu BiH.

Iz problema istraživanja se postavljaju sljedeća istraživačka pitanja:

- Da li na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama utječu faktori zadovoljstva poslom?
- Koji su faktori zadovoljstva poslom među zaposlenim ženama u BiH?
- Da li faktori zadovoljstva poslom se razlikuju ovisno o spolu?
- Kako zaposlene žene u BiH posmatraju pozitivnu percepciju organizacijske podrške?
- Da li pozitivno percipirana organizacijska podrška smanjuje napuštanje organizacija među zaposlenim ženama u BiH?
- Da li se percepcija organizacijske podrške razlikuje ovisno o spolu?
- Kako zaposlene žene u BiH percipiraju pozitivnu organizacijsku posvećenost?
- Da li loša ravnoteža između poslovnog i privatnog života negativno utječe na namjeru napuštanja organizacije među zaposlenim ženama u BiH?

### **Cilj istraživanja**

Ovo istraživanje ima za cilj utvrditi povezanost faktora zadovoljstva poslom, organizacijske posvećenosti i percipirane organizacijske podrške na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH. Istraživanje će biti provedeno u BiH, a glavni ispitanici će biti zaposlene žene.

Glavni cilj istraživanja jeste odgovor na glavno istraživačko pitanje, koje glasi “Da li na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama utječu faktori zadovoljstva poslom?”.

Sporedni ciljevi su:

- Utvrditi faktore zadovoljstva poslom među zaposlenim ženama u BiH,
- Ispitati da li se faktori zadovoljstva poslom razlikuju ovisno o spolu,
- Utvrditi kako zaposlene žene u BiH percipiraju pozitivnu organizacijsku posvećenost,

- Ispitati da li organizacijska podrška i percipirana organizacijska posvećenost utječu na namjeru napuštanja organizacije,
- Utvrditi da li se percepcija organizacijske podrške razlikuje ovisno o spolu,
- Ispitati važnost ravnoteže privatnog i poslovnog života među zaposlenim ženama u BiH.

### **Hipoteze istraživanja**

**H1-** Učinci zadovoljstva poslom značajno utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH

Pored generalne hipoteze prisutne su i hipoteze sa klasifikacijskim sadržajem koje prate generalnu hipotezu i njih ima više:

**H2-** Učinci organizacijske posvećenosti pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije

**H3-** Učinci percipirane organizacijske podrške značajno utječu na zadržavanje zaposlenih žena

Hipoteze će biti potvrđene ili odbačene analizom rezultata dobijenih u anketi i na osnovu analiziranih informacija koje ću prikupiti analizom sadržaja.

### **Metodološki okvir istraživanja**

Ispitivanje veze između faktora zadovoljstva poslom, organizacijske posvećenosti, percipirane organizacijske podrške i namjere napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH u ovom istraživanju će biti bazirano na prikupljanju primarnih podataka tehnikom anketiranja. Analiza će se bazirati na metodi regresione analize Kao instrument za prikupljanje podataka koristiće se upitnik koji će biti distribuiran putem Interneta i putem ličnog kontakta. U istraživanju će se mjeriti:

- Faktori zadovoljstva poslom ( Canavan E.M., Tatek D., McNatt Z. i Lindfield T., Satisfaction of Employees (2013.),
- Organizacijska predanost (Wen-Hsien H., Ching S. C., Ying-Ling S. i Rong D. L. Organizational Commitment Scale (2009.),

- Namjera napuštanja organizacija ( Roodt, The turnover intention scale (TIS-6) (2004),
- Demografski podaci.

Podaci će biti prikupljeni pomoću instrumenta ankete na Likertovoj ljestvici od 1 do 5 u rasponu od Uopće se ne slažem do U potpunosti se slažem. U istraživanju su korištena sljedeći konstrukti: zadovoljstvo poslom, organizacijska predanost i zadržavanje. U postupku provjere postavljenih hipoteza, koristiti ću regresionu analizu sa moderirajućom varijablom. Vršit će se ispitivanje uticaja nezavisne varijable (faktori zadovoljstva poslom) na zavisnu varijablu (namjera napuštanja organizacija). Organizacijska posvećenosti i percepirana organizacijska podrška biti će korišten kao moderirajuća varijabla, odnosno varijabla koja pojačava uticaj faktora zadovoljstva poslom na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH.

### **Struktura završnog rada**

**Uvodno poglavlje** rada sadrži obrazloženje same teme rada, navodi se istraživačko pitanje, svrha i ciljevi istraživanja, te metode koje će se koristiti u radu i glavna hipoteza te pomoćne hipoteze.

**I poglavlje:** Unutar ovog poglavlja pisati ću o zadovoljstvo poslu, njegovoj povezanosti za apsentizmom i fluktuacijom. Načine na koje se može mjeriti, ali i različiti faktori zadovoljstva poslom ovisno o spolu. Te ću definirati i izvore nezadovoljstva na radnom mjestu.

**II poglavlje:** Definirat ću organizacijsku posvećenost, te teoriju posvećenosti. Na koji način se ona dijeli, kao i pozitivne i negativne efekte na zaposlene, ali i organizaciju.

**III poglavlje:** U ovom poglavlju prikazat ću glavnu tezu istraživačkog rada, prikazati različite strategije zadržavanja zaposlenih koje koriste organizacije, a koje se razlikuju prema spolu, ali i dobi radnog kolektiva. Te ću u ovom poglavlju analizirati kako prethodna dva pojma se reflektiraju na zadržavanje zaposlenih.

**IV poglavlje:** Ovo poglavlje analizira položaj žena na tržištu rada BiH, odnosno u radu ću definirati karakteristike ženske radne snage, prikazati prepreke s kojima se susreću u razvoju profesionalne karijere, ali i njihovu percepciju zadovoljstva poslom i organizacijske posvećenosti.

**V poglavlje:** : Ovo poglavlje je posvećeno empirijskom dijelu mog magistarskog rada. Prvo ću predstaviti metodologiju po kojoj ću sprovesti anketu. Nakon toga ću predstaviti rezultat ankete i naravno izvući zaključke na osnovu prikupljenih podataka.

**VI poglavlje:** Ujedno i posljednje poglavlje magistarskog rada u kojem ću reći svoj zaključni sud o problemskom pitanju i na osnovu analize sadržaja i ankete reći da li su postavljene hipoteze na početku rada odbačene ili potvrđene.

## 1. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom je dugi niz godina jedan od vodećih izazova organizacija širom svijeta, ali i problematika kojom se istraživači iz oblasti ljudskog ponašanja najviše bave. Rastom svijesti o važnosti zadovoljstva zaposlenih, organizacije razvijaju razne tehnike s ciljem povećanja zadovoljstva zaposlenih. Razlog tome je svakako općeprihvaćeno vjerovanje da zadovoljan zaposleni je i produktivan zaposleni, a da se uspješnost organizacije ne može postići na osnovu nezadovoljne radne snage. Zadovoljstvo poslom dobiva na važnosti, samo ukoliko na umu imamo posljedice njegovog odsustva, kao što je: neproduktivnost, manjak motivacije, odlazak zaposlenih, nedostatak lojalnosti ili povećanje izostanka sa posla i sl. Sve navedeno ima veliki utjecaj na razvoj i opstanak organizacije, zbog čega ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs današnjih kompanija. „Visokokvalitetni ljudski resursi mogu pružiti održivu konkurentsku prednost u usporedbi s konkurencijom što je želja svakog poduzeća“<sup>1</sup>. Jednostavno bez zadovoljnih zaposlenih, kompanija ne može dugoročno opstati.

Različiti autori su razvili različite definicije zadovoljstva poslom, tako Hoppock navodi „zadovoljstvo poslom kao bilo koju kombinaciju psiholoških, fizioloških i okolišnih okolnosti koje navode osobu da iskreno kaže da je zadovoljna svojim poslom“<sup>2</sup>. Prema tome iako je zadovoljstvo poslom pod utjecajem vanjskih čimbenika ipak ima povezanosti i sa unutarnjim osjećajima zaposlenih. Najčešća definicija zadovoljstva poslom koja se koristi navodi da je „zadovoljstvo povezano s načinom na koji ljudi misle o svom poslu i njegovim različitim aspektima, te u kojoj mjeri ljudi vole ili ne vole svoj posao. Zato se zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom mogu pojaviti u bilo kojoj radnoj situaciji.“<sup>3</sup> Zadovoljstvo poslom se „najčešće definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Glavni elementi okoline su poduzeće, rukovoditelji, suradnici, organizacija rada i niz drugih. Međutim,

---

<sup>1</sup> Singh R. K., Garg S. K., Deshunikh, S. K. (2010). The competitiveness off SME sin a globalized economy. *Management Research Review*, 33(1), pp. 54-65., citirano u Nguyen Dinh et. al., (2020.), *An Empirical Study of Perceived Organizational Support and Affective Commitment in the Logistics Industry*, s.l. Journal of Asian Finance, Economics and Business.

<sup>2</sup> Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47, citirano u Aziri B., (2011.), *Job satisfaction: a literature review. Management Research and Practice*, Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo, p.77

<sup>3</sup> Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc, citirano u Aziri B., (2011.), *Job satisfaction: a literature review. Management Research and Practice*, Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo, p.77



zadovoljstvo može uključiti slaganje u obitelji i zdravlje (što posredno ima odraz na posao).“<sup>4</sup> Zadovoljstvo poslom jednostavno možemo definirati kao kombinaciju pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposleni imaju prema vlastitom poslu. Odnosno to je pozitivan ili negativan stav zaposlenih prema radnom zadatku. Na zadovoljstvo poslom utiče zapravo nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla. „Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećaj prema poslu (afektivna komponenta) i ocjena posla (evolutivna komponenta).“<sup>5</sup>

Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrijednosti, prema njemu zadovoljstvo poslom je prisutno u onoj mjeri u kojoj je pojedinac zadovoljan ishodom posla koji obavlja. Što znači da na zadovoljstvo ne utječe samo veličina nagrade, već i vrsta nagrade za uloženi trud. Što zaposleni dobije više ishoda koji cijeni, to će biti zadovoljniji. „Zaposleni koji imaju malu platu, ne moraju biti nezadovoljni ako njima plata nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom, dok zaposleni sa visokom platom, koji je zadovoljan visinom iste, može razviti nezadovoljstvo poslom jer ima visoka očekivanja u pogledu napredovanja u karijeri, a ne u pogledu same plate“<sup>6</sup>. Osim Lokove teorije, razvijene su i Teorija instrumentalnosti, Teorija pravednosti i Model karakteristika posla.

Teorija instrumentalnosti – kao izvore zadovoljstva poslom navodi fleksibilno radno vrijeme, novac, autonomiju u radu, novac ili neke druge aspekte posla koji predstavljaju vrijednost za zaposlenika

Teorija pravednosti – prema ovoj teoriji zaposleni je zadovoljan poslom ako smatra da je nagrada za njegov trud pravedna, odnosno ako je proporcionalna sa količinom uloženog truda.

Model karakteristika posla – prema ovom modelu postoji šest aspekata koja mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, to su raznolikost radnih aktivnosti, autonomija,

---

<sup>4</sup> Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb.

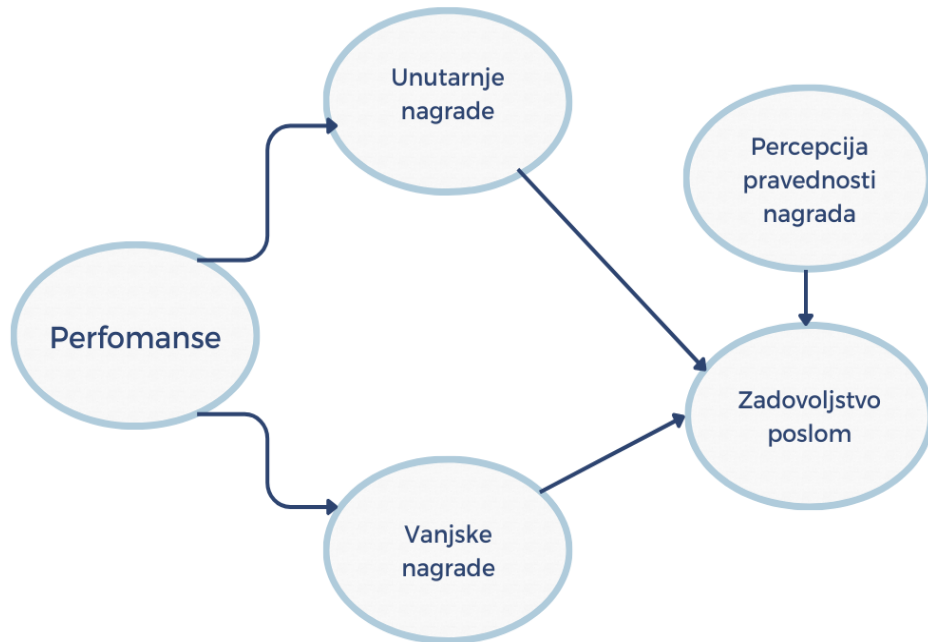
<sup>5</sup> Đogić R., (2009.), *ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH POSLOM I POSVEĆENOST ORGANIZACIJI U FUNKCIJI KVALITETNOG HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-A*, Zenica: Univerzitet u Zenici Ekonomski fakultet.

<sup>6</sup> Đogić R., (2009.), *ibid*

identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima i mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu.

Lawler i Porter razvili su model zadovoljstva poslom koji naglasak stavlja na utjecaj nagrade na zadovoljstvo poslom. Ovaj model je prikazan grafički u Shemi 1:

Shema 1: Lawler-ov i Porter-ov model Zadovoljstva poslom.



Izvor: Aziri B., (2011.), *Job satisfaction: a literature review. Management Research. and Practice.*, Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo, p.80.

Prema ovom modelu intrinzične i ekstrinzične nagrade nisu izravno povezane sa zadovoljstvom poslom zbog zaposlenikove percepcije o zasluženosti nagrade.

Zadovoljstvo poslom je zaposlenikov osjećaj postignuća i uspjeha na poslu, te se smatra da je izravno povezana s produktivnošću kao i s osobnim blagostanjem. Ono podrazumijeva entuzijazam i zadovoljstvo svojim radom. „Zadovoljstvo poslom može se definirati i kao stupanj u kojem je radnik zadovoljan nagradama koje dobiva izvan svog ili njezinog posla, osobito u smislu intrinzične motivacije“<sup>7</sup>. Evans definira zadovoljstvo poslom kao „pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz obavljanja

<sup>7</sup> Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78 citirano u u Aziri B., (2011.), *Job satisfaction: a literature review. Management Research and Practice.*, Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo, p.77

posla.<sup>8</sup> Pozitivan stav prema poslu ukazuju na zadovoljstvo poslom, dok negativan stav ukazuje na nezadovoljstvo poslom. Zaposleni osim stavova o poslu, mogu imati i pozitivne ili negativne stavove prema različitim aspektima posla kao što su odnosi sa kolegama ili nadređenima, radno okruženje, plata i sl.

Istraživanja su dokazala pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i organizacijske posvećenosti kao i namjere ostanka u organizaciji. Zaposlenik koji ima visok stepen organizacijske posvećenosti je zadovoljniji poslom koji obavlja i ima malu namjeru za napuštanje organizacije. „Nivo zadovoljstva poslom je ključ ostanka zaposlenih u organizaciji.“<sup>9</sup> Afektivna organizacijska posvećenost i percipirana organizacijska podrška pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom je pozitivan stav povezan sa poslom koji zaposlenik obavlja dok je organizacijska posvećenost stav prema organizaciji, te je ona više dosljedna od zadovoljstva poslom u promatranju namjere napuštanja organizacija od strane zaposlenika. Prethodne studije su povezalo zadovoljstvo poslom sa nekoliko varijabli kao što su: organizacijska posvećenost, stabilnost zaposlenja, autonomija posla.

Izvori zadovoljstva i nezadovoljstva poslom nisu isti kod svih zaposlenika, oni ovise o spolu, dobi, vrsti posla koji obavljaju, veličini kompanije, radnom okruženju, geografskoj poziciji i sl. Faktori koji su izvor zadovoljstva detaljnije ću definirati u sljedećem podnaslovu.

### **1.1. Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom je pod utjecajem mnogih faktora, osim toga ovisi kao što sam navela i o vrsti posla, spolu, dobi i sl. Sabonete je definirao „osam faktora na koje organizacija treba obratiti pažnju ukoliko želi povećati zadovoljstvo poslom: pravedan sistem nagrađivanja, sigurnost posla, korištenje sposobnosti zaposlenika, potencijal rasta, interpersonalni odnosi na poslu, jednakost, socijalna važnost posla i ravnoteža

---

<sup>8</sup> Evans, Linda (2001.), *Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension*. Educational Management and Administration, pp. 291-306 citirano u Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.), *How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective* , Porugal: CETRAD Research Center, University of Trás-os-Montes e Alto Douro.

<sup>9</sup> Dockel, A., Basson, J. i Coetuee, M., 2006. *The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees*, Sa Journal of Human Resource Managment , pp.20-28., citirano u Adriano J., Callaghan C. W., (2020.), *Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study*, s.l. South African Journal of Economic and Management Sciences.

između profesionalnog i privatnog života.“<sup>10</sup> Zadovoljstvo zaposlenih je važna determinanta performansi i angažiranosti zaposlenika. Zaposleni imaju veći stepen zadovoljstva poslom ukoliko su njihove organizacije spremne ispuniti njihove socijalno-emocionalne potrebe i nagraditi trud koji su uložili u obavljanju radnih obaveza.

Faktore koji determiniraju zadovoljstvo poslom možemo grupirati u dvije skupine: 1) Lični faktori zadovoljstva poslom i 2) Organizacijski faktori zadovoljstva poslom.

1) Lični faktori zadovoljstva poslom. To su čimbenici na koje organizacija nema utjecaja i koji se nalaze u samom pojedincu.

- Sklad između ličnih interesa i posla: Slaganje ličnih interesa i osobina sa zahtjevima posla, povećava zadovoljstvo poslom, a time i produktivnost zaposlenih.

- Radni staž i dob zaposlenih: Zaposleni sa više radnog staža i starije dobi imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažom na određenom poslu. Zadovoljstvo poslom raste sa godinama staža i dobi, dok namjera napuštanja organizacija opada.

- Pozicija i status: Zaposleni koji se nalaze na višim hijerarhijskom nivou, ima veću moć i društveni utjecaj, veću platu, te veća ovlaštenja je zadovoljniji sa poslom koji obavlja.

- Zadovoljstvo ukupnim životom: Osobito naglašeno u tranzicijskim zemljama poput Bosne i Hercegovine. Povezano je sa osobnim emocijama i sklonosti zaposlenika na nezadovoljstvo, kritičke osvrte i negativne aspekte.

2) Organizacijski faktori zadovoljstva poslom. Predstavlja čimbenike koji se nalaze u samoj organizaciji i na koje ona ima utjecaja.

- Vrsta posla: Direktno utječe na zadovoljstvo poslom, zaposlenici koji obavljaju mentalno izazovnije poslom i imaju veću autonomiju su zadovoljniji.

---

<sup>10</sup> Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.), *How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective* , Porugal: CETRAD Research Center, University of Trás-os-Montes e Alto Douro.

- Stil upravljanja: Zaposleni u različitim stilovima upravljanja organizacijom imaju različite mogućnosti samodokazivanja i samopotvrđivanja.
- Radna atmosfera (fizička i socijalna): Fizička radna atmosfera podrazumijeva normalno osvjetljenje, vlažnost, normalnu temperaturu, prihvatljiv nivo buke. Dok socijalna predstavlja odnose zaposlenih, radnu atmosferu.
- Sistem nagrađivanja: Zaposlenik je zadovoljniji poslom što je veća naknada, ali važniji faktor od toga je percipirana pravednost sistema nagrađivanja. Zadovoljstvo je veće ukoliko sistem nagrađivanja podjednako tretira sve zaposlenike.
- Organizaciona struktura: Zadovoljstvo poslom je veće ukoliko je organizaciona struktura više decentralizirana sa aspekta autoriteta odlučivanja, odnosno ukoliko su zaposleni više uključeni u donošenje odluka.<sup>11</sup>

Rue i Byars prikazali su kako faktori zadovoljstva poslom imaju direktan utjecaj na organizacijsku posvećenost, te namjeru napuštanja organizacije:

Shema 2: Faktori zadovoljstva i nezadovoljstva



Izvor: Rue, L.W. and Byars, L. (2003). Management, Skills and Application, 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 259

<sup>11</sup> Đogić R., (2009.), op.ci

Jedna od najpoznatijih teorija koja definira faktore zadovoljstva poslom je Herzbergova dvofaktorska teorija, koja faktore dijeli u one koji potiču zadovoljstvo (motivatore) i one koji uzrokuju nezadovoljstvo (higijenske čimbenike).

Kao što sam već navela faktori zadovoljstva poslom ovise i o spolu zaposlenika. Pa tako su „žene zadovoljnije poslom koji obavljaju, čak i kad ga obavljaju u lošim radnim uvjetima.“<sup>12</sup> Osim toga muškarci su više zadovoljniji poslom ako osjećaju veći stepen organizacijske podrške što vodi većoj predanosti organizaciji. Njihovo zadovoljstvo poslom je pod jakim utjecajem percipirane organizacijske posvećenosti. Također „identificiranje sa organizacijom ima veći utjecaj na žene već na muškarce, odnosno žene moraju se osjećati emocionalno povezane sa organizacijom kako bi bile više predane poslu.“<sup>13</sup> Faktor koji ima veliki utjecaj na zadovoljstvo poslom kod žena je i ravnoteža poslovnog i privatnog života. Prema nekim istraživanjima odnos između obitelji-posla ima veliki utjecaj na namjeru napuštanja organizacija.

Osim o spolu, faktori zadovoljstva ovise i o dobi zaposlenika odnosno generaciji kojoj pripadaju. Pa tako zaposleni koji pripadaju generaciji Millennials-a, a koji danas čine veliki udio na tržištu rada, vole obavljati „zahtjevnije poslove, sa kvalitetnom socijalnim odnosima i u ugodnom radnom okruženju sa kvalitetnim i podupirućim menadžmentom. A zadovoljstvo poslom potiče iz odgovarajuće naknade, i mogućnostima za obuku i razvoj karijere.“<sup>14</sup> Neki od faktora koji utječu na zadovoljstvo poslom ove generacije su: fleksibilno radno vrijeme, ravnoteža poslovnog i privatnog života, izazovne radne obaveze, dobra radna atmosfera, menadžment koji uvažava njihove ideje, mentorstvo, obuka, mogućnost razvoja karijere, uključivanje u proces odlučivanja, manje formalna organizacijska struktura i komunikacija sa nadređenima i sl. Prema istraživanjima „generacija Baby Boomers-a ima veći stepen zadovoljstva poslom u odnosu na zaposlene koji pripadaju generacijama X i Y.“<sup>15</sup> Također nove generacije za razliku od svojih starijih kolega, ne obavljaju posao nakon isteka radnog vremena, vrlo cijene ravnotežu između poslovnog i privatnog života, ali su sklonije i

---

<sup>12</sup> Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.), op.ci

<sup>13</sup> Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.), op.ci

<sup>14</sup> Pasko R., Maellaro R., Stodnick M., (2020.), *A study of millennials' preferred work-related attributes and retention*, Irving: Management, University of Dallas

<sup>15</sup> Bos, J., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K., & Van der Gulden, J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: University employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1249–1259 citirano u Pasko R., Maellaro R., Stodnick M., (2020.), *A study of millennials' preferred work-related attributes and retention*, Irving: Management, University of Dallas

promjeni posla ukoliko nisu zadovoljni na trenutnom, u prosijeku imaju više od šest promjena u posla u svojoj karijeri. A kako zadovoljstvo poslom utječe na fluktuaciju detaljnije je prikazano u sljedećem poglavlju.

## **1.2. Zadovoljstvo poslom i fluktuacija**

Fluktuaciju definiramo kao svako napuštanje organizacije od strane zaposlenika, a koje je praćeno zapošljavanjem novog zaposlenika na istu poziciju. Jedan od glavnih faktora fluktuacije i apsentizma na poslu jeste nezadovoljstvo zaposlenika. Što je nezadovoljstvo veće to je stopa fluktuacije veća, dok sa druge strane organizacijska posvećenost ima negativnu korelaciju sa fluktuacijom zaposlenih. Veća organizaciona podrška povećava motivaciju i produktivnost zaposlenih, a smanjuje fluktuaciju i odsustvo na poslu. „Zaposleni sa većim stepenom percipirane organizacijske podrške su više posvećeni organizaciji, i više su voljni uložiti dodatni trud u obavljanje posla u odnosu na zaposlene koji osjećaju da ih organizacija ne vrednuje dovoljno.“<sup>16</sup>

„Ukupni efekti zadovoljstva poslom su:

1) Veća produktivnost – Što je veće zadovoljstvo poslom, to su zaposleni više posvećeni i motivirani pri obavljanju posla, što onda povećava njihovu produktivnost

2) Manje odsustva- Fluktuacija i zadovoljstvo poslom su u negativnoj korelaciji, što je zadovoljstvo veće, to je odsustvo sa posla manje.

3) Manja fluktuacija zaposlenih u organizaciji- Ove dvije varijable su također u negativnoj korelaciji, stopa fluktuacije u kompanijama sa visokom stopom nezadovoljstva zaposlenih je znatno veća nego u onim sa nižim stepenom nezadovoljstva.“<sup>17</sup>

Prepoznavanjem faktora koji determiniraju zadovoljstvo poslom i razvijanjem tehnika zadržavanja zaposlenika na osnovu tih saznanja, omogućava kompanija čuvanje trenutnih uposlenika i njihov razvoj, što smanjuje troškove odlaska zaposlenih, a koji se manifestiraju kao trošak pronalaska novog zaposlenika, njegova obuka i uvođenje u

---

<sup>16</sup> LaMastro V, University R., (1999.), *COMMITMENT AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*.

<sup>17</sup> Đogić R., (2009.), op.ci

posao i trošak koji nastaje kao posljedica prilagođavanja novog zaposlenika, što može umanjiti kvalitet radnog procesa u prvim mjesecima radnog odnosa. Apsentizam zaposlenika uzrokuje ozbiljne dodatne troškove za tvrtke, stoga su menadžeri traže kako ga smanjiti i svesti na minimum. Vjerojatno najbolji način za smanjenje apscentizam zaposlenih je povećanje razine zadovoljstva zaposlenika.

Još jedan faktor koji utječe na fluktuaciju jest predanost zaposlenih, „ zaposleni koji je predan obavljanju svog posla posjeduje veći stepen zadovoljstva, te je produktivniji“<sup>18</sup>, a time i namjera napuštanja organizacije je manja. Također razvija emocionalnu povezanost za organizaciju, zbog čega mogućnost napuštanja organizacije se smanjuje.

Kako bi se fluktuacija potpuno izbjegla, kompanije bi trebale kontinuirano mjeriti zadovoljstvo svojih zaposlenih i na taj način blagovremeno utvrditi koji faktori su izvor nezadovoljstva zaposlenih poslom koji obavljaju. A način mjerenja zadovoljstva poslom je prikazan u podnaslovu ispod.

### **1.3. Načini mjerenja zadovoljstva poslom**

Mjerenje zadovoljstva poslom je vrlo važno sa aspekta organizacija, utvrđivanjem nivoa zadovoljstva radne snage može imati samo pozitivne učinke na uspjeh organizacije. Zadovoljstvo poslom organizacije najčešće mjere pomoću upitnika. Iz tih upitnika kompanije dolaze do informacija o radnoj atmosferi, namjeri napuštanja zaposlenika, prema kojim zaposlenicima je vrijedno usmjeriti resurse za rast, a koji su zaposleni davno odlučili napustiti organizaciju, samo čekaju pravu priliku za to, osim toga na osnovu njih utvrđuju konkurentsku prednost, ali i atraktivnost na tržištu rada, te im mjerenje ovog aspekta poslovanja omogućava i uštedu u pogledu smanjenja fluktuacije i troška zapošljavanja novih zaposlenika. Najčešći upitnici koji se koriste pri mjerenju zadovoljstva poslom su:

- MSQ upitnik (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
- Job description indeks

---

<sup>18</sup> Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.), op.ci



Minnesota Satisfaction Questionnaire „sadrži unutrašnju (intrinzičnu) i vanjsku (ekstrinzičnu) komponentu zadovoljstva poslom. Unutrašnju komponentu čine plata, promocija i slično, a vanjsko zadovoljstvo sa suradnicima, s nadređenim, samim poslom i sl.“<sup>19</sup> Ovim upitnikom pokriveno je 20 faktora zadovoljstva koji su podijeljeni u 5 razina. Neke od tih aspekata su: postignuće, kolege, autoritet, kreativnost, samostalno, sigurnost, socijalni status, odgovornost, politika kompanije, radni uvjeti, moralne vrijednosti itd.

Job description indeks- „Indeks opisa posla jedna je od najčešće korištenih tehnika za mjerenje zadovoljstva poslom. To je jednostavna i lako primjenjiva metoda. Mjerenje snage i slabosti unutar svakog faktora omogućuje utvrđivanje u kojem polju su potrebna poboljšanja i promjene. Ovaj upitnik omogućuje dobivanje informacija o svim glavnim aspektima posla i uzima u obzir spolne razlike. Ovaj je upitnik i mjeri pet glavnih aspekata zadovoljstava poslom s ukupno preko 70 potencijalnih opisa poslova.“<sup>20</sup> Faktori koje obuhvaća ovaj upitnik su: priroda posla, naknade i beneficije, stavovi prema nadređenima, odnosi sa suradnicima i mogućnosti za napredovanje

#### **1.4. Izvori nezadovoljstva poslom**

Kao što sam već navela faktori zadovoljstva poslom ovise o dobi, spolu, vrsti posla i sl., pa tako i izvori nezadovoljstva poslom su različiti od organizacije do organizacije, kao i od zaposlenika do zaposlenika. Nezadovoljstvo poslom rezultira negativni efektima, kao što su cinizam i stres, negativno raspoloženje, smanjenje produktivnosti, te povećanje odsustva sa posla, osim toga efekti nezadovoljstva poslom utječu i na privatni život zaposlenika.

Zaposlenici koji pripadaju generaciji Millennials-a navode sljedeće faktore posla kao izvore nezadovoljstva „nedostatak transparentnosti, loša organizacija, nedostatak jasnih procedura, standarda, organiziranog rasporeda, zatim nedostatak mogućnosti razvoja karijere, loša ravnoteža poslovnog i privatnog života, manjak autonomije, previše nepotrebne papirologije, ograničenja u procesu donošenja odluka. Također

---

<sup>19</sup> Milanović V., Dragičević-Radičević T, (2020.), *Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu – pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine*, Beograd: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu

<sup>20</sup> Aziri B., (2011.), *Job satisfaction: a literature review. Management Research. and Practice.*, Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo, p.83.

menadžment koji nije otvoren, sa duplim standardima, autokratski nastrojen, centralizirano donošenje odluka, ne podržava ideje zaposlenih, te mala plata i materijalne beneficije, nedostatak kulturne diverzifikacije, loši odnosi sa kolegama itd.“<sup>21</sup>

Izvori nezadovoljstva poslom se razlikuju i prema spolu, kod ženske radne snage izvori nezadovoljstva mogu biti: neravnoteža poslovnog i privatnog života, nemogućnost odsustva sa posla ukoliko je dijete bolesno, nedostatak porodiljnih beneficija, nemogućnost povratka na staru poziciju nakon povratka sa porodiljnog dopusta, „muški“ menadžment koji onemogućuje razvoj karijere i dostizanje visokih liderskih pozicija, nemogućnost identifikacije vlastitih interesa sa organizacijskim, nemogućnost fleksibilnog radnog vremena i rada od kuće i sl. Dok sa pozicije muškaraca izvori nezadovoljstva mogu biti: nedostatak organizacijske podrške, mala plata i ostale materijalne beneficije, loši radni uvjeti sl.

Za organizacije je od velike važnosti prepoznati izvore nezadovoljstva poslom zaposlenih, kako bi ih blagovremeno eliminirala i time osigurala organizacijsku posvećenost. Povezanost zadovoljstva poslom i organizacijske posvećenosti kao glavnih aspekata posla detaljnije je definirano u sljedećem poglavlju.

---

<sup>21</sup> Pasko R., Maellaro R., Stodnick M., (2020.), op.ci

## 2. ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST

Organizacije danas, razvijaju nove tehnike koje drastično mijenjaju načine organiziranja i upravljanja poslovnim procesima. Autonomija radnih grupa i uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, kao i uvažavanje njihovih mišljenja i ideja je sve veća. Formalna distanca na vertikalnom, ali i horizontalnom nivou polako se otklanja. Sve navedeno kao rezultat ima povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete, te smanjenje apsentizma i namjere napuštanja organizacija. Inovacije i promjene postaju svakodnevnica, a ono što potiče zaposlenike na ulaganje dodatnih napora za postizanje organizacijski, ali i vlastitih ciljeva je organizacijska posvećenost.

Organizacijsku posvećenost definiramo kao „privrženost organizaciji, karakterizirana namjerom da ostane u njoj, te poistovjećivanje s vrijednostima i ciljevima organizacije, i spremnost na ulaganje dodatnih napora u njezino ime.“<sup>22</sup> Druga perspektiva organizacijske posvećenosti ili "side-bet" teorija, navodi da su „pojedinci predani organizaciji samo onoliko koliko drže svoje pozicije, bez obzira na stresne uvjete u kojima se nalaze. Međutim, ako im se daju alternativne beneficije, bit će spremni napustiti organizaciju.“<sup>23</sup> Još jedna definicija organizacijsku posvećenost „opisuje kao bihevioralnu namjeru ili reakciju, određenu individualnom percepcijom na normativni pritisak“.<sup>24</sup> Mayer i Allen vide organizacijsku posvećenost kao „dvodimenzionalni model, koji je određen afektivnom i dugotrajnom/kontinuiranom posvećenošću. Afektivnu posvećenost definiraju kao pozitivni osjećaj poistovjećivanja s radom, privrženosti i uključenosti u rad organizacije, a drugu dimenziju, odnosno kontinuitet kao mjeru u kojoj se zaposlenici osjećaju predano svojoj organizaciji na temelju troškova za koje smatraju da su povezani s odlaskom“.<sup>25</sup> Kasnije su dodali još jednu dimenziju odnosno normativnu organizacijsku posvećenost.

Organizacijsku posvećenost najjednostavnije definiramo kao psihološku povezanost pojedinca sa organizacijom, koja uključuje predanost poslu, lojalnost i vjerovanje u organizacijske vrijednosti. Visok nivo organizacijske posvećenosti može imati samo pozitivne učinke na organizaciju, ali i na zaposlene. „Posvećenost je snaga

---

<sup>22</sup> Porter et al (1974, p 604, citirano u sl., s.a, Organizational commitment, s.n.,p 37

<sup>23</sup> Ibid., 9.37

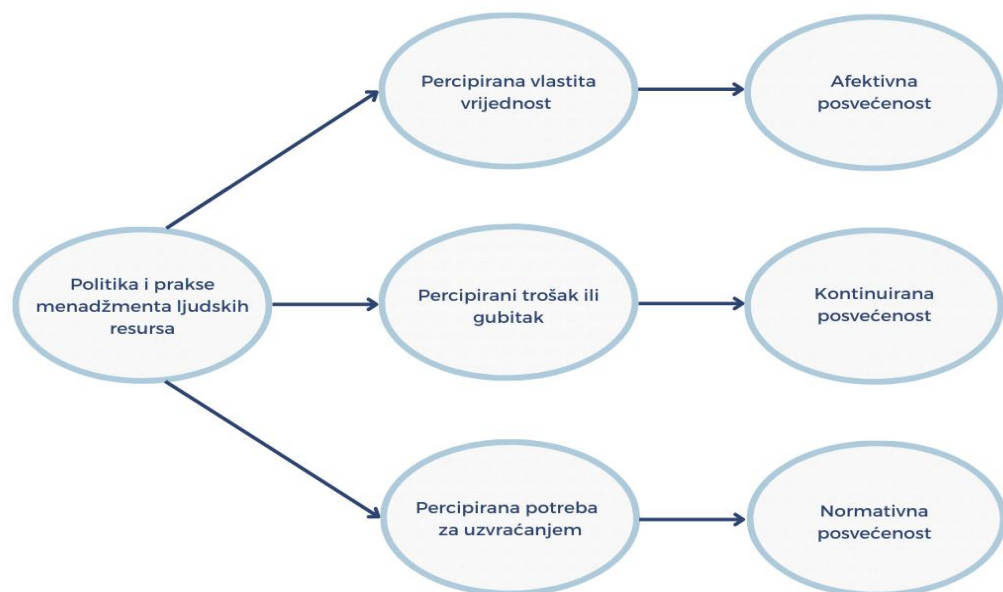
<sup>24</sup> Wiener and Vardi (1980, p 90), citirano u ibid., p. 38.

<sup>25</sup> Mayer i Allen (1984.), p. 375., citirano u ibid.p.38.

koja potiče pojedinca na aktivnost kako bi se postigli jedan ili više ciljeva.“<sup>26</sup> Posvećen zaposleni, je produktivan, zadovoljan i lojalan zaposlenik, kojeg vrijedi čuvati i ulagati u njegov razvoj. Morrow je opisao organizacijsku posvećenost kao posvećenost koja je karakterizirana ponašanjem i stavom. „Organizacijska predanost kao stav odražava osjećaje kao što su privrženost, identifikacija i odanost prema organizacija kao objekt obveze, te također navodi da organizacijska predanost kao stav karakteriziran povoljnim pozitivnim kognitivnim i afektivnim komponentama o organizaciji.“<sup>27</sup>

Organizacijska posvećenost, zajedno sa zadovoljstvo posla i namjernom napuštanja predstavlja glavna tri aspekta radnog procesa, svi ovi aspekti su pod kontrolom politika i praksi sektora za ljudske resurse u određenoj kompaniji. Na shemi 3., prikazana je povezanost organizacijske posvećenosti i sektora za ljudske resurse.

Shema 3.: Povezanost dimenzija organizacijske posvećenosti sa praksama i politikama sektora za ljudske resurse.



Izvor: Mayer i Allen, 1997. citirano u sl., s.a, Organizational commitmnet, s.n.,p 56

Prema ovoj shemi, pri razvoju politika i praksi sektora ljudskih resursa koje su usmjerene na povećanje organizacijske posvećenosti zaposlenika, treba obratiti pažnju na tri faktora organizacijske predanosti zaposlenih, a to znači da interesi organizacije i članova organizacije se ne moraju nužno poklapati, zatim menadžment ne smije ni na

<sup>26</sup> Choen(2003.), citirano u ibid., p.39.

<sup>27</sup> Morrow (1993.) citirano u op. cit. p. 39.

koji način umanjivati sposobnost prilagodbe promjenama, fleksibilnost i kreativnost zaposlenih i ne treba imati prevelika očekivanja u pogledu povećanja organizacijske predanosti zaposlenika. Kako menadžment tretira zaposlenike također ima utjecaj na organizacijsku posvećenost, ukoliko imaju povjerenje u zaposlene, te im pružaju autonomiju i uvažavaju sve faktore koji njima predstavljaju vrijednost odnosno povećavaju zadovoljstvo poslom, zaposleni sami razvijaju priveženost organizaciji.

Mnogi istraživači su promatrali zadovoljstvo poslom i organizacijsku posvećenost zaposlenih kao dvije neovisne varijable, ali Mowday tvrdi da je „zadovoljstvo na poslu svojevrsni je odgovor na određeni posao ili pitanja vezana uz posao, dok je organizacijska predanost odgovor na ukupnu predanost samoj organizaciji.“<sup>28</sup> Zbog čega je organizacijska predanost dosljedniji dokaz od zadovoljstva poslom, te predstavlja dublju emocionalnu povezanost zaposlenika sa organizacijom, a to znači da je dugotrajnija i teško promjenjiva. Razina zadovoljstva poslom zaposlenika prema određenim istraživanjima može predvidjeti njihovu posvećenost organizaciji.

Organizacijsku posvećenost ovisi i o percipiranoj organizacijskoj podršci. „Zaposleni sa percipiranom organizacijskom podrškom vjeruju organizaciji, i razvijaju posvećenost.“<sup>29</sup> Osim toga zaposleni kojima se pruži vrijedni resursi razvijaju percipiranu organizacijsku podršku i osjećaju obavezu da pomognu organizaciji u postizanju njenih ciljeva. „Percipirana organizacijska podrška je u pozitivnoj korelaciji za organizacijskom posvećenošću i zadovoljstvom poslom, a u negativnom odnosu sa apsentizmom i namjernom napuštanja organizacije.“<sup>30</sup> Određeni istraživači tvrde da „organizacijska posvećenost je jedna od najvažnijih rezultata percipirane organizacijske podrške.“<sup>31</sup> A visok nivo percipirane organizacijske podrške navodi zaposlene na pozitivnu orijentaciju kroz organizaciju i poboljšava organizacijsko okruženje, rezultate i zadovoljstvo poslom. Također „žene imaju potrebu da percipiraju više nivoje podrške

---

<sup>28</sup> Mowday R., Porter L. and Steers R. 1982. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, NY., citirano u Eslami J. i Gharakhani D., (2012.), *Organizational Commitment and Job Satisfaction*, Iran: ARPN Journal of Science and Technology.

<sup>29</sup> Rawat P. S., Rawat S. K., Sheikh A., Kotwal A., (2019.), *Women Organization Commitment: Role of the Second Career & Their Leadership Styles*, s.l. The Indian Journal of Industrial Relations.

<sup>30</sup> Eisenberger R, Cummings J., Armeli S., Lynch P. (1997.), *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction*, s.l. e American Psychological Association.

<sup>31</sup> Nguyen Dinh et. al., (2020.), *An Empirical Study of Perceived Organizational Support and Affective Commitment in the Logistics Industry*.

u profesionalnom, ali i personalnom okruženju i veći nivo emocionalne podrške, u odnosu na muškarce.

Naknadu za obavljene posao također povezuju sa organizacijskom posvećenošću. Zadovoljavajuća naknada i dobar sistem beneficija može motivirati pojedinca na veću predanost poslu, poštivanju pravila, te izgraditi kvalitetan tim i potaknuti ih na postizanje zajedničkih ciljeva. „Organizacijska posvećenost može stimulirati zaposlenog na bolje ponašanje, bolju disciplinu na poslu, poštivanje organizacijske politike i pravila, razvijanje kvalitetnih odnosa sa kolegama i poboljšanje rezultate posla.“<sup>32</sup>

Organizacijska posvećenost predstavlja spontani proces koji pojedinac razvija prema organizaciji. Taj proces dijelimo na tri nivoa:

Faza usklađenosti- Prva faza procesa usmjerena je na zaposlenika i prihvaćanje utjecaja drugih kako bi od njih imao korist kroz naknade ili promaknuće. U ovoj fazi stavovi i ponašanje se usvajaju ne zbog zajedničkih uvjerenja, već radi dobitka konkretne nagrade. Što znači da zaposlenici ostaju u organizaciji zbog onoga što dobivaju.

Faza identifikacije- Ova faza se događa kada zaposlenici prihvate utjecaj drugih kako bi se održao zadovoljavajući samo definirajući odnos sa organizacijom. Zaposlenici su ponosni što su dio organizacija; oni mogu smatrati uloge koje imaju u organizaciji dijelom njihov samo identiteta. Pojedinac ostaje jer je vođen osjećajem dužnosti i lojalnosti prema organizaciji.

Faza internalizacije- Posljednja faza, događa se kada zaposlenik pronađe vrijednosti organizacije koje treba biti intrinzično nagrađivane i usklađene s njima njegovim osobnim vrijednostima. Zaposlenik u ovoj fazi razvija ne samo osjećaj pripadnosti već i strast prema organizaciji, u ovoj fazi se vrijednosti pojedinca usklađuju sa organizacijski vrijednostima.

Osim po nivoima organizacijsku posvećenost možemo podijeliti i po stepenu posvećenosti.

---

<sup>32</sup> Kustini K. , Sugeng P. , Daisy M. R., (2022.), *Remuneration, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: The Effects on Lecturer Performance A Study at UPN Veteran Jawa Timur*, s.l. The Asian Institute of Research.

Visoki nivo organizacijske posvećenosti- Ovu fazu predstavlja prihvaćanje organizacijski vrijednosti i ulaganje truda kako bi ostali dio organizacije. Pojedinci ostaju u organizaciji jer to žele.

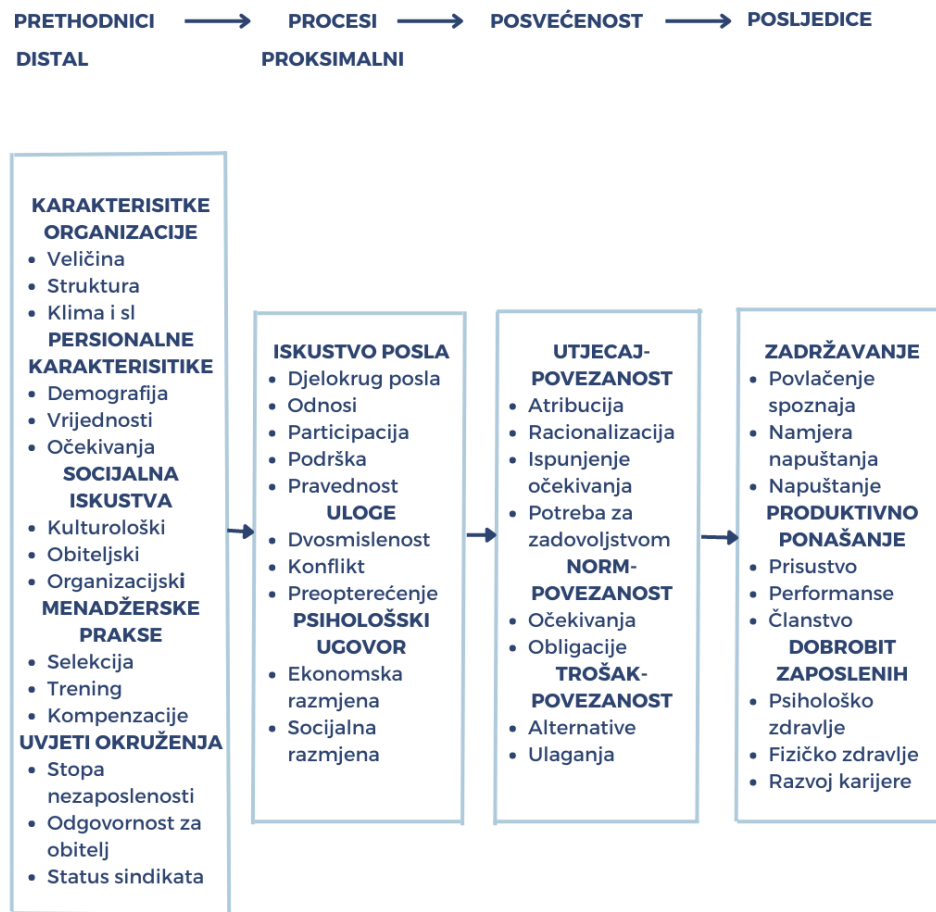
Umjereni nivo organizacijske posvećenosti- Ovaj nivo predstavlja razumno prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, kao i spremnost na ulaganje napora kako bi ostali u organizaciji. Ova se razina može promatrati kao razumna ili prosječna predanost, koji podrazumijeva djelomičnu predanost.

Niski nivo organizacijske posvećenosti- Ovu fazu karakterizira niti prihvaćanja organizacijskih ciljeva i vrijednosti niti spremnost pojedinca da uloži napor kako bi ostao u organizaciji. U sljedećem podnaslovu prikazan je model organizacijske posvećenosti.

### **2.1. Vrste organizacijske posvećenosti**

Organizacijsku posvećenost možemo podijeliti na tri dimenzije, pa tako model organizacijske posvećenosti prikazuje različite načine organizacijske posvećenosti i njihov utjecaj na ponašanje zaposlenika unutar organizacije. Mayer i Allen su razvili model organizacijske posvećenosti, prikazan na shemi 4.,a koji obuhvaća tri dimenzije: afektivnu, kontinuiranu i normativnu organizacijsku posvećenost.

Schema 4: Model organizacijske posvećenosti



Izvor: Mayer i Allen, 1997. citirano u sl., s.a, Organizational commitment, s.n.,p 41

Afektivna organizacijska posvećenost- Ovakva vrsta organizacijske posvećenosti predstavlja „emocionalnu identifikaciju i uključenost pojedinca sa organizacijom, a zaposleni nastavljaju raditi za organizaciju jer to žele.“<sup>33</sup> Zaposlenici sa ovakvom vrstom posvećenosti identificiraju se sa organizacijskim vrijednostima, a ona također potiče pozitivan stav o poslu. Afektivna organizacijska posvećenost „vodi ka drugim pozitivnim ponašanjima, kao što je povećanje performansi posla i redukcija namjere napuštanja organizacije.“<sup>34</sup> Ona je pod utjecajem „izazova posla, jasnoće i težine ciljeva, jednakosti, personalnom važnosti, participaciji i autonomiji.“<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Op.cit., p. 41.

<sup>34</sup> Op.cit., p. 1.

<sup>35</sup> Op.cit., p.42



Kontinuirana organizacijska posvećenost- Definira se kao „svijest o troškovima povezanim sa odlaskom iz organizacije.“<sup>36</sup> Zaposleni je posvećen organizaciji samo na osnovu ekonomskih beneficija. Kontinuirana organizacijska posvećenost biti će najjača kada je alternativnih ponuda posla malo, a investicije na najvišem nivou. Zaposlenici ostaju posvećeni organizaciji jer tako trebaju.

Normativna organizacijska posvećenost- Mayer i Allen definiraju ovu dimenziju kao „osjećaj obaveza za nastavak radnog odnosa“<sup>37</sup> Zaposlenici ostaju u organizaciji jer je to prihvatljivo, a lojalnost se bazirana na moralnim razlozima. Normativna organizacijska posvećenost predstavlja radno ponašanje pojedinca vođeno osjećajem dužnosti, obaveze i lojalnosti organizacije.

## **2.2. Pozitivni i negativni efekti organizacijske posvećenosti**

Organizacijska posvećenost kao jedan od glavnih aspekata posla je pod utjecajem mnogih faktora na koji organizacija nema utjecaja već ovise samo o percepciji pojedinca. Ti faktori su:

Faktori povezani sa poslom- Organizacijska posvećenost je jako važan aspekt posla, te može imati utjecaja na namjeru napuštanja, apsentizam, nivo odgovornosti i autonomije, uloženi napor i performanse zaposlenih. Manjak lojalnosti i prilika na poslu može negativno ili pozitivno utjecati na organizacijsku posvećenost. „Što je veći nivo odgovornosti i autonomije na poslu, mogućnosti za napredovanje i manje normalizacije i standardizacije to je veća organizacijska posvećenost.“<sup>38</sup>

Mogućnosti zapošljavanja- Zaposleni koji imaju veću šansu pronalaska drugog posla imaju tendenciju da budu manje posvećeni poslom. Što su prilike zapošljavanja manje, to je organizacijska posvećenost veća.

Personalne karakteristike- Na organizacijsku posvećenost utječu personalne karakteristike zaposlenih poput godina, dobi i duljine radnog staža. Zaposlenici koji su stariji i sa dužim radnim stažom, a zadovoljni poslom koji obavljaju, imaju veći stepen organizacijske posvećenosti. Osim toga zaposleni koji pripadaju novijim generacijama

---

<sup>36</sup> Ibid., p. 42.

<sup>37</sup> Ibid., p.44.

<sup>38</sup> Ibid., p.49.

poput generaciji Millennials karakterizira češće mijenjanje posla i manjak lojalnosti organizacijama.

Radno okruženje- Ovaj faktor organizacijske posvećenosti uključuje participaciju u proces odlučivanja pri uvođenju promjena, a koji razvija osjećaj pripadnosti.

Pozitivni odnosi- Odnosi sa kolegama, ali i nadređenima mogu utjecati na organizacijsku posvećenost negativno ili pozitivno. Zaposlenici razvijaju organizacijsku posvećenost kada kroz odnose na poslu pronalaze vrijednost.

Organizacijska struktura- Različita organizacijska struktura utječe različito na organizacijsku posvećenost. Što je struktura formalnija, distanca moći veća, proces odlučivanja centraliziran, a autonomija grupa i pojedinaca mala, to je organizacijska posvećenost manja.

Menadžment- Menadžment koji je podrška zaposlenima, koji ih uključuje u proces odlučivanja i usvaja ideje zaposlenih, može povećati organizacijsku posvećenost. Što je politika menadžmenta fleksibilnija to je organizacijska posvećenost zaposlenih veća.

Organizacijska posvećenost u velikoj mjeri utječe na ponašanje zaposlenika, a kako bi to jasnije prikazala, definirani su objekti organizacijske posvećenosti koji podrazumijevaju: „organizaciju, dijelovi organizacije, pojedinci unutar organizacije ili grupe za koje se zaposleni veže:

- Organizacijska posvećenost na individualnom nivou: Predstavlja posvećenost određenom pojedincu unutar organizacije.
- Organizacijska posvećenost na grupnom nivou: Zaposlenik je vezan za neku formalnu ili neformalnu grupu unutar organizacije.
- Organizacijska posvećenost na nivou organizacije- Podrazumijeva posvećenost organizaciji ili njenom rukovodstvu.“<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Op.cit., p. 177

Organizacijska posvećenost može imati pozitivne i negativne efekte. U shemi 5. prikazane su karakteristike zaposlenih kada su previše posvećeni organizaciji i kada organizacijska posvećenost ne postoji.

Tabela 1. Karakteristike zaposlenika sa pretjeranom i sa nedostatkom organizacijske posvećenosti.

<b>Manjak posvećenosti</b>	<b>Višak posvećenosti</b>
Strah od uspjeha Strah od neuspjeha Kronično i uporno odgađanje Negativni kulturološki, obiteljski i personalni faktori Kronično i uporno pod-postignuće	Previše lojlni zaposleni Poslovno i profesionalno sagorjevanje Opsesivno-kompluzivan odnos na poslu Neutorično prisiljavanje na uspjeh Extremni nivo energije

Izvor: Lowman 1993, p.65., citirano u sl., s.a, Organizational commitmet, s.n.,p 52

### **Negativni efekti manjka organizacijske posvećenosti**

Zaposleni sa malom organizacijskom posvećenosti imaju manjak produktivnosti, manjak motivacije, te više odsustva sa posla. „U određenim slučajevima veliki nivo apsentizma i napuštanja organizacije je povezan sa niskom organizacijskom posvećenosti. Manjak organizacijske posvećenosti rezultira nezadovoljstvom posla, manjkom uložnog truda, krađom i željom za promjenom.“<sup>40</sup> Organizacijska posvećenost može biti najbolji prediktor namjere napuštanja organizacije o strane zaposlenik, čak više nego zadovoljstvo poslom.

### **Pozitivni efekti organizacijske posvećenosti**

Organizacije sa zaposlenima koji imaju visok nivo organizacijske posvećenosti imaju veću produktivnost, performanse i manji nivo apsentizma i napuštanja organizacije. Prema tome ovakvi zaposlenici su spremni uložiti dodatni napor i resurse za postizanje organizacijskih ciljeva, i ne napuštaju organizaciju ukoliko trenutno nisu zadovoljni poslom ili vole izazovnije poslove. Posvećeni zaposleni su inovativni i ostvaruju visoke performanse. “Veća organizacijska posvećenost pozitivno je povezana

<sup>40</sup> Op.cit., p.53.

sa poboljšanom komunikacijom i feedback-om, poboljšanom mogućnosti promocije i napredovanja, pravednom naknadom, većom kohezijom grupe, duljim ostankom u organizaciji i većim zadovoljstvom posla.“<sup>41</sup> Također organizacijska posvećenost podrazumijeva: osjećaj pripadnosti i priveženosti koji imaju tendenciju povećanja organizacijske učinkovitosti i djelotvornosti.

Kao što sam već navela organizacijska posvećenost i zadovoljstvo poslom može utjecati na smanjenje apsentizma i namjere napuštanja organizacija i pozitivno na zadržavanje zaposlenih. U sljedećem poglavlju detaljno je objašnjena ova veza, kao i strategije zadržavanja zaposlenih.

---

<sup>41</sup>Upinder D., Prashant M., Srivastva D. K.: (2002.), Manual For Organisation Com-mittment Scale, p. 3.

### 3. NAMJERA NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE

Zadržavanje zaposlenika, osobito onih najboljih posljednjih godina predstavlja veliki izazov za kompanije u BiH. Konkurencija se danas doslovno "otima" za zaposlene koji spadaju u "zvijezde", pa koristi različite tehnike kako bi ih privukli, koje su davno prešle samo veće plaće i beneficije ili bolje uvijete rada. Zadržavanje zaposlenih dodatno otežava i odlazak mladog, i radno sposobnog kadra van države, a kompanije kroz programe i prakse pokušavaju aktivno uključiti studente u svoje poslovanje i na taj način ih privući na dugoročni ostanak. Kompanije se fokusiraju na povećanje plate i beneficija, dok se druge više oslanjaju na poboljšanje produktivnosti kroz veće vještine i bolju obuku. Zadržavanje zaposlenih možemo definirati kao „način djelovanja u kojem se od zaposlenika očekuje da bude dugoročno dio organizacije ili dok ne izvrši posao“.<sup>42</sup> Zadržavanje je podjednako važno za kompanije, koliko i za zaposlenike. Također ga možemo definirati i kao „napor koji kompanija ulaže da se zadrže trenutni zaposlenici kroz ulaganje u podržavajuće radno okruženje.“<sup>43</sup> Svrha zadržavanja jeste prevencija gubitaka u slučaju odlaska zaposlenika, što negativno utječe na produktivnost i zadovoljstvo poslom. Prema tome sposobnost zadržavanja zaposlenika utječe na organizacijske performanse i profitabilnost. Jedan od osnovnih zadataka sektora za ljudske resurse jeste privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji su vrijedni za organizaciju.

#### 3.1. Razlozi za napuštanje organizacija

Zadržavanje zaposlenih ima jaku povezanost sa drugim aspektima poslovanja koji utječu na dugoročni ostanak zaposlenih. Faktori koji utječu na sposobnost zadržavanja zaposlenika su: finansijske beneficije, ravnoteža privatnog i poslovnog života, kvalitet odnosa sa kolegama i nadređenima, radno okruženje, atmosfera na poslu, sistem nagrađivanja, organizacijska kultura, fleksibilnost radnog vremena, strategije motivacije, uključenost u proces donošenja odluka i sl. Osim toga zaposleni često moraju

---

<sup>42</sup> Akila, R. (2012). A study on Employee Retention among Executives at BGR energy systems Ltd, Chennai. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), 18-32., citirano u Iqbal S., Hashmi M. S., (2015.), *Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment*, p.21.

<sup>43</sup> Nazia, S., & Begum, B. (2013). Employee Retention practices in Indian Corporate – a study of select MNCs. *International Journal of Engineering and Management Practices*, 4 (3), 361-368 citirano u *ibid.*, p.21.

preuzeti posao i odgovornosti od kolege koji se napustio organizaciju, dok se novo osoblje ne podučí, što može utjecati na povećanu namjeru napuštanja kompanija.

Napuštanje organizacije od strane zaposlenih je ponekad neizbježno, ali se može promatrati u pozitivnom i negativnom aspektu. Pozitivno napuštanje predstavlja napuštanje neuspješnog zaposlenika, odnosno zaposlenika čije performanse ne odgovaraju opisu posla, a negativno napuštanje je kada kompaniju napuste najuspješniji zaposlenici. Kompanije su u velikom gubitku ukoliko ih napuste zaposleni u čiju obuku su uložili. Kako bi održali dugoročnu lojalnost one trebaju osigurati zaposlenima svrhu poslovanja, te podržavati njihovu samouvjerenost u preuzimanju menadžerskih akcija. Nematerijalne tehnike zadržavanja koje će utjecati na zadovoljstvo zaposlenih su: autonomija i prilika za uključenost u izazovne i zanimljive poslove, zatim participacija u proces odlučivanja i rješavanja problema, te postavljanju ciljeva. Sve navedene tehnike ujedinjuju niz faktora i zahtjeva koje omogućuju kompanijama dugoročno zadržavanje zaposlenih. Kada kompanija izgubi zaposlenike, izgubi i njihovo znanje, što može utjecati na konkurentsku prednost kompanije. Također gubitak vještih uposlenika dovodi do povećanja troškova zapošljavanja i obuke, te smanjenju produktivnosti, gubitku znanja i smanjenju morala zaposlenika. „Zadržavanje najboljih zaposlenika predstavlja dominantnu brigu organizacija tokom visokog nivoa napuštanja kojima su globalno izložene, kao i povećanju konkurencije u zapošljavanju i privlačenju nove radne snage.“<sup>44</sup>

Uspješan menadžment u velikoj mjeri utječe na zadovoljstvo zaposlenih, njihovu organizacijsku posvećenost, i na kraju namjeru napuštanja kompanija. Dobar menadžment motivira svoje zaposlenike, prepoznaje faktore zadovoljstva, te putem njih nastoji povećati organizacijsku posvećenost što rezultira većom lojalnosti. Studije su dokazale da „nedostatci menadžmenta u pogledu motivacijski tehnika i procjeni performansi zaposlenika može uzrokovati rane pokazatelje namjere napuštanja organizacije o strane zaposlenika“<sup>45</sup>

Na stepen namjere napuštanja organizacije utječe spol i dob, pa tako žene češće imaju viši stepen namjere napuštanja kompanije, što je često pod utjecajem loših uvjeta

---

<sup>44</sup> Samuel, M. & Chipunza, C., 2009, 'Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea', African Journal of Business Management 3(9), 410–115, citirano u ibid. p.1.

<sup>45</sup> Jaganjac J., Gavrić T., Obhodaš I., (2020.), *EFFECTS OF WORK STRESS AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE RETENTION: A MODEL OF RETENTION STRATEGIES*, s.l. International Journal of Sales, Retailing and Marketing.

ili niske plate s obzirom da prema istraživanjima žene rade poslove koji su manje plaćeni u odnosu na muškarce, čak i kada poslove obavljaju na istoj poziciji. Ali prisustvo djece, pa čak i njihov broj utječe na namjeru napuštanja, pa tako „pojedinci sa većim brojem djece koji imaju dobru ravnotežu između privatnog i poslovnog života, imaju manju namjeru napuštanja kompanija.“<sup>46</sup> Iako je broj zaposlenih samohranih majki povećan ipak one sa niskim platama imaju i najveći stepen napuštanja organizacija, specifično je da povećanjem broja djece napuštanje je sve veće u odnosu na žene koje imaju prihvatljivije plate. Također žene koje prvi put se zapošljavaju imaju manju namjeru napuštanja organizacije ukoliko im je dodijeljen iskusni trener koji ih osim o poslu obučava o svim radnim navikama. Istraživanje je pokazalo da „ U Americi žene koje se prvi put zapošljavaju, a koje su tamne puti, samohrane majke ili mlade daju otkaz samo nekoliko tjedana nakon što su se pridružile kompaniji.“<sup>47</sup> Neke od razloga koji utječu na namjeru napuštanja organizacija, a koje obuhvaćaju isključivo žensku radnu snagu su: razlika u platama, diskriminacija i uznemiravanje, dubli pritisak, loše porodične beneficije i sl.

Kada govorimo o dobi, namjera napuštanja je manja što je zaposlenik stariji, što je logično iz više razloga, novije generacije su više sklone promjeni posla, osim toga su fleksibilnije i prilagodljivije, dok stariji zaposlenici su više emocionalno vezani za kompanije. Zaposleni koji pripadaju generaciji X, Y i Z će prihvatiti manje plaćen posao, ali u kompaniji koja ima pozitivan brand. Zbog čega strategije zadržavanja koje se baziraju samo na platama i finansijskim beneficijama su neuspješne pred mlađim generacijama, te poslodavci shvaćaju da privlačenje zaposlenih je više od opisa posla, te se danas bazira na poštovanju, otvorenosti i percepciji. Novije generacije imaju drugačiji pristup komunikaciji, ravnoteži privatnog i poslovnog života, te su više otvoreni različitostima, preferiraju fleksibilnost, te čak imaju veći IQ u odnosu na prethodne generacije, zbog čega kompanije moraju prilagoditi svoje tehnike privlačenja, zadržavanja i motivacije. Prema podacima pripadnici novijih generacija u „prosijeku na jednom radnom mjestu provedu 4,2 godine“.<sup>48</sup> Još neke od karakteristika novih generacija jeste da oni uživaju u izazovnim poslovima, traže podržavajući i inspirativni

---

<sup>46</sup> Ibid., p.1.

<sup>47</sup> Holzer H. J., Martinson K., (2005.), *Can We Improve Job Retention and Advancement among Low-Income Working Parents?*, Washington: The Urban Institute

<sup>48</sup> Goessling M., (2017.), *Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace*, s.l. e Center for Adult and Regional Education at Murray State's Digital Commons.

menadžment, lojalnost kompaniji gotovo da ne postoji, a odnos sa nadređenim je jako različit, žele biti dio nečeg značajnog i žele mogućnost da promjene nešto. Entuzijastični su i inovativni, fokusirani su na rješenja, ne boje se izazova, te su puni energije, fleksibilni i sposobni u multitaskingu. Tokom svoje karijere u prosjeku imaju šest promjena posla. Neki od faktora koji mogu utjecati na namjeru napuštanja kompanija zaposlenika koji pripadaju mlađim generacijama su: neučinkovita politika i nadređeni koji podcjenjuju svoje zaposlenike, zatim ograničena mogućnost iskazivanja vlastitog mišljenja i ideja, visoka razina stresa, male plate, loši odnosi sa kolegama i sl. Za njih idealan zaposleni je onaj koji nudi opuštenu radnu atmosferu, menadžerske mogućnosti, izazovne poslove i uglednu kompaniju. Također u cilju njihovog zadržavanja kompanije trebaju da im ponude: fleksibilnost i jednakost u ravnoteži poslovnog i privatnog života, sigurnost posla, participirati ih u proces donošenja odluka, držati ih uvijek motivirane, angažirane i osnažene, ponuditi im mogućnost razvoja karijere i održavati pozitivan brand kompanije.

Strategije koje kompanije koriste kako bi zadržale svoje zaposlene su opisane u sljedećem podglavlju.

### **3.2. Strategije zadržavanja zaposlenih**

Kompanije koriste različite tehnike kako bi poboljšale svoje strategije dugoročnog zadržavanja zaposlenih. „Svrha strategija zadržavanja zaposlenika je većinom povećanje zadovoljstva zaposlenika kako bi se smanjili troškovi povezani sa napuštanjem zaposlenika i zapošljavanjem i usmjeravanjem novog osoblja.“<sup>49</sup> Uspješne strategije zadržavanja zaposlenika uključuju uspostavljanje motivacijski tehnika i evaluacije rada zaposlenika. One moraju biti prilagođene zahtjevima radnog kolektiva, pa prema tome mogu biti različite ovisno o spolu, dobi, vrsti industrije kojoj kompanija pripada, geografskom položaju i sl. Današnji zaposleni očekuju da im se ponudi nešto više od ekonomske sigurnosti, ravnoteže privatnog i poslovnog života i sigurnog i pravednog okruženja u kojem posluju. Ono što oni stvarno žele jeste ugodna atmosfera i osjećaj da stvaraju poboljšanja u svom poslu. S obzirom da su svjesni činjenice da mogu lako promijeniti posao, mnogi od njih brinu i o karakteru svojih kolega i

---

<sup>49</sup> Op. cit., p .21.



nadređenih, te planovima kompanije u svrhu njihovog zadržavanja, novac je nisko na njihovoj listi prioriteta.

Najbolji zaposleni poticaje koje očekuju u zamjenu sa dugoročnu lojalnost grupiraju u pet skupina: „1) Osobna zahvala, 2) Pismena zahvala od strane menadžera, 3) Promocija za učinak, 4) Javna zahvala i 5) Sastanci za poboljšanje morala.“<sup>50</sup> Faktori koji značajno utječu na privlačenje i zadržavanje zaposlenih su: „organizacijske vrijednosti i kultura, sloboda i autonomija, dobra organizacija, prilika za razvoj karijere, izazovi koje nudi tvrtka, dobro slaganje sa svojim šefom, diferencirana naknada, visoka ukupna naknada, rad za lidera u industriji, prilika za rad s mnogo talentiranih ljudi, poželjna geografska lokacija, rad u poduzeću koje dobro razvija svoju radnu snagu, rad u poduzeću s inspirativnom misijom, poštivanje načina života zaposlenika od strane poslodavca, zabava s kolegama, sigurnost posla i prihvatljiv tempo na poslu.“<sup>51</sup> Također za zaposlene obuka predstavlja jedan od najvažnijih aspekata koje im poslodavac može ponuditi, a nakon toga dolazi fleksibilno radno vrijeme, visoka plata, dobri bonusi i rad na daljinu. Faktori koji utječu na percepciju zadovoljstva poslom i namjeru napuštanja kompanije ovise i o poziciji koju zaposlenik obavlja u kompaniji, pa tako menadžeri i linijski radnici ocijenili su pomoć u obrazovanju kao broj dva po važnosti. Treći po važnosti za zaposlenike na izvršnoj razini bili su bonusi na kraju godine, za menadžere je to bila pomoć pri preseljenju, a za radnike na liniji bila je lakoća nositi ležernu odjeću na posao, dok su menadžeri ocijenili da je ležerno odijevanje na četvrtom mjestu, a radnici na liniji su na četvrtom mjestu rangirali fleksibilan radni raspored. Na posljednjem mjestu po važnosti za rukovoditelje bilo je ležerno odijevanje; za menadžere, kao i linijske radnike, bili su to bonusi na kraju godine.

Neke od usluga koje kompanije koriste kako bi privukle i zadržale najbolje zaposlene, a koje proizlaze osnovne beneficije su: omogućavanje da zaposleni pogledaju film na privatnoj projekciji, zatim davanje granta zaposlenima sa djecom koja se školuju, plaćeni medeni mjesec zaposlenim koji se tek vjenčaju, besplatan vrtić, dopuštenje da dovedu svoje kućne ljubimce na posao, besplatna piće i hrana, besplatna teretana u

---

<sup>50</sup> M. Bussin (2018.), *Retention Strategies : The Key to Attracting and Retaining Excellent Employees*, South Africa: KR Publishing

<sup>51</sup> Op. cit., p.14

sklopu posla, pokloni za rođendan. U sljedećem dijelu navedeni su primjeri kompanija koje uspješno provode ove usluge, te imaju visok stepen zadržavanja zaposlenika:

- Zero-Knowledge System: Zaposlenici mogu gledati nove filmove na privatnim projekcijama dok ima je njihovo rublje preuzeto, oprano, složeno, ispeglano i dostavljeno.
- Kron Chocolatier- Daje zaposlenima svu čokoladu koju mogu pojesti, te besplatan ručak svaki dan, tortu i poklon bon od 25 dolara na njihov rođendan i krstarenje na medenom mjesecu kada se vjenčaju.
- Onastott Group: Daje 5000 dolara godišnje radnicima s djecom na fakultetu, pomoći u plaćanju školarine.
- Born Information Services: Zaposlenici dobivaju 250 dolara dodatak za odjeću.
- SAS Institute: Svojim zaposlenicima nudi paket povlastica, uključujući predškolsku ustanovu za brigu o djeci, usluge kućnog savjetnika za brigu o starijima s punim radnim vremenom, sobe za meditaciju, dvoranu za vježbanje, pijanista u kantini u vrijeme ručka, i sve besplatne sokove i gazirana pića koje zaposlenici mogu konzumirati.
- Adams Haberdashery: Uz bonuse i popuste na odjeću, zaposlenicima nudi diskontni klub za vlasnike kućnih ljubimaca. Članovi dobivaju 25 posto popusta na veterinarske račune i do 50 posto popusta na određene potrepštine za kućne ljubimce.
- Sullivan Higdon & Sink: Svojim zaposlenicima nudi besplatne satove letenja.
- Linnton Plywood Association: Nudi osobne dopuste za bivše njegovatelje bez plaće.
- Levi Strauss & Company: Zaposlenicima osigurava tihu sobu u kojoj radnici mogu uzeti usamljenu stanku za opuštanje ili čitanj
- Liebert Corporation: Zaposlenicima svakodnevno osigurava neograničenu zalihu kokica.
- Merle Norman Cosmetic: Sponzorira večer za zaposlenike svake druge subote, prikazujući premijeru filmovi. Zaposlenici su pozvani da dovedu do šest gostiju da gledaju show i pridruže im se u izradi vlastitih sladoleda nakon toga. zaposlenici tvrtke

također svakodnevno uživaju u ručku od sedam sljedova za dvadeset pet centi. Osim toga, osigurano je i osvježanje tijekom cijelog dana, ujutro zaposlenici mogu birati između muffina, peciva i kroasana.

- Steelcase: Nudi besplatno kampiranje zaposlenicima, njihovim obiteljima.
- J.P. Morgan & Co: Svojim šest tisuća zaposlenika osigurava besplatan ručak dnevno, uz trošak tvrtke od 8 milijuna dolara godišnje.<sup>52</sup>

Navedene strategije i usluge ne mogu razvijati i koristiti sve kompanije, zbog svojih ograničenih resursa, ali mali biznisi mogu ponuditi fleksibilnost i priliku za rast. Također potrebno je znati šta naša konkurencija nudi, te osnovno što možemo koristiti u cilju zadržavanja zaposlenih jeste: da budemo fer prema svim zaposlenima, da se ponašamo etički, te budemo iskreni i otvoreni.

Napuštanje zaposlenika ima negativne posljedice na odnose za zajednicom, gubitak znanja, opadanje kvalitete rada, propadanje odnosa među zaposlenima i sl. Menadžeri moraju identificirati četiri osnovne strategije u cilju zadržavanja zaposlenih. „Prvo, organizacije bi trebale istražiti i osigurati da nude konkurentne plaće, beneficije i pakete poticaja. Plaća bi trebala biti usporediva s potrebnim talentom, a količina rada i beneficije trebaju biti u najmanju ruku u ravnopravnoj ravni s konkurencijom. Drugo, tvrtke bi se trebale pobrinuti da imaju naviku davanja odgovarajućeg priznanja za dobro obavljen posao. Organizacije bi trebale uspostaviti individualne programe priznanja koji zaposlenicima nude poticaje. Strategiju, smjer i rezultate tvrtke treba podijeliti sa svojim zaposlenicima. Treće, za zaposlenike unutar organizacije trebaju postojati mogućnosti razvoja karijere i napredovanja. Treba osigurati obuku, kao i unakrsnu obuku kada je to prikladno. Na kraju, korporacije bi trebale osigurati zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života i omogućiti fleksibilnost kako bi se pomoglo u stvaranju okruženja pogodnog za ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Fleksibilnost također treba uključivati menadžment koji uviđa individualne potrebe svojih zaposlenika.“<sup>53</sup> Također još neke strategije zadržavanja zaposlenih su:

- Jačanje brenda kompanije

---

<sup>52</sup> Op. cit., p.43.

<sup>53</sup> Op. cit., p. 31.

- Marketing
- Benefiti za djecu
- Bolje plate i beneficije
- Prilike za obuku i razvoj
- Prilike za razvoj karijere
- Okruženje koje je prijateljski nastrojeno prema obitelji

Utjecaj ravnoteže privatnog i poslovnog života na namjeru napuštanja zaposlenika može ovisiti o spolu, dobi, broj djece ili o količini socijalne podrške koju pojedinac ima, ali i organizacijskim faktorima poput stresa ili okruženja. Pojedinac sa visokim nivoom stresa bez obzira na ravnotežu poslovnog i privatnog života ima veću namjeru u napuštanju organizacije. „Ravnoteža poslovnog i životnog života definirana je kao stupanj ravnomjernog zadovoljstva i angažmana u vezi s radnom i obiteljskom ulogom zaposlenika.“<sup>54</sup> Ravnoteža privatnog i poslovnog života ima direktan utjecaj na namjeru napuštanja organizacija, što je ravnoteža manja, to je namjera napuštanja veća. Također socijalna podrška može umanjiti negativne efekte posla čak i kada je ravnoteža poslovnog i privatnog života mala.

Strategije i načini zadržavanja zaposlenih se trebaju prilagoditi i prema dobi zaposlenika. Pa tako zaposleni koji pripadaju generaciji Millennials-a ćemo uspješno zadržati u kompaniji ukoliko im ponudimo menadžment koji je podržavajući, koji ne favorizira, te koji je otvoren na uspostavljanje bolje komunikacije, te menadžment koji radi zajedno s njima i koji im iskazuje zaštitu. Također preferiraju veću fleksibilnost u pogledu radnog vremena, ali i organizacijske politike. Osim toga potrebno im je ponuditi mogućnost razvoja karijere i brzog napredovanja, te ugodno radno okruženje. „Neke od preporuka koje su sami Millennials-i naveli kao načine da ih se privuče i zadrži u kompaniji su:

---

<sup>54</sup> Op. cit., p.3.

1. Bolji menadžment
2. Bolje kompenzacije
3. Razvoj karijere i brzo napredovanje
4. Prijateljski i podržavajući nastrojeno radno okruženje
5. Mentorstvo
6. Jasnije i proaktivne planove zadržavanja
7. Kontinuirana obuka<sup>55</sup>

Dobre strategije zadržavanja zaposlenih rezultiraju većom produktivnošću, manjim troškovima odlaska zaposlenika i mogućnost organizacije da se prilagodi promjenama na tržištu.

### **3.3. Utjecaj organizacijske posvećenosti i stepena zadovoljstva poslom na zadržavanje zaposlenih**

Organizacijska posvećenost i zadovoljstvo poslom kao jedni od glavnih aspekata svakog poslovnog procesa, imaju veliki utjecaj na zadržavanje zaposlenika. Svaki zadovoljan zaposlenik, posljedično je posvećen organizaciji što onda znatno smanjuje njegovu namjeru odlaska iz kompanije. „Zaposleni koji su zadovoljni platom, promocijom, nadređenima, beneficijama, sistem nagrađivanja su više emocionalno povezani sa organizacijom“<sup>56</sup>, što znači da je namjera napuštanja organizacije mala. Također oni koji su zadovoljniji svojim poslom su više fleksibilniji, dinamičniji i snalažljiviji i veća je vjerojatnoća dugoročnog ostanka. Dobre prakse sektora za ljudske resurse i visok nivo zadovoljstva poslom će povećati organizacijsku posvećenost i osigurati zadržavanje zaposlenika. Osim toga menadžment ima važnu ulogu, jer zaposleni ne napuštaju svoje poslove, već češće svoje nadređene, odnosno ukoliko prakse menadžmenta nisu u skladu sa zahtjevima i ponašanjima zaposlenika, veća je vjerojatnoća odlaska.

---

<sup>55</sup> Op. cit., p.53,

<sup>56</sup> Raja K. G., (2016.), *ROLE OF HR PRACTICES, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATION COMMITMENT IN EMPLOYEE RETENTION*

Zadovoljstvo poslom je dobar prediktor zadržavanja zaposlenih. Zadovoljstvo poslom i zadržavanje zaposlenih je usko povezano sa tehnikama motiviranja zaposlenika. Rezultati zadovoljstva poslom pomažu kompanijama u identifikaciji faktora koji utječu na zadržavanje zaposlenika, kao i oni koji utječu na namjeru napuštanja organizacije. Prema tome zadovoljstvo poslom podrazumijeva sklonost pojedinaca prema radnim ulogama koje trenutno zauzimaju. „Stres koji je rezultat neravnoteže između uloženog napora i dobivenih financijski i nefinancijskih poticaja može znatno utjecati na zadovoljstvo poslom, organizacijsku posvećenost i namjeru napuštanja kompanije.“<sup>57</sup> Prema određenim istraživanjima, pozitivna korelacija postoji između zadovoljstva poslom, sretnih zaposlenika i organizacija sa visokim učinkom.

Organizacijska posvećenost je značajan prediktor namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika, kao i uključenost u radni proces. Zaposlenici sa visokim nivoom organizacijske posvećenosti i uključenosti u radni proces su najviše motivirani jer ih privlači i posao i organizacija. Ova dva aspekta se međusobno nadopunjuju i utječu na zadržavanje zaposlenih. „Istraživanja su utvrdila negativnu vezu između organizacijske posvećenosti i apsentizma i namjere napuštanja organizacije.“<sup>58</sup> Percipirana organizacijska podrška također je povezana sa zadržavanjem zaposlenih, što je ona na višem nivou, to je i zadržavanje zaposlenih. Organizacija koja razvija lidere sa vještinama podrške prema zaposlenicima će rezultirati većim psihološkim osnaživanjem, angažmanu na poslu i zadržavanju talenta. Poslodavci čiji zaposlenici imaju visok nivo organizacijske posvećenosti trebaju više ulagati u resurse organizacije.

---

<sup>57</sup> Op cit.,p.2.

<sup>58</sup> Angle, H. and Perry, J. (1983). *Organisational Commitment : Individual and Organisational Influence*. Work and Occupations, May,123-46. citirano u ibid., p.2.

#### 4. ŽENE NA TRŽIŠTU RADA

Ulazak žena na tržište rada predstavlja značajnu karakteristiku modernizacijskog procesa, što je dovelo do širenja industrijalizacije i globalizacijskih procesa. Međutim žene na tržištu rada su suočene sa rodnom segregacijom, manje su plaćene, a istodobno se od njih očekuje i ispunjavanje zahtjeva obiteljskog života. „Žene su "prirodno prijemčive" da se brinu za obitelj, dok su muškarci oni koji su "po prirodi" skrbnici obitelji izvana, što je omogućilo olakšanu eksploataciju ženskog rada i izvan kuće. Kada su žene počele ulaziti na formalno tržište rada, suočile su se s podjelom rada koja je bila ukorijenjena u kulturalnim pretpostavkama o "primjerenim" rodnim ulogama i njihovim rodnim izvedbama.“<sup>59</sup>

Zastupljenost žena na tržištima rada je vrlo važno, za organizacije, ali i ekonomije, međutim kada gledamo globalno, ipak ženske radne snage na tržištu rada je znatno manje u odnosu na mušku radnu snagu. Pa tako „u svim državama EU-a žene sudjeluju na tržištu rada manje od muškaraca. Zaposlene žene u pravilu rade manji broj sati, u sektorima sa manjim plaćama te na položajima nižim od položaja na kojima rade muškarci, zbog toga često nastaju znatne razlike u plaćama i prihodima među spolovima.“<sup>60</sup> Žene su najviše zastupljene poljoprivredi i uslužnom sektoru. Kada govorimo o poslu, žene imaju podređeni položaj u odnosu na muškarce u svim aspektima. Moć i status i dalje ostaju u rukama muškaraca.

Broj žena na višim pozicijama u organizaciji je sve manje, čak i one koje dostignu te pozicije često imaju manje odgovornosti i platu u odnosu na svoje kolege muškarce. „Muškarci će češće dobiti druge benefite poput sportskih auta i mirovinu, razlike između ukupnih paketa plate i beneficija između muškaraca i žena na određenim pozicijama doseže i 40%.“<sup>61</sup> Osim toga pred ženama su postavljeni i izazovi "druge karijere". Žene se zapošljavaju na poslovima koji imaju malu društvenu moć i jako malo u profesionalnim kategorijama, dok muškarci preuzimaju utjecajnije pozicije. Osim toga one su često primorane da se zaposle na honorarnim poslovima jer moraju usklađivati privatne i poslovne obaveze, dok muškarci manje sudjeluju u odgoj djece. „Ženama je

---

<sup>59</sup> Galić B., (2011.), *Žene i rad u suvremenom društvu – značaj "orodnjenog" rada*, Zagreb: 1 Institut za društvena istraživanja u Zagrebu

<sup>60</sup> Tematski informatički članak o europskom semestru žene na tržištu rada. Europska komisija, p.1.

<sup>61</sup> Roberts P., Ayre M., (2002.), *Did she Jump or was she Pushed? A Study of Women's Retention in the Engineering Workforce*, Aranda: The National Women in Engineering Committee, Institution of Engineers

također puno teže nego li muškarcima zadobiti vrhunske položaje moći nego li zadobiti stručne položaje srednje razine.“<sup>62</sup> Ukoliko muž ima pravo na dopust, to može rezultirati također diskriminacijom. „Muškarci koji smanjuju broj radnih sati kako bi pomogli svojim zaposlenima ženama, također su izloženi različitim oblicima diskriminacije, koji vode do gubitka mogućnosti.

Ženska radna snaga se suočava sa više prepreka nego muškarci kada žele dostignuti pozicije sa više odgovornosti u organizaciji. Muškarci često imaju bolje socijalne veze, i veći pristup moći i resursima u odnosu na žene zbog čega imaju i bolje privilegije unutar kompanija. Žene bi trebale imati jednake mogućnosti kao i muškarci za zapošljavanje na izazovnim i dobro plaćenim poslovima. „U podjeli poslova po stepenu odgovornosti i poziciji od Level-a 1 do Level-a 5, prikazano je da iznad Level-a 2, broj žena znatno opada, a mogućnost da muškarci napreduju u sljedeći stupanj (prvi stupanj koji obuhvaća odgovornosti povezane sa nadziranjem posla drugog profesionalnog i tehničkog osoblja) je velika. Također žene okupiraju niže pozicije u odnosu na muškarce, ali i one koje napreduju na iste pozicije ipak imaju manji stepen odgovornosti. Kako raste stupanj napredovanja, rako i razlika u plati između muškaraca i žena je veća.“<sup>63</sup>

Žene zarađuju manje od muškaraca i u zajednicama gdje imamo visoku rodnu jednakost. Razlog tome je što se „žene zapošljavaju u "ženskim poslovima" koji su niskom plaćeni ili nemaju autonomiju.“<sup>64</sup> Ova razlika o platama je prisutna od početnih faza ulaska žena na tržište, jer je kroz povijest osnovna uloga žena bila briga o djeci i kućanstvu zbog čega su bile zaposlene sa privremenim ili fleksibilnim radnim vremenom, koji je bio manje plaćen u odnosu na muškarce koji su radili na puno radno vrijeme. Također „ženski posao je bio određen kao "manje obučen", i posljedično kao "manje vrijedan“.<sup>65</sup> Žene se promatralo kao privremene i dopunske radnike što je rezultiralo niskim platama. Razlika u platama dovodi do toga da su kućanstva pod

---

<sup>62</sup> Ibid., p.40.

<sup>63</sup> Op. cit., p.2.

<sup>64</sup> Epstein C. F., (2006.), *Great Divides: The Cultural, Cognitive, and Social Bases of the Global Subordination of Women*, s.l, p.10.

<sup>65</sup> Galić B., (2011.), *Žene i rad u suvremenom društvu – značaj "orodnjenog" rada*, Zagreb: 1 Institut za društvena istraživanja u Zagrebu



ženinim vodstvom siromašnija, što je u literaturi nazvano kao „feminizacija siromaštva“.<sup>66</sup> Žene se promatraju kao jeftina radna snaga.

Žene koje se ponovno vraćaju na posao suočavaju se s posljedicama za karijeru čak i za kratka razdoblja, dugi periodi odsustva povećavaju rizik od gubitka pozicije i kretanja prema dolje, te se smanjuju šanse za napredovanje. Istraživanja pokazuju da „93% žena koje su napravile pauzu u karijeri, imaju namjeru se vratiti na posao, ali samo 74% žena to i uspije, dok 35% pronađu posao sa punim radnim vremenom.“<sup>67</sup> Organizacije trebaju razvijati politike koje će olakšati ženama povratak na posao. „Istraživanja dokazuju da ženama koje naprave pauzu u svojoj karijeri opada plata i status.“<sup>68</sup> Mnoge kompanije imaju negativne stereotipe o udanim ženama i ženama sa djecom, oni pretpostavljaju da će udana žena tražiti trudnički i porodiljni dopust, a žena sa djecom će često biti odsutna sa posla, što može utjecati na produktivnost kompanije i povećati troškove. Podrška organizacije u pauzama u karijeri ženske radne snage zbog obiteljski razloga je mala, dok je visoka kada je pauza uzrokovana zbog školovanja.

Promatrajući položaj žena na tržištu rada u EU, evidentno je da je stopa zaposlenosti žena manja i to stopa iznosi „65,3%, dok stopa zaposlenosti muškaraca iznosi 76,8%.“<sup>69</sup> Iako su žene obrazovanije i kvalificiranije. U određenim zemljama članicama, ta stopa je čak i zabrinjavajuće niža. Također evidentna je i razlika u broju radnih sati, s obzirom da se žene često moraju primarno brinuti o djeci, zbog čega u prosjeku rade manje. „Muškarci u EU-u u prosjeku provedu na plaćenom radnom mjestu više od šest sati tjedno, više od žena.“<sup>70</sup> Razlozi nezaposlenih žena osim primarne brige za djecu, može biti i primarna briga za starije ili uzdržavane članove obitelji, jer se pretpostavlja da će žena starije starosne dobi vjerojatnije već muškarac preuzeti tu brigu. Osim toga razlozi mogu biti i ekonomski poput strukture sustava poreza i olakšica, ali i financijske prirode zbog razlike u visine plate. „Razlika u plaćama među spolovima i dalje je visoka u Europi i iznosi 16,3%.“<sup>71</sup> Izvori tih razlika mogu biti nedostatak radnog

---

<sup>66</sup> Pearce, D. (1978). The feminization of poverty: Women, work, and welfare. *Urban and Social Change Review*, 11:28-36. citirano u *Ibid.* p. 27.

<sup>67</sup> *Op. cit.* 2.

<sup>68</sup> *Op. cit.* p.3.

<sup>69</sup> *Ibid.*, p.2

<sup>70</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>71</sup> *Ibid.* p.4.

iskustva, diskriminacija, zatim zastupljenost rada na nepuno radno vrijeme i sl. Nažalost niža plata rezultira i nižim mirovinama žena u odnosu na muškarce.

Neke od aktivnosti koje države trebaju poduzeti, a koje mogu pozitivno utjecati na zastupljenost žena na tržištu rada su. „zajamčeni plaćeni dopusti iz obiteljskih razloga, uravnoteženo iskorištavanje prava na dopust među ženama i muškarcima, fleksibilni radni uvjeti, te osigurati da svako dijete ima mjesto u sustavu skrbi za djecu.“<sup>72</sup>

Situacija je slična i u ostatku svijeta, položaj žena na tržištu rada je dosta loš i u zemljama Istočne Azije, gdje zakonska regulativa i kultura ne dopuštaju ženama aktivno sudjelovanje na tržištu rada. Osim toga u Americi, iako je stopa zaposlenosti žena visoka ipak su podređene u pogledu trudničkih beneficija i razlike u platama. Prema tome uređenost zakona i države često ne znači ništa ženskoj radnoj snazi, jer ono što je na papiru se rijetko provodi u praksi. A položaj žena na tržištu rada, kao i izazovi s kojima se susreću u našoj državi su opisane u sljedećem podnaslovu.

#### **4.1. Položaj zaposlenih žena u BiH ekonomiji**

Prema agenciji za statistiku FBIH stopa zaposlenih žena u 2021. godini iznosila je 40%, dok se stopa zaposlenih muškaraca bila 65%, dok je stopa nezaposlenih žena iznosila 18,5%, a nezaposlenih muškaraca 14,1%. Što potvrđuje da se navodi koje sam navela prethodno u radu i koji obuhvaćaju zemlje na globalnom nivou, potvrđuju i u našoj državi. Stopa nezaposlenosti prema najviše završenoj stručnoj spremi, prikazuje da je najveća nezaposlenost i žena (68,6%), ali i muškaraca (72,7%) sa srednjom školom i specijalizacijom. Pozitivno je vidjeti da udio zaposlenih žena sa viškom, visokom školom, magisterijem i doktoratom iznosi 28,5%, muškaraca 15,9%. Kao što sam već navela žene su zemljama EU najzastupljenije u uslužnim djelatnostima, pa tako i u BiH (67,2%), dok stopa zastupljenosti u poljoprivredi iznosi 14%. kada govorimo o broju radnih sati, muškarci u prosjeku rade 3 sata više tjedno od žena, ali zastupljenost oba spola u radu na puno radno vrijeme je gotovo jednaka. Kada govorimo o platama, u sektorima gdje žene u prosjeku imaju veću platu do muškaraca su: djelatnosti izvan teritorijalnih organizacijskih tijela, obrazovanje, administrativne i pomoćne uslužne

---

<sup>72</sup> Ibid. pp.6-9.

djelatnosti, prijevoz i skladištenje, građevinarstvo i snabdjevenije vodom. Dok su muškarci u finansijskim poslovima i poslovima osiguranja imali najveću razliku u odnosu na plate žena, u prosjeku u ovim djelatnostima muškarcima je plata veća za 200KM. Problem zapošljavanja žena sa malom djecom je prisutan i u n BiH, pa je tako samo 42% žena sa malom djecom zaposleno na puno radno vrijeme dok je čak njih 58% nezaposleno. Još jedan poražavajući podatak jeste da samo 17% žene čine članove upravnih odbora najvećih kompanija na bosanskoj burzi.

Što se tiče napredovanja u karijeri, prema istraživanju „podrška višeg rukovodstva u napredovanju je od primarne važnosti, smatra 49,1% žena, a pristup informacijama je na drugom mjestu.“<sup>73</sup> Na grafikonu ispod prikazani su faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje.

Grafikon 1. Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (primarna važnost), % muškaraca i žena



<sup>73</sup> Selimović J. et.al. (2021.) *Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo

Izvor: Selimović J. et.al. (2021.) *Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo

Kada govorimo o napredovanju, resursi koji su dostupni ženama u organizaciji su: „dobra reputacija za napredovanje na poslu (80%), adekvatno znanje i iskustvo (84%), podrška viših nivoa menadžmenta (56%). Također muškarci imaju priliku da više koriste financijske resurse za napredovanje u odnosu na žene.“<sup>74</sup> Žene u napredovanju nailaze na puno prepreka, kao i na stakleni strop, one najčešće prepreke su: nemogućnost ravnoteže privatnog i poslovnog života, nedostatak prilika za napredovanje, nepovoljno organizacijsko okruženje za napredovanje, odsustvo mentora, odsustvo podrške na svim nivoima, nedostatak obuke i treninga, manjak ambicije kod žena za napredovanje, otežan pristup informacijama, nedostatak fleksibilnost radnog vremena, diskriminacija i uznemiravanje. Međutim ona najčešća jeste balans između privatnog i poslovnog života bez obzira koju poziciju obavljaju zbog čega se povlače sa viših pozicija ili im nedostaje podrške da napreduju jer se pretpostavlja da će biti češće odsutne sa posla.

Žene su više posvećene primarnoj brizi o djeci i kućanstvu nego muškarci, zbog čega u prosjeku imaju više razinu stresa koji je rezultat balansiranja privatnog i poslovnog života. Postotak žena koji su pauzirale u napredovanju karijere radi brige o djeci je 16,4%, u odnosu na muškarce gdje taj postotak iznosi samo 4,2%. Velika prepreka u ravnopravnosti jeste i neplaćeni posao koji žene obavljaju, a koji podrazumijeva brigu o kućanstvu i djeci, koja je dobila na važnosti tokom pandemije COVID-19, gdje su mjerama privremeno bile zatvorene škole i vrtići, te su žene morale preuzeti i obaveze školovanja, osobito su bile opterećene žene sa djecom predškolske uzrasti i djecom nižih razreda osnovne škole.

Prema istraživanju „žene smatraju da nemaju isti tretman kao muške kolege kada su u pitanju njihove performanse na poslu, te da su bile više diskriminirane u procesu napredovanja.“<sup>75</sup> Međutim više od 50% žena i muškaraca nije upoznato sa zakonskom regulativom o ravnopravnosti spolova, također iako prema istraživanjima veliki broj kompanija ima definirane pravilnike i politike koji reguliraju porodiljno i trudničko

---

<sup>74</sup> Op. cit.p.77.

<sup>75</sup> Op. cit, p.91

odsustvo, bolovanje, brigu o djeci i starijima, roditeljsko odsustvo, ipak svjesni smo da se oni u praksi ne provode potpuno.

Kada govorimo o platnim razlikama, „žene zarađuju samo 54% onoga koliko zarađuju muškarci. Na najvišem platnom razredu ta razlika je preko 2.500 KM, a najnižem 200 KM.“<sup>76</sup>Možemo zaključiti da je ova razlika u platama najgora u Europi. „Najveća razlika u prihodima se odnosi na ženske osobe sa završenom osnovnom školom i završenom srednjom školom u prerađivačkoj industriji, kao i žene sa završenom školom u trajanju od dvije do tri godine koje rade u trgovini.“<sup>77</sup>

Tokom komunističkog uređenja države, sudjelovanje žena na tržištu rada u Istočnoj Europi je bilo najviše među svim gospodarstvima u svijetu i zastupljenost žena u struci razina upravljanja bila je visoka u usporedbi s europskim ekvivalentima. Sudjelovanje na tržištu rada bilo je podržano opsežnim uključivanjem skrbi za djecu velikodušne porodiljne naknade i naknade za dopust te fleksibilne radne aranžmane. Pa tako je „dužina porodiljnog dopusta tokom komunizma u određenim zemljama bila:

- Čehoslovačka: 28 tjedana, 98 plate, dodatni dopust za njegu do sedam dana;
- Mađarska: 24 tjedna, puna plata, dodatni dopust za njegu do 84 dana (ovisi o starosti djece);
- Poljska: 16 tjedana prvo djeteta, 18 tjedana drugo, puna plata, dodatni dopust za njegu do 30 dana;
- SSSR: 18 tjedana, puna plata, dodatni dopust za njegu od 33 do 7 dana;
- Bugarska: prvo djeteta 120 dana, drugo 150 dana i treće 180 dana, a četvrto 120 dana, dodatni dopust za njegu do tri dana, plus 10 neplaćenih dana.“<sup>78</sup>

Žene su također imale pravo se vratiti na posao nakon poroda, na pola radnog vremena ili na fleksibilno radno vrijeme. Također primale su naknade ukoliko su imale više od dvoje djece. Osim toga žene su bile najviše zastupljene u administrativnim i

---

<sup>76</sup> Op. cit. p.153.

<sup>77</sup> Bašić S., Miković M., (2012.), *Rodne nejednakosti na tržištu rada u BiH- Ženska strana priče*, Sarajevo: Udruženje Žene ženama

<sup>78</sup> Metcalfe B. D., Afanassieva M., (2005.), *Gender, work, and equal opportunities in central and eastern Europe*, s.l. Emerald Group Publishing Limited., p.2.

uslužnim poslovima koji su bili i najmanje plaćeni. Ali u odnosu na Zapad, žene su bile znatno više zastupljene u znanosti i politici. Kolaps komunističkog sistema 1980. godine, doveo je do restrukturiranja organizacija. Mnoge državne institucije bile su privatizirane, a organizacije su drastično smanjile razine radne snage, a time su se promijenile i socijalne usluge i potpora za žene preko noći. Međutim današnja statistika pokazuje da se žene pozicioniraju na niže upravljačke i operativne razine u tranzicijskim zemljama. Organizacije su jednostavno ukinule beneficije za majke. Danas u zemljama Istočne Europe žene nemaju zavidan položaj na tržištu rada, pa tako organizacije zapošljavaju mlade žene na privremeni period kako bi izbjegle troškove trudničkog i porodiljnog dopusta, također žene sa djecom ponekad uopće nisu intervjuirane, a u Rusiji „od žena se traži da podnesu medicinski dokaz da nisu trudne na razgovorima za posao.“<sup>79</sup> Osim toga pojavljuju se i seksualizirani kriteriji odabira uposlenica za administrativne poslove poput “ženski kandidat” koji zahtijeva “duge noge” i “lijepo lice” koji su uobičajeni u oglašavanju u novinama i agencijama za zapošljavanje. Tranzicija s komunističkog na tržišni sustav je uvelo nove nejednakosti u javnoj i u privatnoj sferi. Tržišno natjecanje je narušilo ravnopravnost žena povezanu sa socijalističkim režimima, opada broj žena u političkoj, profesionalnoj i upravljačkoj sferi, uz povećane razlike u plaćama između muškaraca i žena, i nedostatak državnih politika za uzdržavanje djece koja bi omogućila ženama da kombiniraju posao i kućni život. Unatoč promjenama, žene još uvijek podnose odgovornost i organizaciju za upravljanje kućanstvom.

#### **4.2. Karakteristike ženske radne snage**

Prema istraživanjima uspjeh se više očekuje od ženske radne snage u odnosu na mušku, ali ženske greške u poslu se više osuđuju.

„Ženske vještine u komunikaciji i međuljudskim odnosima vrlo su prošireni kriteriji za zapošljavanje žena, bilo da se radi o području proizvodnih djelatnosti, uslužnog sektora, obrazovanja, medija itd. Ženska radna snaga spada u onu "fleksibilnu" u kojoj je koncentrirana glavnina honorarnih, privremenih poslova, te "samo zaposlenje".“<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Op. cit., p.8.

<sup>80</sup> Op. cit., p.41.

Žene su često izostavljene iz mreža kontakata koji muškarci imaju i nedostaju im mentori u poslu koji bi im pomogli sa napredovanjem u karijeri. Također više su izložene uznemiravanju i diskriminaciji.

Žene za svoj podređeni položaj na poslu krive "mušku" etiku poslovanja, koja se manifestira kroz omalovažavanje i nesporazum koji potiče iz drugačijih stilova komunikacije, ali dijelom krive i izazove u balansiranju privatnog i poslovnog života.

Žene su manje plaćene od muškaraca, prema nekim istraživanjima „žene primaju ukupni platni paket manji od muškaraca, uključujući i dodatke poput auta, mobitela nego muške kolege koji su mlađi i čak i sa manje godina iskustva.“<sup>81</sup> Također prilike i priznanja koja primaju, promocija, plaćena obuka, menadžment organizacije, komunikacija, dijeljenje informacija i visina plate, predstavlja radne uvjete koje se znatno razlikuju između spolova.

„Žene na menadžerskim i profesionalnim zanimanjima koje očekuju promaknuće u poslu iskazuju više razine životnog stresa nego li žene koje nemaju aspiracije promaknuća. U tome slučaju važni čimbenici koji utječu na aspiracije u karijeri su: dob, prisutnost djece, klasa zanimanja i status zaposlenja.“<sup>82</sup>

Diskriminacija predstavlja neprihvatljivo ponašanje kojem su žene češće izložene nego muškarci, pa često se osjećaju izostavljene iz određenih odnosa i prijenosa informacija. Osim toga, žene koje se brinu o djecu su diskriminirane u pogledu promocije na više pozicije i poslove, a one bez djece su diskriminirane na osnovu pretpostavke da sve žene trebaju imati djecu.

### **4.3. Efekti staklenog stropa**

„Niži status žena na tržištu rada relativno u odnosu na većinu muškaraca kao eksplanatorna varijabla maskira načine na koje poslodavci, menadžeri i različiti seksisti ili patrijarhalna policija često ometaju žensku promociju prema gore.“<sup>83</sup> To se naziva efekt "staklenog stropa". Zbog čega se sposobnost žena za napredovanjem ovisi o

---

<sup>81</sup> Ibid. p. 4

<sup>82</sup> Op. cit., p.31.

<sup>83</sup> Op. cit. p.32.

pozicijama zanimanja koje su praćene ograničenim šansama za napredovanje ili postoje nesavladive prepreke na tom putu.

#### **4.4. Percepcija zadovoljstva poslom i organizacijske posvećenosti**

Zadovoljstvo poslom nije na isti način promatrano sa aspekta ženske i muške snage. Kao što sam već ranije navela u radu, žene su zadovoljnije poslom koji obavljaju, čak i kada ga obavljaju u lošijim radnim uvjetima. „Žene i muškarci imaju drugačiji pristup faktorima koji utječu na zadovoljstvo poslom, zbog nekoliko razloga, koji uključuju, radnu etiku, povezanost sa tržištem rada i ravnoteža privatnog i poslovnog života.“<sup>84</sup> Zadovoljstvo poslom je manje pod utjecajem percipirane organizacijske podrške kod žena u odnosu na mušku radnu snagu. „Žene pokazuju veće zadovoljstvo radom na tržištu od muškaraca, što je socijalizacijska posljedica općenito nižih očekivanja žena, pa i onih na tržištu rada.“<sup>85</sup>

Žene moraju imati veći stepen percipirane organizacijske podrške u privatnom i profesionalnom okruženju i veću emocionalnu vrijednost u odnosu na muškarce. Muškarci su više angažirani na poslu kada imaju veću percipiranu organizacijsku podršku što može biti objašnjeno time da muškarci pridaju veću važnost svom položaju i važnosti u organizaciji, kao i tome da budu konkurentni i usmjereni na postignuća. Radna angažiranost je više pod utjecajem organizacijske posvećenost kod žena već kod muškaraca. Identifikacija za organizacijom ima bolji utjecaj na radnu angažiranost kod žena nego kod muškaraca. Žene se moraju bliže identificirati sa organizacijom kako bi imale veći angažman na poslu. Žene koje nastoje držati ravnotežu između poslovnog i privatnog života često su izložene različitim problemima, na poslu mogu biti promatrane kao manje posvećeni poslu i organizaciji u odnosu na muškarce. Zaposlene žene koje se primarno brinu o djeci su dva puta više u neželjenom položaju u muškim okruženjima kada ih se promatra kao manje posvećene poslu nego njihove muške kolege.

---

<sup>84</sup> Op. cit. p.2.

<sup>85</sup> Dunn, D. i Skaggs, S. (1999). Gender and Paid Work in industrial Nations, u: Saltzman Chafetz, Janet (Ur.). Handbook of the Sociology of Gender. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic / Plenum Publishers citirano u op. cit., p.43.



Žene više nego muškarci brinu o emocionalni aspektima posla i tako imaju više empatije na unutarnje faktore motivacije, poput interpersonalni odnosa i radnog angažmana.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživački dio ovog rada je usmjeren na analiziranje utjecaja zadovoljstva poslom, organizacijske podrške i percipirane organizacijske posvećenosti na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH. Problem istraživanja se svodi na procjenu faktora koji utječu na uspješno zadržavanje žena u organizacijama na tržištu BiH. Ovo istraživanje za cilj ima utvrditi povezanost faktora zadovoljstva poslom, organizacijske posvećenosti i percipirane organizacijske podrške, te kako oni utječu na namjeru napuštanja organizacije. Glavno istraživačko pitanje glasi “Da li na namjeru napuštanja organizacije među zaposlenim ženama utječu faktori zadovoljstva poslom?” Hipoteze istraživanja koje nastojim potvrditi su:

**H1-** Učinci zadovoljstva poslom značajno utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH

**H2-** Učinci organizacijske posvećenosti pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije

**H3-** Učinci percipirane organizacijske podrške značajno utječu na zadržavanje zaposlenih žena

### 5.1. Metodologija istraživanja

U ovom istraživanju kao instrument za prikupljanje podataka koristila sam upitnik koji sam distribuirala putem interneta i ličnog kontakta. Podatke sam prikupila pomoću ankete korištenjem Likertove ljestvice u rasponu od 1 do 5. Upitnik se sastojao od 44 pitanja koja su prikupljala podatke o demografiji ispitanika, poziciji koju izvršavaju, djelatnost u kojoj su zaposleni, te nivou zadovoljstva i organizacijske posvećenosti na poslu. Kako bi potvrdila postavljene hipoteze koristila sam regresionu analizu sa moderirajućom varijablama. Također u procesu istraživanja koristila sam metodu analize, sinteze, komparacije, dedukcije, indukcije i deskripcije. U nastavku sam dodatno objasnila i grafički prikazala odgovore ispitanika.

Opis uzorka

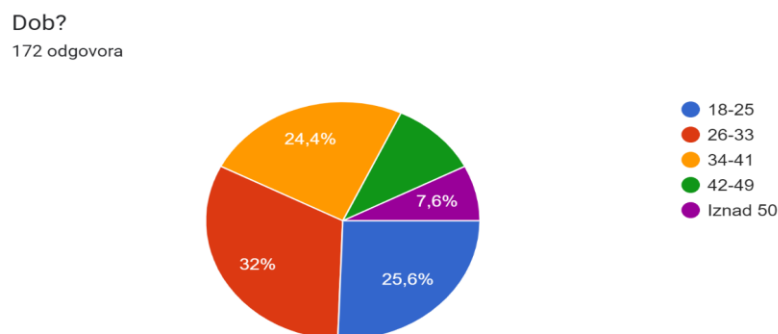
Empirijski dio istraživanja podrazumijeva sprovođenje istraživanja na odgovarajućem uzorku. Prikupljanje je vršeno pomoću anketnog upitnika, a uzorkom su obuhvaćena 172 ispitanika. Berala sam članove populacije koji su značajni za svrhu istraživanja, odabrala sam adekvatnu strukturu uzorka, odnosno uzorak koji obuhvata oba spola, različitog stepena obrazovanja, koji su radno sposobni, zaposleni i starosne dobi između 18 i 65 godina. Ovim uzorkom nastojala sam dobiti rezultate koji su statistički značajni. Upitnik se sprovodio putem Google forme, online. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 28.09. do 9.11.2022. godine.

Ispod su prikazani rezultati i grafički prikaz za svako pitanje, sva pitanja su promatrana po prosječnoj odabranoj vrijednosti ispitanika po spolovima, kao i prosječnoj odabranoj vrijednosti po djelatnostima u kojim je zaposlen najveći broj ispitanika, a to su "Trgovina na malo i veliko", "Obrazovanje", "Financijske djelatnosti" i "Administrativnim poslovima", također je prikazan i prosječna vrijednost prema veličini kompanije u kojoj ispitanici obavljaju posao.

Opis anketnog upitnika

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 1

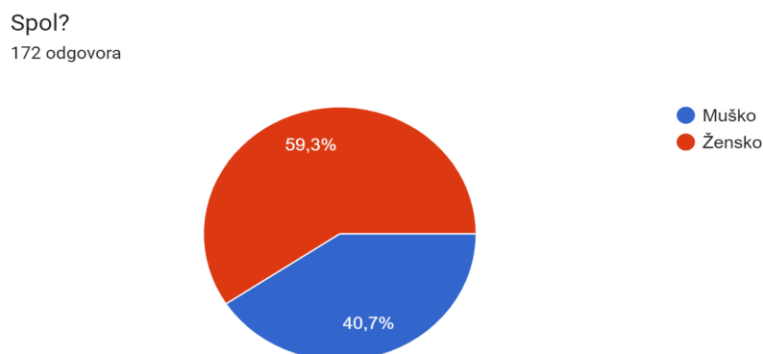
Prema pripadnosti starosnoj skupini od 173 ispitanika, 25,6% (44) pripada starosnoj skupini od 18-25 godina, 32% (55), pripada najbrojnijoj starosnoj skupini od 26-33 godine, 24,4% (42), pripada starosnoj skupini od 34-41 godine, 10,5% (18) pripada skupini od 42-49 godina i 7,6% (13) pripada starosnoj skupini iznad 50 godina.



Graf broj 2. Starosna struktura ispitanik

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 2

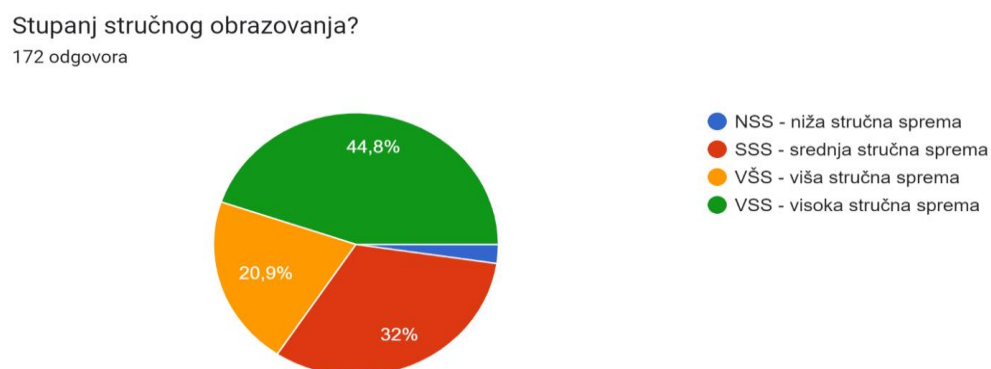
Iako je istraživanje usmjereno na zaposlene žene, ipak anketom su obuhvaćena oba spola, te 59,3% (102) čine žene dok je 40,70% (70) su muškarci.



Graf broj 3. Pripadnost ispitanika prema spolu

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 3

Prema stupnju stručnog obrazovanja 2,3% (4) posjeduje nižu stručnu spremu, 32% (55) ispitanika ima srednju stručnu spremu, 20,9% (36) višu stručnu spremu, a 44,5% (77) ima visoku stručnu spremu.



Graf broj 4. Prikaz stupnja stručnog obrazovanja ispitanika

#### Grafički prikaz odgovora na pitanje 4

Prema opisu posla koji trenutno obavljaju, ispitanici su naveli 66 različitih opisa, najbrojniji su prikazani u tablici ispod:

<b>Opis posla</b>	<b>Broj ispitanika</b>
Prodaja proizvoda/ rad na blagajni	24
Obavljanje administrativnih poslova	16
Posao predavača	11
Poslovi vođenja poslovnih knjiga i pomoćnih evidencija	10
Nadzor i vođenje sektora unutar kompanije	8
Posao pomaganja u liječenju i njegovanju bolesnih i slabih osoba	7
Poslovi asistiranja i pomaganja nadređenima	5
Servisiranje računalne opreme	4
Poslovi oglašavanja i marketinga	4
Poslovi upravljanja i planiranja ljudskih resursa	4
Liječenje bolesnih osoba	3
Organizacija i vođenje grupnih i osobnih sportskih programa	3
Ugostiteljski posao	2

Tabela 1. Prikaz opisa posla koji ispitanica obavljaju prema najčešće upisanom opisu posla.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 5

Osim prema opisu posla, ispitanici su bili promatrani i prema poziciji koju trenutno obavljaju u kompaniji.

<b>Pozicija</b>	<b>Broj ispitanika</b>
Prodavač/Trgovac/Blagajnik	24
Administrativni radnik	16
Učitelj/ Profesor/ Predavač	11
Računovođa/ Asistent u računovodstvu	10
Voditelj sektora	8
Medicinska sestra/ tehničar	7
Asistent	5
Serviser	4
Marketing koordinator	4
HR koordinator	4
Doktor	3
Fitness trener	3
Ugostitelj	2

Tablica br. 3 Prikaz ispitanika prema pozicijama koje obavljaju unutar kompanije.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 6

Na sljedećem grafu je prikazan broj ispitanika prema djelatnosti koju obavljaju.

Vrsta djelatnosti koju obavljate?

172 odgovora



Graf broj 5. Vrsta djelatnosti koju ispitanici obavljaju

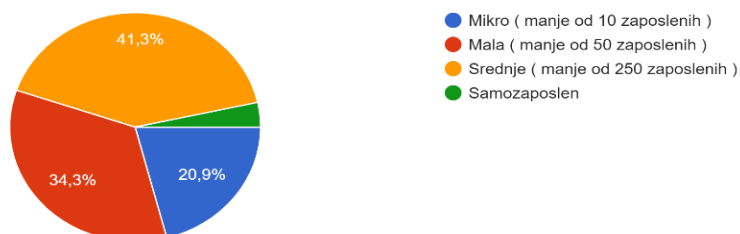
Najveći broj ispitanika obavlja 'Administrativne poslove 26,2% (45), zatim Trgovina na malo i veliko 19,2% (33), Obrazovanje 9,9% (17), Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja 8,3% (15), Zdravstvo 8,1% (14), Ugostiteljske usluge 3,5% (6), IT 7,4% (12), te Marketing 3,5% (5).

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 7

Promatrajući veličinu organizacije, ispitanici su klasificirali svoju organizaciju prema broju zaposlenih.

Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni?

172 odgovora



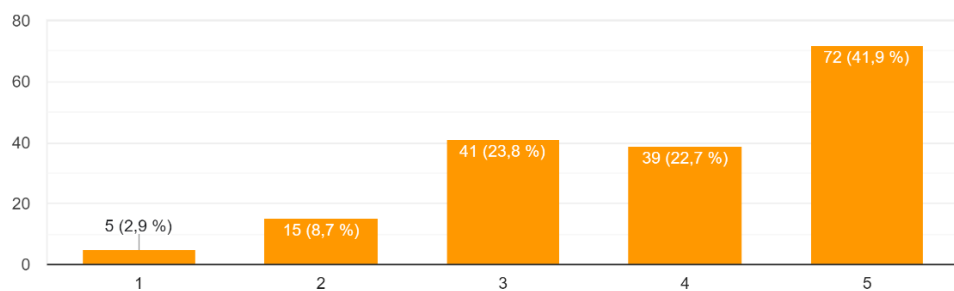
Graf broj 6. Klasifikacija organizacije u kojoj ispitanici su zaposleni prema broju zaposlenih.

Najveći broj ispitanika radi u organizacijama koje zapošljavaju do 50 zaposlenih odnosno organizacijama srednje veličine, njih 41,3% (71), zatim u malim organizacijama koje zapošljavaju do 10 zaposlenih 34,3% (59), a 20,9% (36) ispitanika su zaposlenih u mikro organizacijama koje zapošljavaju do 10 zaposlenika, a 3,5% (6) ispitanika je samozaposleno.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 8

Prvi dio anketnog upitnika se sastojao od pitanja koja su usmjerena na utvrđivanje stepena zadovoljstva poslom, na sljedećem grafu je prikazan stepen podrške nadređenih prema ispitanicima.

Menadžment organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen/a me podržava.  
172 odgovora



Graf broj 7. Prikaz stepena podrške menadžmenta usmjerenih na ispitanike

U ovom pitanju ispitanici su najviše izabrali tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5., njih 41,3% (72). Promatrajući prema spolovima 45 žene su podršku menadžmenta organizacije u kojoj su trenutno zaposlene odabrale vrijednost 5, 24 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 11 vrijednost 2 i 3 vrijednost 1. Sa druge strane 29 muškaraca je odabralo vrijednost 5, 17 vrijednost 4, 20 vrijednost 3, 6 vrijednost 2 i 2 vrijednost 1. Uzimajući u obzir djelatnost koju obavljaju u "Trgovina na malo i veliko", prosječna odabrana vrijednost je bila 4, a prosječna odabrana vrijednost za ovu djelatnost kada gledamo po spolovima kod žena je bila 4, a kod muškaraca 4. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, a promatrajući prema spolovima prosječna odabrana vrijednost za žene u ovoj djelatnosti je bila 4, a kod muškaraca 3. U finansijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti među spolovima. U

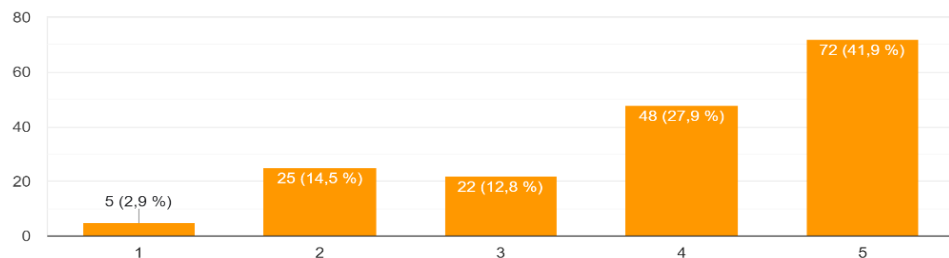


"Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, kada i ovu djelatnost promatramo kroz spol ispitanica, prosječna odabrana vrijednost kod žena je bila 3, a kod muškaraca 4. Prema veličini organizacije, ispitanici koji su zaposleni u organizaciji srednje veličine imali su prosječnu odabranu vrijednost 4, u malim organizacijama 4, a u mikro 4.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 9

Na sljedećem grafu je prikazan nivo podrške i smjernica koji ispitanici dobivaju od direktnog nadređenog.

Dobivam visok nivo podrške i smjernica od direktnog nadređenog.  
172 odgovora



Graf broj 8. Prikaz nivo podrške i smjernica koje ispitanici dobivaju od direktnog nadređenog

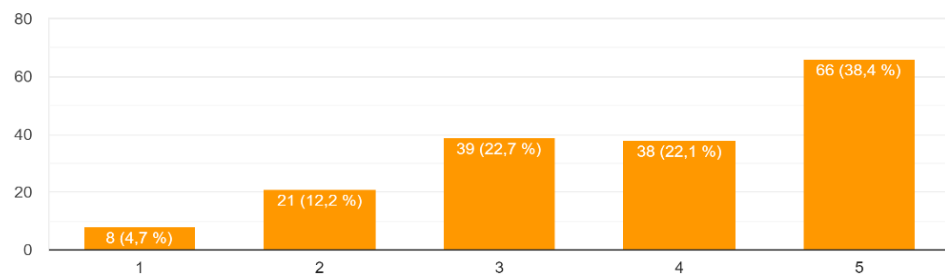
U ovom pitanju 72 ispitanika (41,9%) je izabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Prema spolu, 18 žene su nivo podrške i smjernica od direktnog nadređenog odabralo vrijednost 5, a 13 žena vrijednost 4, 7 vrijednost 3 i 10 vrijednost 2. 10 ispitanika muškog spola je odabralo vrijednost 5, 7 ispitanika vrijednost 4, 4 ispitanika vrijednost 3, 10 ispitanika vrijednost 2. Promatrajući rezultati prema djelatnosti u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, a isti je prosjek bio i kod oba spola koji su zaposleni u ovoj djelatnosti, U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, također jednaka kod oba spola. Prosječna odabrana vrijednost ispitanika u "Financijskim djelatnostima" je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti oba spola. A u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost ispitanika na nivo podrške i smjernica koje dobivaju od svog direktnog nadređenog je bila 3, također jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti za oba spola. Promatrajući veličinu organizacije, prosječna odabrana vrijednost za ovo pitanje za

ispitanike koji posao obavljaju u organizacijama srednje veličine je bila 4, u malim 4, a u mikro organizacijama 4.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 10

Na sljedećem grafu je prikazana količina obuke koja je ispitanicima dostupna za obavljanje posla.

Omogućena mi je sva obuka potrebna za obavljanje trenutnog posla.  
172 odgovora



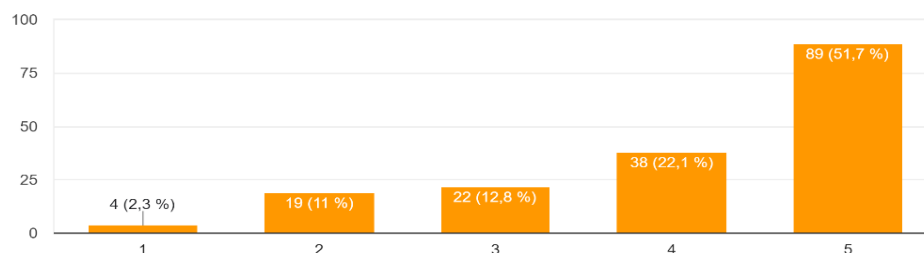
Graf broj 9. Prikaz nivoa obuke koja je zaposlenicima dostupna za obavljanje posla

Kao i u prethodnim pitanjima, tvrdnja koju su najviše izabrali jest "U potpunosti se slažem" odnosno 5, njih 66 (38,4%). Od ukupnog broja, 33 žena je nivo obuke koja im je omogućena za obavljanje posla odabrale vrijednost 5, 30 sa 4, 26 sa 3, 12 sa 2 i 7 sa 1, što se tiče muškaraca, njih 35 je odabralo vrijednost 5, 10 sa 4, 15 sa 3, 11 sa 2 i 2 sa 1. Promatrajući vrijednosti prema djelatnostima, u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 5, koja je jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti za oba spola, u "Financijskim djelatnostima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti oba spola. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti oba spola i u "Administrativnim poslovima", prosječna odabrana vrijednost je iznosila 2, jednaka za oba spola. Prema veličini organizacije, ispitanici koji su zaposleni u organizaciji srednje veličine su odabrali vrijednost 3, u malim organizacijama 5, a u mikro organizacijama 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 11

Na sljedećem grafu je prikazano naredno pitanje koje je usmjereno na nivo vještina koje su ispitanici usvojili obavljajući svoj posao.

Naučio/la sam dosta novih vještina na ovoj poziciji.  
172 odgovora



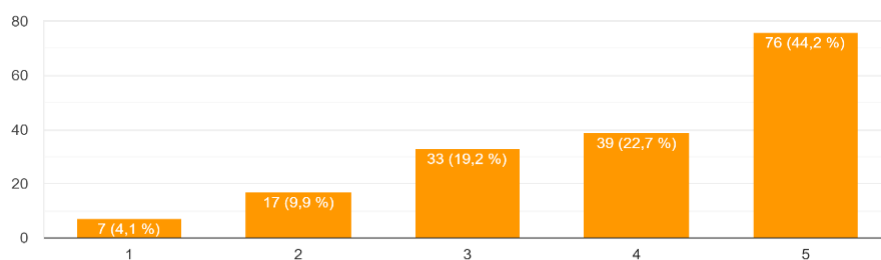
Graf broj 10. Prikaz nivo vještina koje su ispitanici usvojili na trenutnoj poziciji u organizaciji.

U navedenom pitanju najveći broj ispitanika je ocijenilo nivo vještina koje su usvojili na trenutnoj poziciji kao "U potpunosti se slažem" odnosno sa 5. Prema spolu, 51 žene su odabrale vrijednost 5, 28 sa vrijednost 4, 11 vrijednost 3, 13 vrijednost 2 i 3 vrijednost 1, dok su 40 muškarca odabrala vrijednost 5, 12 sa 4, 7 sa 3, 13 sa 2 i 1 sa 1. Prema djelatnostima, prosječna odabrana vrijednost za "Trgovinu na malo i veliko" je bila 4, za ženski dio ispitanika ona je iznosila 5, a za muški 5. u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 5, kod žena je iznosila 5, a kod muškaraca 5. U "Financijskim djelatnostima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, kod ženskih ispitanika ona je iznosila 4, a kod muških 5.. Dok je u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost iznosila 2, kod žena ona je bila 3, dok je kod muškaraca iznosila 4. Promatrajući prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost ispitanika koji posao obavljaju unutar organizacija srednje veličine je iznosila 3, u malim organizacijama 5 i u mikro također 5.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 12

Na grafu ispod prikazan je stepen ohrabrenja koji ispitanici osjećaju od strane nadređenih prilikom iznošenja novih prijedloga i ideja.

Osjećam se ohrabrenim od strane nadređenog da ponudim nove prijedloge i ideje.  
172 odgovora



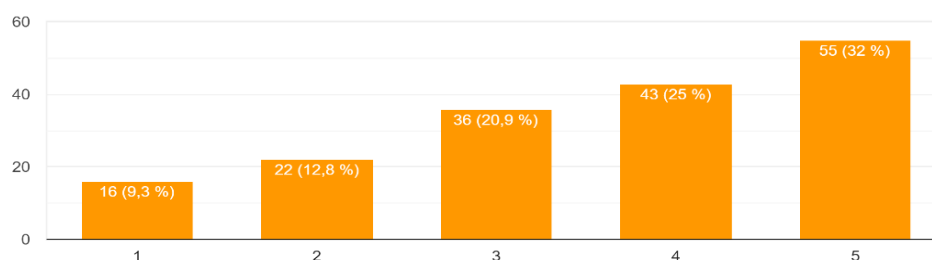
Graf broj 11. Prikaz stepen ohrabrenja koji ispitanici osjećaju od strane nadređenih prilikom iznošenja novih prijedloga i ideja.

U ovom pitanju 76 (44,2%) ispitanika je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolu 39 žene su odabrale vrijednost 5, 30 vrijednost 4, 17 vrijednost 3, 11 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Dok su muškarci, njih 32 odabrali vrijednost 5, 9 vrijednost 4, 16 vrijednost 3 i 26 vrijednost 2 i 2 vrijednost 1. Prema djelatnosti prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je iznosila 5, za žene koje su zaposlene u ovoj djelatnosti prosječna odabrana vrijednost je bila 5, a za muškarce 5. Zaposleni u "Financijskim poslovima", su prosječno odabrana vrijednost sa 3, koja je jednaka sa prosječnoj odabranoj vrijednosti za oba spola. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti oba spola, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 2, kod žena 2, a kod muškaraca 3.. Prema veličini organizacije ispitanici u srednjim organizacijama su imali prosječnu odabranu vrijednost 3, a u malim i mikro kompanijama prosječna ocjena je iznosila 5.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 13

Sljedeći graf prikazuje ocjenu ispitanika o načinu uvođenja promjena od strane menadžmenta na temelju njihovih prijedloga i povratnih informacija.

Menadžment uvodi promjene u poslovanje na temelju mojih prijedloga i povratnih informacija.  
172 odgovora



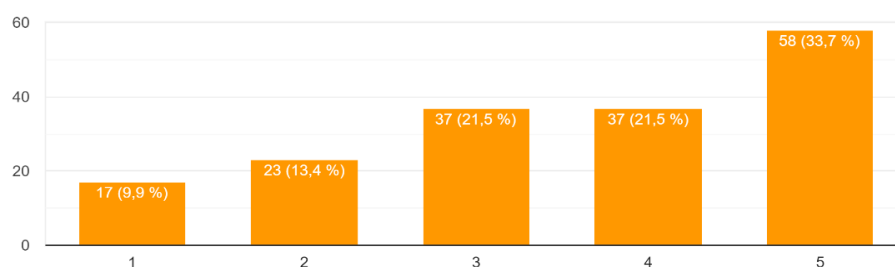
Graf broj 12. Prikaz ocjene ispitanika o načinu uvođenja promjena od strane menadžmenta na temelju njihovih prijedloga i povratnih informacija.

I u ovom pitanju ispitanici su najviše izabrali tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5, njih 55 (32%). Prema spolu 28 žena je odabralo vrijednost 5, 32 vrijednost 4, 21 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 12 vrijednost 1, što se tiče muškaraca 27 je odabralo vrijednost 5, 11 vrijednost 4, 15 vrijednost 3, 13 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnosti, prosječna odabrana vrijednost za "Trgovinu na malo i veliko" je iznosila 5, što je jednako prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolu ispitanika koji su zaposleni u ovoj djelatnosti. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost iznosila je 4, također jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolu. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 3, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti među spolovima i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 2, isto jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti među spolovima. Kada promatramo prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost ispitanika koji su zaposleni u organizacijama srednje veličine je 2, u malim je 5, a u mikro organizacijama je 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 14

Na grafu ispod prikazano je kako ispitanici procjenjuju odnos obavljenih redovitih obaveza u odnosu na odgovarajuće priznanje koje dobivaju.

Dobivam odgovarajuće priznanje kada dobro obavljam svoje redovite radne obaveze.  
172 odgovora



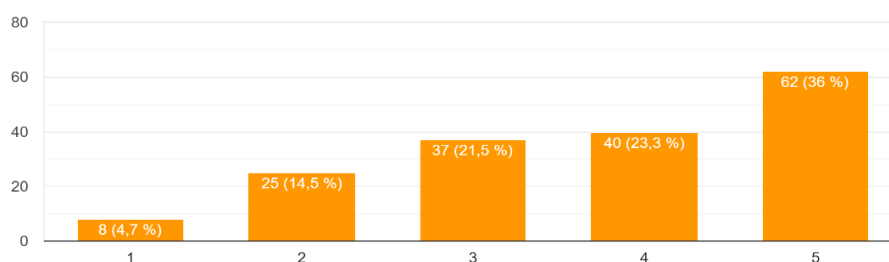
Graf broj 13 Prikaz odnosa obavljenih redovitih obaveza u odnosu na odgovarajuće priznanje koje dobivaju.

Ispitanici su najviše izabrali tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5, njih 58 (33,7%). Promatrajući prema spolu, 37 žena je odabralo vrijednost 5, 24 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 11 vrijednost 1. 23 muškaraca ocijenilo je priznanja koja dobivaju za dobro obavljene redovite radne obaveze vrijednošću 5, 15 je odabralo vrijednost 4, 16 vrijednost 3, 13 vrijednost 2 i 8 vrijednost 1. Prema djelatnosti, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" iznosila je 4, što je jednako prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolovima. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, kod ženskog djela ispitanika ona je iznosila 3, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolu. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost iznosi 4, također jednaka prosječnoj vrijednosti prema spolovima, dok je u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost iznosila 4, i ovdje je jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti prema poslovima. Promatrajući prema veličini organizacije u kojoj su ispitanici zaposlenici, u srednjoj organizaciji prosječna odabrana vrijednost je bila 4, u malim 3, a u mikro organizaciji prosječna odabrana vrijednost je 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 15

Sljedeći graf prikazuje zadovoljstvo ispitanika svojim šansama za postignuće na radnom mjestu.

Zadovoljan/na sam svojim šansama za postignuće.  
172 odgovora

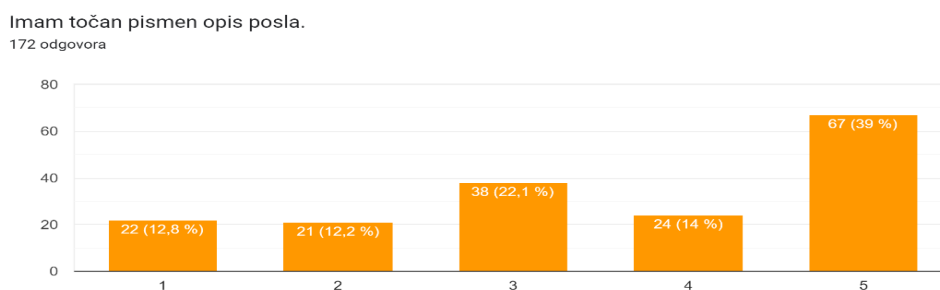


Graf broj 14. Prikaz stepena zadovoljstva ispitanika svojim šansama za postignuće

Najveći broj ispitanika 62 (36%), odabrali su tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Što se tiče spolova, 37 žena je odabralo vrijednost 5, 25 vrijednost 4, 26 vrijednost 3, 10 vrijednost 2 i 9 vrijednost 1. 27 muškaraca je odabralo vrijednost 5 za svoje šanse za postignućem, 17 vrijednost 4, 13 vrijednost 3, 17 vrijednost 2. Prema djelatnosti, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolovima. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost iznosi 4, također jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolovima. U "Financijskim djelatnostima" prosječna odabrana vrijednost iznosi 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost iznosi 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Promatrajući prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u organizacijama srednje veličine iznosi 4, koja je jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti u malim i mikro organizacijama.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 16

Sljedeći graf prikazuje ocjene ispitanika o točnom pismenom opisu posla.



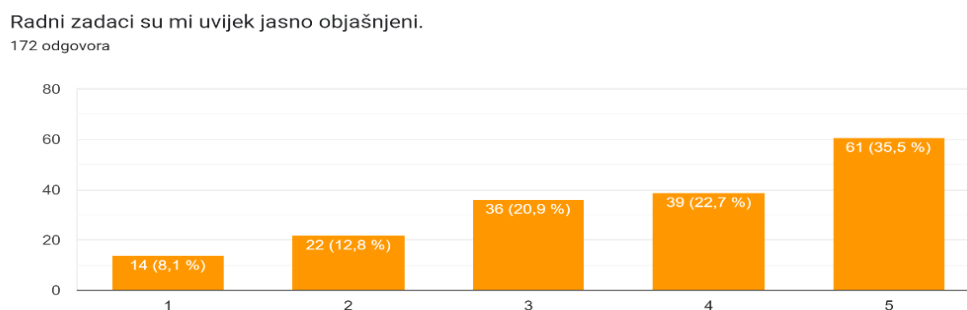
Graf broj 15. Prikaz ocjene ispitanika o točnom opisu posla.

Najveći broj ispitanika 67 (39%), je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Prema spolu, 47 žena je odabralo vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 20 vrijednost 3, 11 vrijednost 2 i 11 vrijednost 1. Što se tiče muškaraca, 22 je odabralo vrijednost 5, 8 vrijednost 4, 20 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 13 vrijednost 1. Prema djelatnosti u "Trgovini malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti prema spolovima. U "Obrazovanju", prosječna odabrana vrijednost je 4, kod ženskih ispitanika prosječna vrijednost je bila 4, a kod muškaraca 5. U "Financijskim djelatnostima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima koji su zaposleni u ovoj djelatnosti. U "Administrativnim poslovima", prosječna odabrana vrijednost iznosila je 3, kod žena je 4, dok je kod muškaraca bila 3. Prema veličini organizacije, u organizacijama srednje veličine prosječna odabrana vrijednost je bila 4, a u malim i mikro 3.



## Grafički prikaz odgovora na pitanje 17

Na sljedećem grafu prikazani stavovi ispitanika o objašnjenima za obavljanje radnih zadataka.



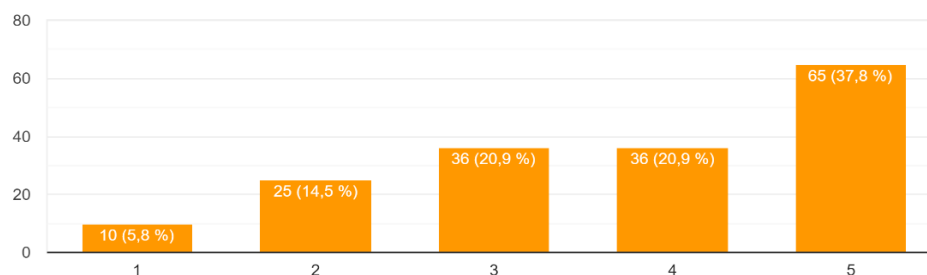
Graf broj 16. Prikaz stavova ispitanika o objašnjenima za obavljanje radnih zadataka.

Najveći broj ispitanika 61 (35,5%) je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima, 32 žena je odabralo vrijednost 5, 12 vrijednost 4, 5 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 7 vrijednost 1, a 21 muškarac je odabrao vrijednost 5, 15 vrijednost 4, 17 vrijednost 3, 10 vrijednost 2 i 7 vrijednost 1. Prema djelatnostima u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, kod žena u ovoj djelatnosti ona je iznosila 3, a kod muškaraca 4. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, također jednaka po spolovima i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost iznosila je 4, kod žena 4, a kod muškaraca 3. Prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u organizacijama srednje veličine iznosila je 4, u malim 3, a u mikro organizacijama 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 18

Na sljedećem grafu je prikazan stav zaposlenika o pravednosti sistema vrednovanja radnog učinka

Moj rad se ocjenjuje na temelju poštenog sistema vrednovanja radnog učinka.  
172 odgovora



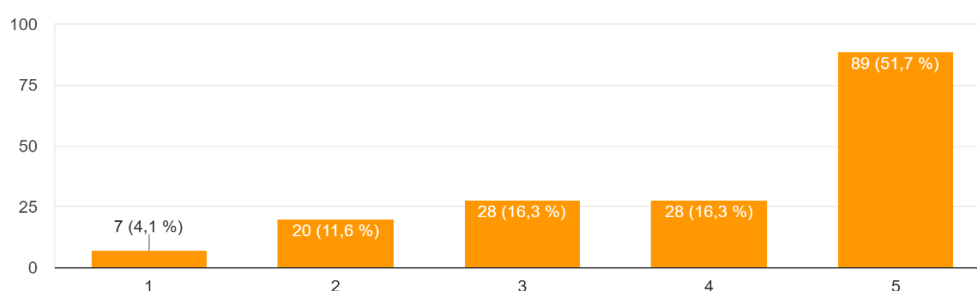
Graf broj 17. Prikaz stava ispitanika o ocjenjivanju njihovog rada na temelju poštenog sistema vrednovanja radnog učinka

65 (37,8%) ispitanika u ovom pitanju je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Prema spolu, 41 žena je odabralo vrijednost 5 za sistem vrednovanja radnog učinka, 30 vrijednost 4, 18 vrijednost 3, 11 vrijednost 2 i 7 vrijednost 1. Što se tiče suprotnog spola, 26 muškaraca je odabralo vrijednost 5, 8 vrijednost 4, 20 vrijednost 3, 16 vrijednost 2, i 5 vrijednost 1. Prema djelatnosti u "Trgovini malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je 4, jednaka prosječnoj vrijednosti prema spolovima, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je 4, jednaka također prosječnoj vrijednosti po spolovima, u "Financijskim poslovima" i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima koji su zaposleni u ovim djelatnostima. Prema veličini organizacije, za organizacije srednje, male i mikro veličine ispitanici su odabrali prosječnu vrijednost 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 19

Na grafu ispod je prikazan stav ispitanika o potrebnim resursima i opremi koje im organizacija osigurava za obavljanje radnih zadataka.

Moja organizacija osigurava svu opremu i resurse potrebne za obavljanje mojih radnih obaveza.  
172 odgovora



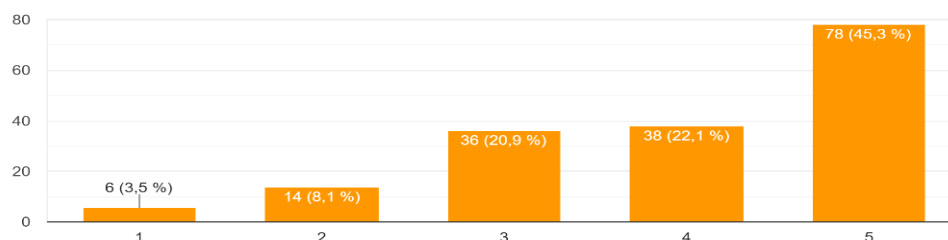
Graf broj 18. Prikaz stava ispitanika o potrebnim resursima i opremi koje im organizacija osigurava za obavljanje radnih zadataka.

Najveći broj ispitanika 89 (51,7%) odabrali su tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Promatrano prema spolovima 53 žene su za resurse i opremu koje im organizacija osigurava za obavljanje njihovih radnih zadataka odabrale vrijednost 5, 21 vrijednost 4, 17 vrijednost 3, 12 vrijednost 2, 4 vrijednost 1, sa druge strane 38 muškaraca je odabralo vrijednost 5, 9 vrijednost 4, 13 vrijednost 3, 10 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Prema djelatnosti koju obavljaju, ispitanici su u "Trgovini na malo i veliko" odabrali prosječnu vrijednost 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, sa žene u ovoj djelatnosti prosječna vrijednost je 3, dok je za muškarce 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, također jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Dok je u "Administrativnim poslovima" prosječna vrijednost bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. Promatrajući po veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u srednjim, malim i mikro organizacijama za ovu tvrdnju je bila 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 20

Graf ispod nam prikazuje stav zaposlenika o radnom mjestu i okruženju za obavljanje radnih obaveza.

Radno mjesto i okruženje su odgovarajući za obavljanje mojih radnih obaveza.  
172 odgovora



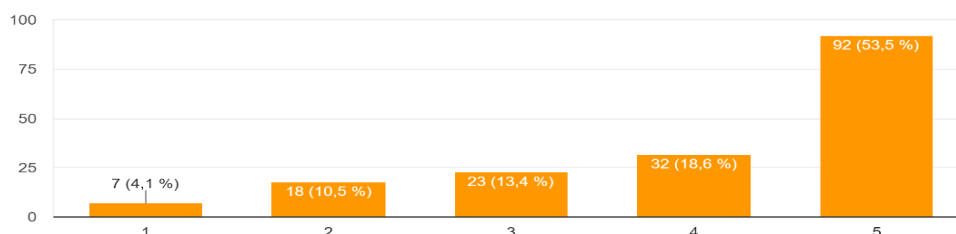
Graf broj 19. Prikaz stava zaposlenika o radnom mjestu i okruženju za obavljanje radnih obaveza.

U ovom pitanju, najveći broj ispitanika 78 (45,3%) su odabrali tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno sa vrijednosti 5. Promatrajući po spolovima, 48 žena je odabralo vrijednost 5, 27 vrijednost 4, 24 vrijednost 3, 4 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Dok je 32 muškarca je odabralo vrijednost 5, 13 vrijednost 4, 14 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Prema djelatnosti, u "Trgovini na malo i veliko", u "Obrazovanju", u "Financijskim poslovima" i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima u svakoj djelatnosti. Promatrajući po veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost za sve tri veličine organizacije je bila 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 21

Na grafu ispod prikazana ocjena ispitanika o kvaliteti komunikacije unutar kompanije.

Mogu lako komunicirati sa članovima svih razina kompanije.  
172 odgovora

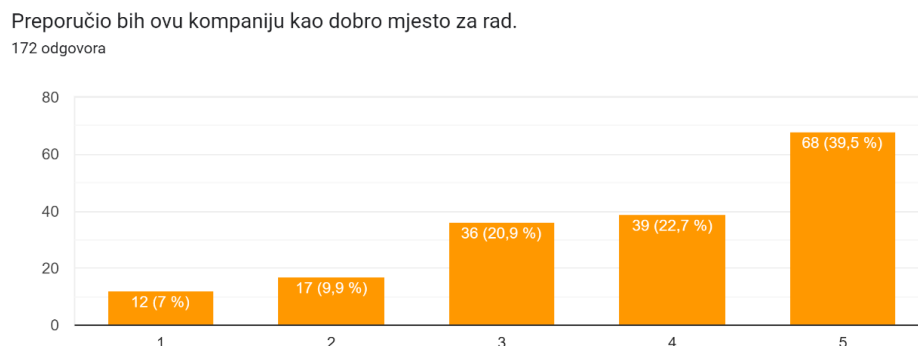


Graf broj 20. Prikaz ocjene ispitanika o kvaliteti komunikacije unutar kompanije.

92 (53,5%) ispitanika je izabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Promatrajući po spolovima, 57 žena je za kvalitet komunikacije u kompaniji odabralo vrijednost 5, 25 vrijednost 4, 10 vrijednost 3, 11 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Sa druge strane 37 muškaraca je odabralo vrijednost 5, 9 vrijednost 4, 15 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Prema djelatnostima, prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u "Trgovini na malo i veliko" je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima, u "Obrazovanju" prosječna vrijednost je bila 4, za muškarce ona je iznosila 5, a za žene 4. U "Financijskim poslovima" prosječna vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. Dok je u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost bila 4, također jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. Promatrajući po veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u organizacijama srednje, male i mikro veličine je bila 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 22

Graf ispod prikazuje stav ispitanika o kompaniji kao dobrom mjestu za rad.

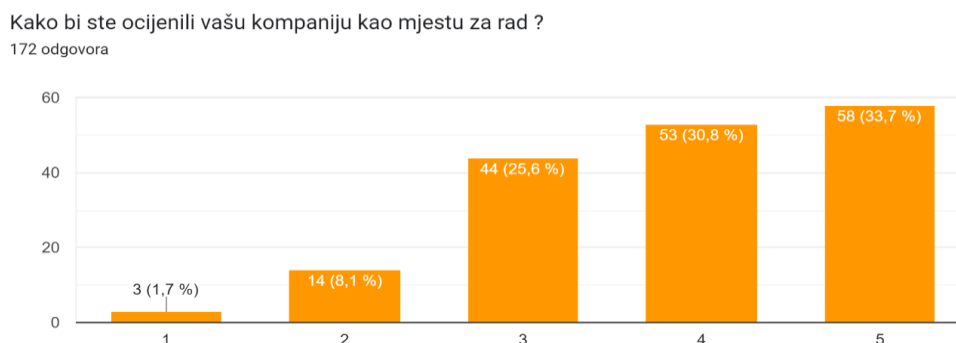


Graf broj 21. Prikaz stava ispitanika o kompaniji kao dobrom mjestu za rad.

Najveći broj ispitanika, njih 68 (39,%), je odabralo tvrdnju "Sigurno da", odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima, 20 žena je odabralo vrijednost 5, 13 vrijednost 2, 9 vrijednost 3, 4 vrijednost 2 i 6 vrijednost 1. sa druge strane 27 muškaraca je odabralo vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 18 vrijednost 3, 2 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Prema djelatnosti koju obavljaju, ispitanici su u "Trgovini na malo i veliko" imali prosječnu odabranu vrijednost 4, koja je jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, U "Obrazovanju" prosječna vrijednost je bila 5, žene zaposlene u ovoj djelatnosti su imale prosječnu odabranu vrijednost 4, a muškarci su imali prosječnu vrijednost 3. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. Dok je u "Administrativnim poslovima" prosječna vrijednost bila 3, za muškarce u ovoj djelatnosti ona je iznosila 3, dok za žene 4. Prema veličini organizacije prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u organizacijama srednje, male i mikro veličine imali su prosječnu ocjenu 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 23

Na grafu ispod prikazana je ocjena ispitanika o kompaniji kao mjestu za rad.



Graf broj 22. Prikaz ocjene ispitanika o kompaniji kao mjestu za rad.

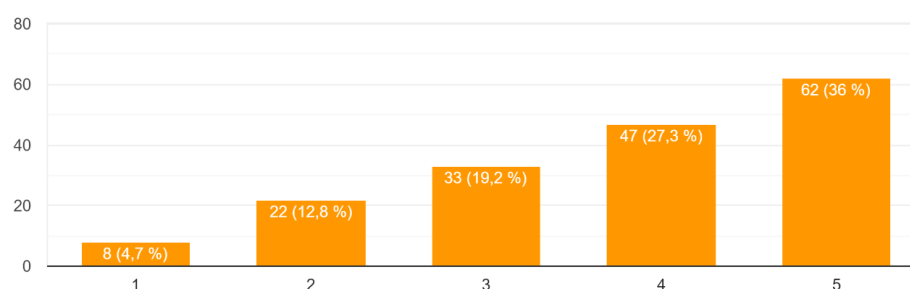
Najveći broj ispitanika 58 (33,7%), je izabralo tvrdnju "Najbolje" odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima, 32 žene je odabralo vrijednost 5, 41 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 2 vrijednost 1. Što se tiče muškaraca, 28 je odabralo vrijednost 5, 14 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 7 vrijednost 2 i 3 vrijednost 1. Kada promatramo po djelatnostima, prosječna odabrana vrijednost ispitanika u "Trgovini na malo i veliko" je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenim u ovoj djelatnosti. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 5, za žene je bila 4, dok je za muškarce iznosila 5. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je iznosila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima i u "Administrativnim poslovima" prosječna vrijednost je iznosila 3, za žene u ovoj djelatnosti na je iznosila 4, dok je za muškarce ona bila 3. Promatrajući veličinu organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni, prosječna vrijednost je za organizacije srednje, male i mikro veličine bila 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 24

Na grafu ispod je prikazan nivo pripadnosti koju ispitanici osjećaju prema organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.

Imam visok stepen pripadnosti kompaniji u kojoj trenutno radim.

172 odgovora



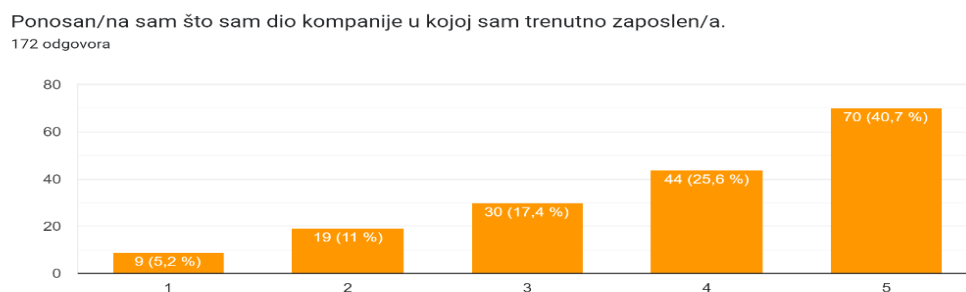
Graf broj 23. Prikaz nivoa pripadnosti ispitanika prema organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.

Najveći broj ispitanika, njih 62 (36%) je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima, 31 žena je za svoj osjećaj pripadnosti organizaciji odabralo vrijednost 5, 36 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Dok je 33 muškarca odabralo vrijednost 5, 13 vrijednost 4, 12 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Prema djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni, u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je 4, kod žena zaposlenih u ovoj djelatnosti prosječna vrijednost je iznosila 4, dok je kod muškaraca ona bila 5. U "Financijskim poslovima" i "Administrativnim poslovima" prosječna vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. Promatrajući veličinu organizacije u kojoj su zaposleni, prosječna odabrana vrijednost za organizacije srednje, male i mikro veličine je bila 4.



## Grafički prikaz odgovora na pitanje 25

Graf ispod prikazuje nivo osjećaja ponosa koje ispitanici osjećaju zbog pripadnosti trenutnoj organizaciji.



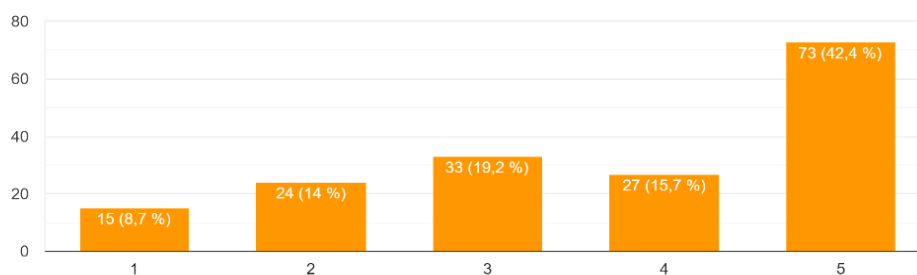
Graf broj 24. prikaz nivoa ponosa kojeg ispitanici osjećaju zbog pripadnosti trenutnoj organizaciji.

Najveći broj ispitanika 70 (40,7%) je izabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Prema spolu, 41 žena je odabralo vrijednost 5, 31 vrijednost 4, 16 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 7 vrijednost 1. Dok je 31 muškarac odabralo vrijednost 5, 15 vrijednost 4, 16 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnostima u kojim su ispitanici zaposleni, u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, kod žena ona je iznosila 4, dok je kod muškaraca bila 5. U "Financijskim poslovima" i "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Promatrajući veličinu organizacije prosječna odabrana vrijednosti je bila 4, sa organizacije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 26

Graf ispod nam prikazuje nivo brige ispitanika za budućnost i razvoj kompanije u kojoj su trenutno zaposleni.

Brinem za budućnost i razvoj kompanije u kojoj sam trenutno zaposlen/a.  
172 odgovora



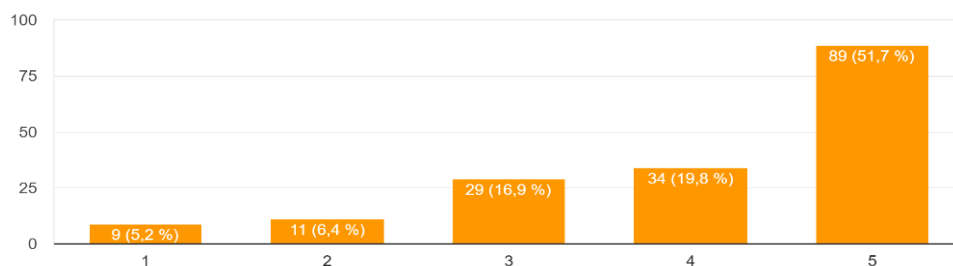
Graf broj.25. Prikaz nivoa brige ispitanika za budućnost i razvoj kompanije u kojoj su trenutno zaposleni.

Najveći broj ispitanika 73 (42,4%) izabralo je tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima, 44 žene su odabrale vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 25 vrijednost 3, 13 vrijednost 2, 7 vrijednost 1, dok sa druge strane 31 muškarac je odabralo vrijednost 5, 11 vrijednost 4, 10 vrijednost 3, 13 vrijednost 2 i 10 vrijednost 1. Prema djelatnostima u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenih u ovoj djelatnosti. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 5, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, u "Financijskim poslovima" prosječna vrijednost je bila 3, također jednaka prosječnoj ocjeni po spolovima i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, koja je također bila jednaka prosječnoj ocjeni po spolovima. Prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u organizacijama srednje veličine je bila 3, dok je u organizacijama male i mikro veličine bila 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 27

Na sljedećem grafu je prikazana spremnost ispitanika na ulaganje dodatnog napora za postizanje ciljeva na radnom mjestu.

Spreman/na sam uložiti dodatni napor za postizanje ciljeva na radnom mjestu.  
172 odgovora

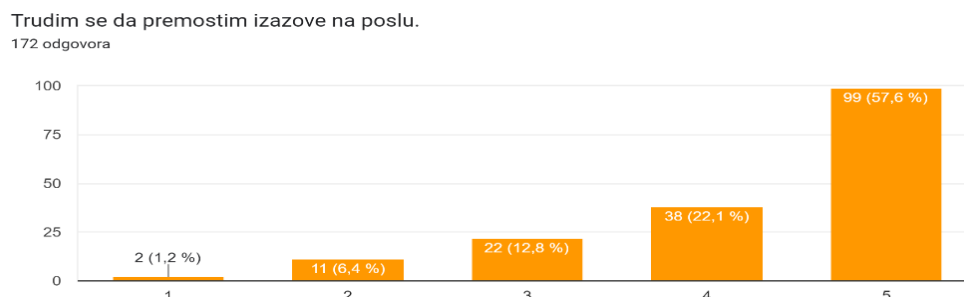


Graf broj. 26. Prikaz spremnosti ispitanika na ulaganje dodatnog napora za postizanje ciljeva na radnom mjestu.

Najveći broj ispitanika 89 (51,7%), je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Prema spolovima 58 žena je odabralo vrijednost 5, 22 vrijednost 4, 17 vrijednost 3, 6 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1, dok su 33 muškarca odabrala vrijednost 5, 14 vrijednost 4, 14 vrijednost 3, 7 vrijednost 2 i 7 vrijednost 1. Prema djelatnosti u "Trgovini na malo i veliko" prosječna vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenih u ovoj djelatnosti, u "Obrazovanju" prosječna vrijednost je bila 5, također jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima. Dok je u "Financijskim poslovima" i "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Prema veličini organizacije, 4 je bila prosječna odabrana vrijednost za kompanije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 28

Na sljedećem grafu je prikazan je nivo truda kojeg ispitanici ulažu kako bi premostili izazove na poslu.



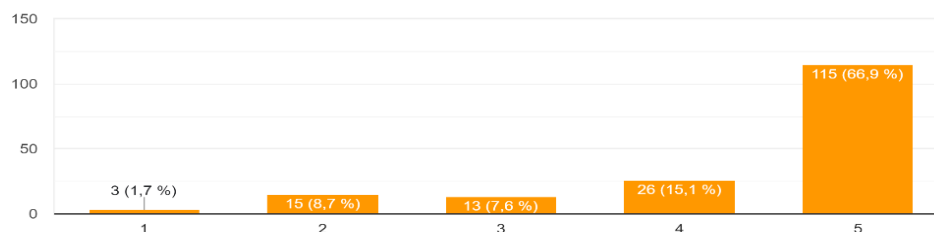
Graf broj 27. Prikaz nivoa truda kojeg ispitanici ulažu kako bi premostili izazove na poslu.

Najveći broj ispitanika, njih 99 (57,6%) je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. Promatrano prema spolovima 60 žena je odabralo vrijednost 5, 29 vrijednost 4, 13 vrijednost 3 i 4 vrijednost 2, dok je 41 muškarac odabralo vrijednost 5, 11 vrijednost 4, 11 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 3 vrijednost 1. Prema djelatnostima u kojima su ispitanici zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, dok je u "Obrazovanju", prosječna odabrana vrijednost bila 5, također jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. U "Financijskim poslovima" prosječna vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima i u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, kod žena zaposlenih u ovoj djelatnosti ona je iznosila 5, dok je prosječna vrijednost kod muškaraca bila 4. Prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost za organizacije srednje, male i mikro veličine je bila 4.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 29

Na grafu ispod je prikazana spremnost ispitanika da svoje iskustvo i znanje podjele sa novim članovima kompanije.

Spreman/na sam vlastito iskustvo i znanje podijeliti sa novim članovima kompanije.  
172 odgovora



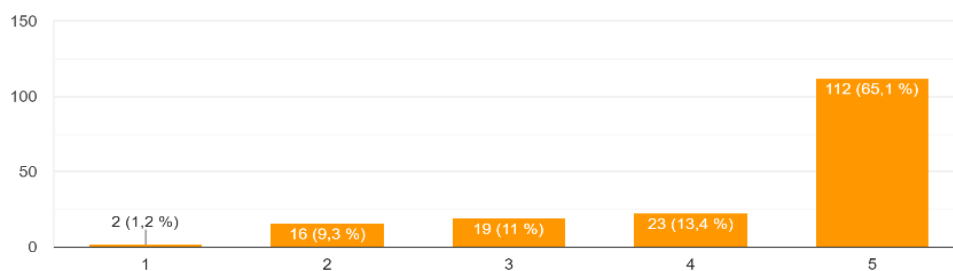
Graf broj 28. Prikaz spremnosti ispitanika da svoje iskustvo i znanje podjele sa novim članovima kompanije.

Najveći broj ispitanika, njih 115 (66,9%) je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima 74 žene su odabrale vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 6 vrijednost 3, 7 vrijednost 2 i 2 vrijednost 1, što se tiče muškaraca, njih 43 je odabralo vrijednost 5, 10 vrijednost 4, 19 vrijednost 3, 10 vrijednost 2 i 3 vrijednost 1. Prema djelatnosti u kojoj su zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenih u ovoj djelatnosti. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 5, također jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Dok je u "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost bila 4, a u "Administrativnim poslovima" 5, jednake prosječnim vrijednostima promatrane po spolovima. Po veličini organizacije prosječna odabrana vrijednost za organizacije srednje, male i mikro veličine je bila 4.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 30

Na grafu ispod je prikazana spremnost ispitanika da aktivno pomognu kolegama u rješavanju problema na poslu.

Aktivno pomažem kolegama u rješavanju problema na poslu.  
172 odgovora



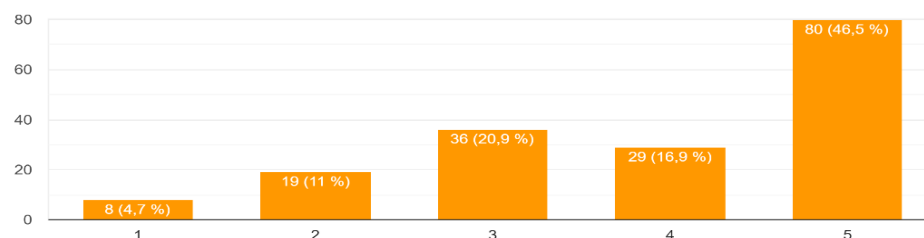
Graf broj.29. Prikaz spremnosti ispitanika da aktivno pomognu kolegama u rješavanju problema na poslu.

Najveći broj ispitanika 112 (65,1%), je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem" odnosno vrijednost 5. 72 žene je odabralo vrijednost 5 za svoju spremnost na aktivno pomaganje kolegama u rješavanju problema na poslu ocjenom , 14 vrijednost 4, 13 vrijednost 3, 6 vrijednost 2 i 2 vrijednost 1. Sa druge strane, 42 muškarca je odabralo vrijednost 5, 11 vrijednost 4, 8 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 2 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnosti, u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, a u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 5, ista kao i prosječna vrijednost po spolovima. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 4, kod žena ona je bila 5, dok je kod muškaraca bila 4. Promatrajući prema veličini organizacije, 4 je bila prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u srednjim, malim i mikro organizacijama.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 31

Na grafu ispod je prikazana je spremnost ispitanika da ostanu u kompaniji.

Uz sadašnje radno okruženje spreman/na sam ostati u kompaniji.  
172 odgovora



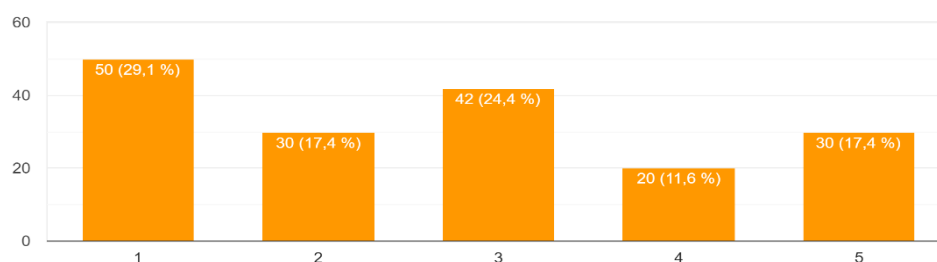
Graf broj 30. Prikaz spremnosti ispitanika da uz sadašnje radno okruženje ostanu dio kompanije.

Najveći broj ispitanika, njih 80 (46,5%) je odabralo tvrdnju "U potpunosti se slažem", odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima, 34 žena je odabralo vrijednost 1, 24 vrijednost 4, 18 vrijednost 3, 12 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1, a 48 muškarca je odabralo vrijednost 1, 24 vrijednost 4, 20 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Prema djelatnosti, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko", "Obrazovanju", "Financijskim poslovima" i "Administrativnim poslovima" je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenih u ovim djelatnostima. Dok je 4 bila prosječna odabrana vrijednost za kompanije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 32

Na grafu ispod je prikazano je nivo krivnje koji će ispitanici osjećati ukoliko napuste organizaciju.

Ako napustim kompaniju razviti ću osjećaj krivnje.  
172 odgovora



Graf broj 31. Prikaz nivoa krivice koju će ispitanici osjećati ukoliko napuste organizacije.

Najveći broj ispitanika, njih 50 (29,1%) je odabralo tvrdnju "U potpunosti se ne slažem" odnosno vrijednost 1. Promatrajući prema spolovima, 19 žena je ocijenilo ocjenom 5, 17 ocjenom 4, 24 ocjenom 3, 14 ocjenom 2 i 33 ocjenom 1, dok je 13 muškaraca ocijenilo ocjenom 5, 5 ocjenom 4, 20 ocjenom 3, 18 ocjenom 2 i 19 ocjenom 1. U "Trgovini na malo i veliko" prosječna ocjena je bila 3, kod žena ona je iznosila 3, dok je kod muškaraca bila 4. A u "Obrazovanju" prosječna ocjena je bila tri, kod žena ona je iznosila 3, a kod muškaraca 4. U "Financijskim poslovima" prosječna ocjena je bila 3, kod žena ona je iznosila 3, a kod muškaraca 4. Dok je u "Administrativnim poslovima" prosječna ocjena bila 3, prosječna ocjena kod žena zaposlenih u ovoj djelatnosti je bila 3, a kod muškaraca 2. Prema veličine kompanije, prosječna ocjena 3 je bila za kompanije srednje, manje i mikro veličine.

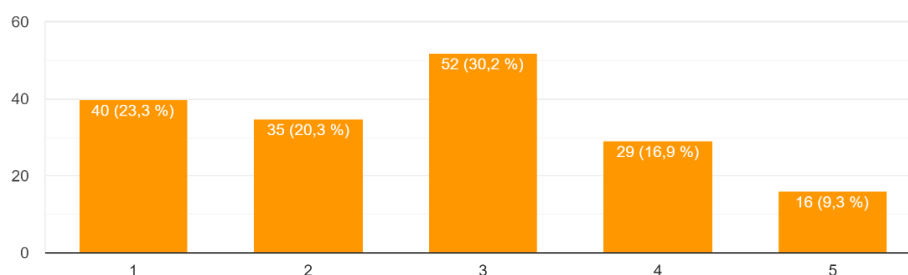


### Grafički prikaz odgovora na pitanje 33

Na grafu ispod je prikazano je koliko često ispitanici razmišljaju o napuštanju kompanije u kojoj su trenutno zaposleni.

Koliko često razmišljate o napuštanju trenutne kompanije?

172 odgovora



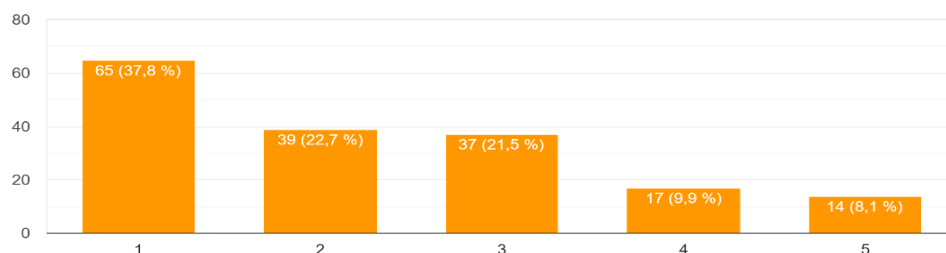
Graf broj 32. Prikaz razmišljanja ispitanika o napuštanju trenutne kompanije.

Najveći broj ispitanika, njih 52 (30,2%) je odabralo tvrdnju "Često" odnosno vrijednost 3. Promatrajući prema spolovima, 10 žena je odabralo vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 31 vrijednost 3, 22 vrijednost 2 i 26 vrijednost 1. Dok je 8 muškaraca odabralo vrijednost 5, 13 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 15 vrijednost 2 i 16 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je bila 2, za žene ona je iznosila 3, a za muškarce 2. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene ona je iznosila 3, dok za muškarce 4, a u "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene ona je iznosila 3, dok za muškarce je bila 2, a prosječna odabrana vrijednost u "Administrativnim poslovima" je bila 3, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost za kompanije srednje veličine je bila 3, a u malim i mikro organizacijama prosječna odabrana vrijednost je bila 2.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje broj 34

Na grafu ispod je prikazano je koliko često ispitanici pretražuju Internet u potrazi za alternativnim poslovima.

Koliko često pregledavate internet u potrazi za alternativnim poslovima?  
172 odgovora



Graf broj 33 . Prikaz koliko često ispitanici pretražuju Internet u potrazi za alternativnim poslovima.

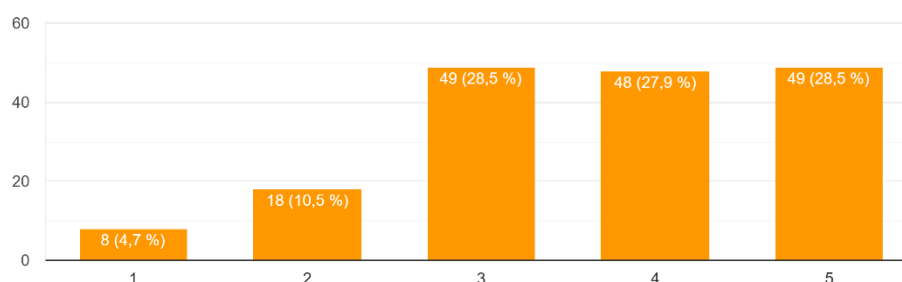
Najveći broj ispitanika, njih 65 (37,8%) je odabralo tvrdnju "Uvijek", odnosno vrijednost 1. Prema spolovima, 7 žena je odabralo vrijednost 5, 4 vrijednost 4, 21 vrijednost 3, 24 vrijednost 2 i 44 vrijednost 1, dok je 9 muškaraca odabralo vrijednost 5, 8 vrijednost 4, 18 vrijednost 3, 17 vrijednost 2 i 23 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnostima u " Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenih u ovoj djelatnosti, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene ona je iznosila 2, dok je za muškarce bila 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, za žene 3, a za muškarce 2, a u "Administrativnim poslovima" prosječna ocjena je bila 2 , jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost za kompanije srednje, male i mikro veličine je bila 2.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje broj 35

Na grafu ispod je prikazan nivo zadovoljstva koji posao pruža ispitanicima u ispunjenju njihovih osobnih potreba.

Koliko Vas vaš posao zadovoljava o ispunjenju vaših osobnih potreba?

172 odgovora



Graf broj 34. Prikaz nivoa zadovoljstva koji posao pruža ispitanicima u ispunjenju njihovih osobnih potreba.

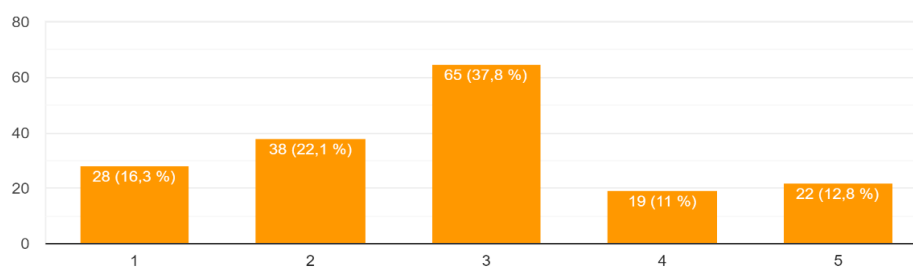
U ovom pitanju imamo isti broj ispitanika 49 (28,5%) koji su odabrali tvrdnju "Vrlo zadovoljava" odnosno vrijednost 5 i tvrdnju "Zadovoljava" odnosno vrijednost 3. Promatrajući prema spolovima, 30 žena je odabralo vrijednost 5, 32, vrijednost 4, 30 vrijednost 3, 9 vrijednost 2 i 6 vrijednost 1. Dok je 21 muškarac odabralo vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 21 vrijednost 3, 11 vrijednost 2 i 4 vrijednost 1. Promatrano po djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko", "Obrazovanju", "Financijskim poslovima" i "Administrativnim poslovima" je bila 4, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima ispitanika zaposlenih u ovoj djelatnosti, Prema veličini organizacije, 4 je bila prosječna odabrana vrijednost za organizacije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 36

Graf ispod nam prikazuje nivo frustracije ispitanika zbog ne pružene prilike na poslu.

Koliko ste često frustrirani kada Vam se na poslu ne pruži prilika?

172 odgovora



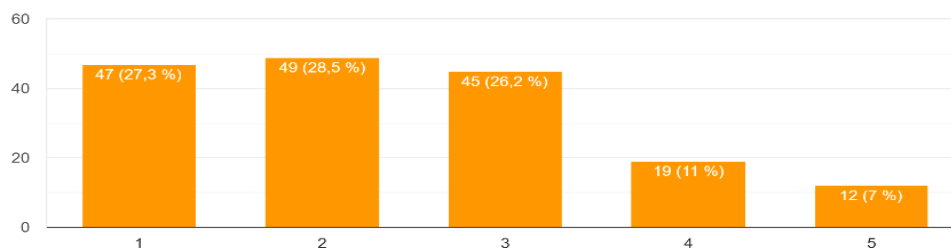
Graf broj 35. Prikaz nivoa frustracije ispitanika zbog ne pružene prilike na poslu.

Najveći broj ispitanika odabralo je tvrdnju "Često" odnosno vrijednost 3. Promatrajući prema spolovima, 12 žena je odabralo vrijednost 5, 16 vrijednost 4, 39 vrijednost 3, 20 vrijednost 2 i 20 vrijednost 1. Dok je 12 muškaraca odabralo vrijednost 5, 5 vrijednost 4, 28 vrijednost 3, 20 vrijednost 2 i 10 vrijednost 1. Prema djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je bila 3, kod žena ona je bila 3, a kod muškaraca 2. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, kod žena bila 2, dok kod muškaraca 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je 3, kod žena ona je iznosila 3, a kod muškaraca 2, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima. Prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost 3, je bila za organizacije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 37

Graf ispod prikazuje koliko često su osobne vrijednosti ispitanika ugrožene na poslu.

Koliko su često Vaše osobne vrijednosti ugrožene na poslu?  
172 odgovora



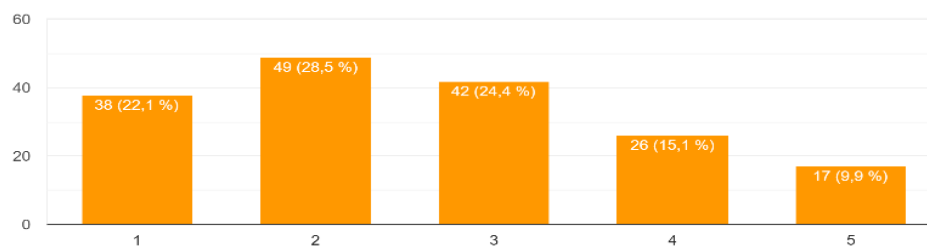
Graf broj 36. Prikaz ugroženosti osobnih vrijednosti ispitanika na poslu.

Najveći broj ispitanika 49 (28,5%) odabralo je tvrdnju "Ponekad" odnosno vrijednost 2. Promatrajući prema spolovima, 8 žena je odabralo vrijednost 5, 13 vrijednost 4, 24 vrijednost 3, 33 vrijednost 2 i 29 vrijednost 1. Dok je 6 muškaraca odabralo vrijednost 5, 8 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 18 vrijednost 2 i 20 vrijednost 1. Prema djelatnosti, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, za žene je ona iznosila 3, dok je za muškarce bila 2, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je ona iznosila 3, dok je za muškarce 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, jednaka prosječnoj odabranoj vrijednosti po spolovima, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je iznosila 2, a za muškarce. 3 Prema veličini organizacije, prosječna odabrana vrijednost za organizacije srednje veličine je bila 3, dok je za organizacije male i mikro veličine iznosila 2.

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 38.

Na grafu ispod je prikazano koliko često ispitanici razmišljaju o pronalasku drugog posla koji će bolje odgovarati njihovim potrebama.

Koliko često razmišljate o pronalasku drugoga posla koji će bolje odgovarati Vašim potrebama?  
172 odgovora



Graf broj 37. Prikaz razmišljanja ispitanika o pronalasku drugog posla koji će bolje odgovarati njihovim potrebama.

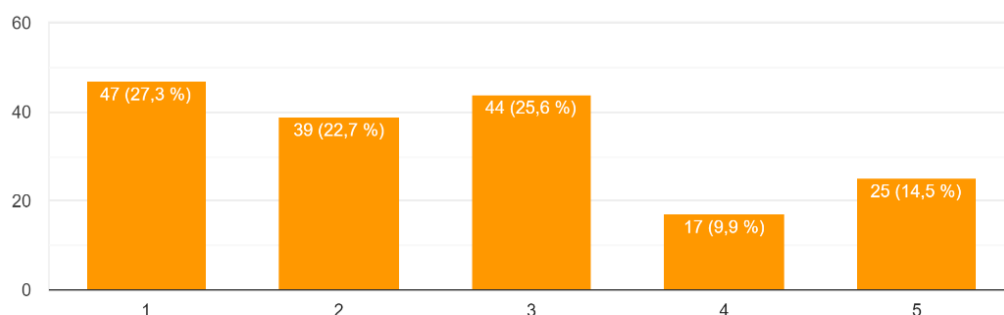
Najveći broj ispitanika odabralo je tvrdnju "Ponekad" odnosno vrijednost 2. Prema spolovima 10 žena je odabralo vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 25 vrijednost 3, 30 vrijednost 2 i 24 vrijednost 1, dok je 9 muškaraca odabralo vrijednost 5, 10 vrijednost 4, 19 vrijednost 3, 21 vrijednost 2 i 16 vrijednost 1. Prema djelatnosti u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 2 za žene je ona iznosila 3, dok za muškarce 2. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je ona iznosila 3, a za muškarce 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je iznosila 3, a za muškarce 2, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je 3, za žene iznosi 2, dok za muškarce 3. Promatrajući prema veličini organizacije, u organizacijama srednje veličine prosječna odabrana vrijednost je bila 3, a u organizacijama male i mikro veličine prosječna odabrana vrijednost je bila 2

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 39.

Graf ispod prikazuje kolika je vjerojatnoća da će ispitanici prihvatiti drugi posao uz istu naknadu.

Kolika je vjerovatnost da će te prihvatiti drugi posao uz istu razinu naknade?

172 odgovora

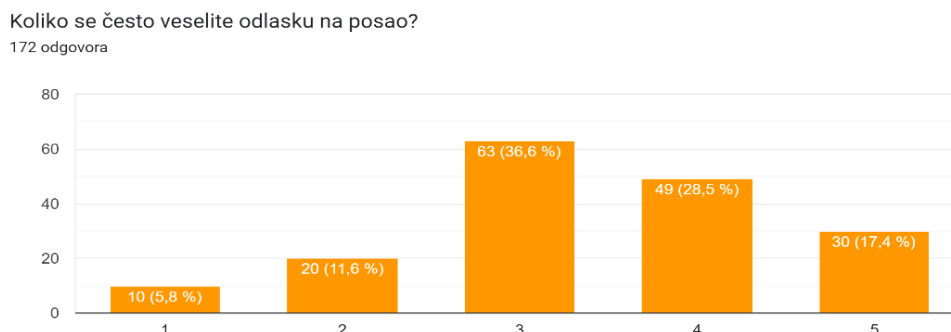


Graf broj 38. Prikaz vjerojatnoće prihvaćanja drugog posla uz istu naknadu.

Najveći broj ispitanika odabralo je tvrdnju "Nije vjerojatno" odnosno vrijednost 1. Prema spolovima. 10 žena je odabralo vrijednost 5, 18 vrijednost 4, 25 vrijednost 3, 30 vrijednost 2 i 24 vrijednost 1. Dok je 9 muškaraca odabralo vrijednost 5, 10 vrijednost 4, 19 vrijednost 3, 21 vrijednost 2 i 16 vrijednost 1. U "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost ispitanika zaposlenih u ovoj djelatnosti je bila 2, za žene je ona bila 3, a kod muškaraca 2, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je ona iznosila 3, a za muškarce 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je ona iznosila 3, a za muškarce 2, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene 2, a za muškarce 3. Prema veličini organizacije prosječna odabrana vrijednost je bila 3 za organizacije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 40

Na grafu ispod je prikazano koliko često se ispitanici vesele odlasku na posao



Graf broj 39. Prikaz nivoa sreće koje ispitanici osjećaju odlaskom na posao

Najveći broj ispitanika, njih 60 (36,6%) je odabralo tvrdnju "Često" odnosno vrijednost 3. Promatrajući prema spolovima 20 žena je odabralo vrijednost 5, 36 vrijednost 4, 39 vrijednost 3, 7 vrijednost 2 i 5 vrijednost 1. Dok sa druge strane 12 muškaraca je odabralo vrijednost 5, 15 vrijednost 4, 26 vrijednost 3, 15 vrijednost 2 i 7 vrijednost 1. Prema djelatnosti koju obavljaju, prosječna vrijednost u "Trgovini na mali i veliko" i u "Obrazovanju" je bila 4, jednaka prosječnoj vrijednost po spolovima ispitanika. Dok je prosječna vrijednost u "Financijskoj djelatnosti" bila 3, za žene ona je iznosila 3, a za muškarce 4, a u "Administrativnim poslovima" prosječna vrijednost je bila 4, za žene 4, a za muškarce zaposlene u ovoj djelatnosti prosječna odabrana vrijednost je bila 3. Prema veličini organizacije, prosječna vrijednost 3 je bila za ispitanike zaposlene u organizacijama mikro, male i srednje veličine.



## Grafički prikaz odgovora na pitanje broj 41

Na grafu ispod je prikazano koliko često ispitanici razmišljaju o pokretanju vlastitog biznisa



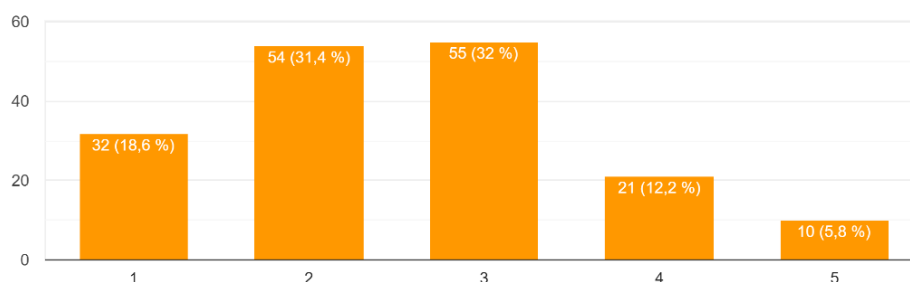
Graf broj 40. Prikaz koliko često ispitanici razmišljaju o pokretanju vlastitog biznisa

Najviše ispitanika, njih 45 (26,2%) je odabralo tvrdnju "Uvijek" odnosno vrijednost 5. Promatrajući prema spolovima 24 žene su odabrale vrijednost 5, 16 vrijednost 4, 22 vrijednost 3, 20 vrijednost 2 i 20 vrijednost 1, dok je 23 muškarca odabralo tvrdnju 5, 13 tvrdnju 4, 19 tvrdnju 3, 15 tvrdnju 2 i 5 tvrdnju 1. Prema djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, kod žena je iznosila 4, dok je kod muškaraca bila 3. U "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, kod žena zaposlenih u ovoj djelatnosti ona je iznosila 3, a kod muškaraca 5, a u "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, kod žena 3, a kod muškaraca je iznosila 4, u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, kod žena je iznosila 3, a kod muškaraca 4. Promatrajući prema veličini organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni prosječna odabrana vrijednost je iznosila 3 za organizacije srednje, male i mikro veličine.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 42

Graf ispod prikazuje koliko su često ispitanici emocionalno uznemireni nakon završetka radnog vremena.

Koliko često se emocionalno uznemireni nakon završenog radnog vremena?  
172 odgovora



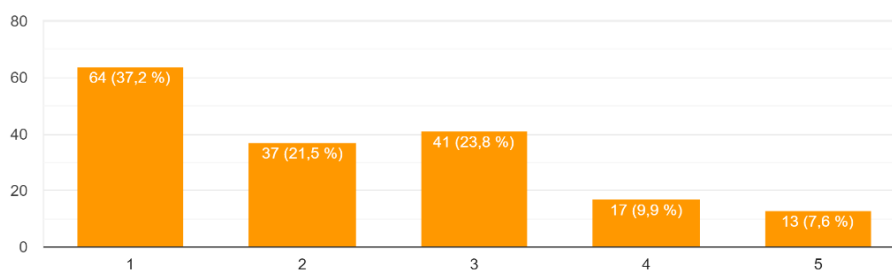
Graf broj 41. Prikaz nivoa emocionalne uznemirenosti ispitanika nakon završenog radnog vremena

Najveći broj ispitanika, njih 55 (32%) je odabralo tvrdnju "Često" odnosno vrijednost 3. Prema spolovima 4 žene je odabralo vrijednost 5, 13 vrijednost 4, 34 vrijednost 3, 36 vrijednost 2 i 20 vrijednost 1, dok je 8 muškaraca odabralo vrijednost 5, 10 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 20 vrijednost 2 i 14 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo i veliko" je bila 2, za žene ona je iznosila 3, a za muškarce 2, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene je ona iznosila 2, a za muškarce 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, za žene je ona iznosila 2, a za muškarce 3, dok je prosječna odabrana vrijednost za ispitanike zaposlene u "Administrativnim poslovima" bila 2, za žene je ona iznosila 2, a za muškarce 3. Prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni, prosječna odabrana vrijednost za ispitanike zaposlene u srednjim i malim organizacijama je bila 3, dok je u mikro organizacijama prosječna odabrana vrijednost bila 2

### Grafički prikaz odgovora na pitanje 43

Na grafu ispod je prikazano u kojoj mjeri strah od nepoznatog sprječava ispitanike od napuštanja trenutnog posla

U kojoj Vas mjeri strah od nepoznatog sprječava da napustite posao?  
172 odgovora



Graf broj 42. Prikaz u kojoj mjeri strah od nepoznatog sprječava ispitanike od napuštanja trenutnog posla

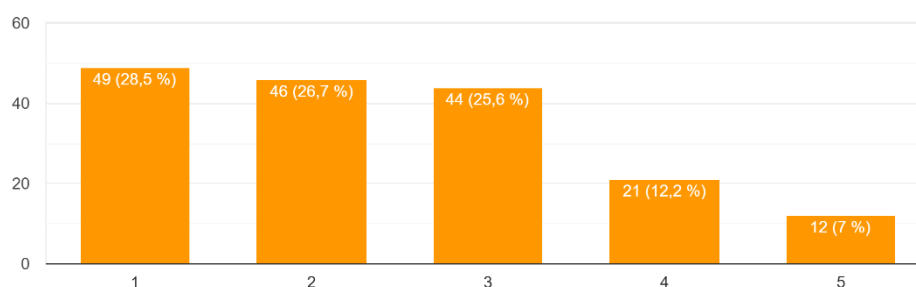
Najveći broj ispitanika, njih 64 (37,2%) je odabralo tvrdnju "Nimalo" odnosno vrijednost 1. Promatrajući prema spolovima, 8 žena je odabralo vrijednost 5, 10 vrijednost 4, 23 vrijednost 3, 25 vrijednost 2 i 41 vrijednost 1, dok je 7 muškaraca odabralo vrijednost 1, 9 vrijednost 4, 20 vrijednost 3, 14 vrijednost 2 i 15 vrijednost 1. Prema djelatnosti u kojoj su zaposleni ispitanici, prosječna odabrana vrijednost u "Trgovini na malo" je bila 2, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima, u "Obrazovanju" prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene ona je iznosila 3, dok je za muškarce bila 4. U "Financijskim poslovima" i "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, ista kao prosječna odabrana vrijednost promatrana po spolovima ispitanika zaposlenih u ovim djelatnostima. Promatrajući veličinu organizacije, prosječna odabrana vrijednost za organizacije mikro, male i srednje veličine je bila 2.

## Grafički prikaz odgovora na pitanje 44

Graf ispod nam koliko trenutni posao koji ispitanici obavljaju ima negativan utjecaj na njihovo osobno blagostanje

U kojoj mjeri Vaš trenutni posao ima negativan učinak na vaše osobno blagostanje?

172 odgovora



Graf broj 43. Prikaz koliko trenutni posao ima negativan utjecaj na lično blagostanje ispitanika

Najveći broj ispitanika 49 (26,5%) je odabralo tvrdnju "Nimalo" odnosno vrijednost 1, dok je 6 žena odabralo vrijednost 6, 16 vrijednost 4, 25 vrijednost 3, 27 vrijednost 2, 33 vrijednost 1. A 8 muškaraca odabralo je vrijednost 5, 7 vrijednost 4, 21 vrijednost 3, 21 vrijednost 2 i 18 vrijednost 1. Promatrajući prema djelatnosti u "Trgovini na malo i veliko" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, za žene je ona iznosila 3, dok za muškarce 2, u "Obrazovanju", prosječna odabrana vrijednost je bila 3, za žene e ona iznosila 2, a za muškarce 4. U "Financijskim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 2, jednaka prosječnoj vrijednosti po spolovima, a u "Administrativnim poslovima" prosječna odabrana vrijednost je bila 2 za žene je iznosila 2, dok za muškarce 3. Promatrano prema veličini organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni, prosječna odabrana vrijednost u organizacijama srednje veličine je bila 3, a u organizacijama mikro i male veličine je bila 2.

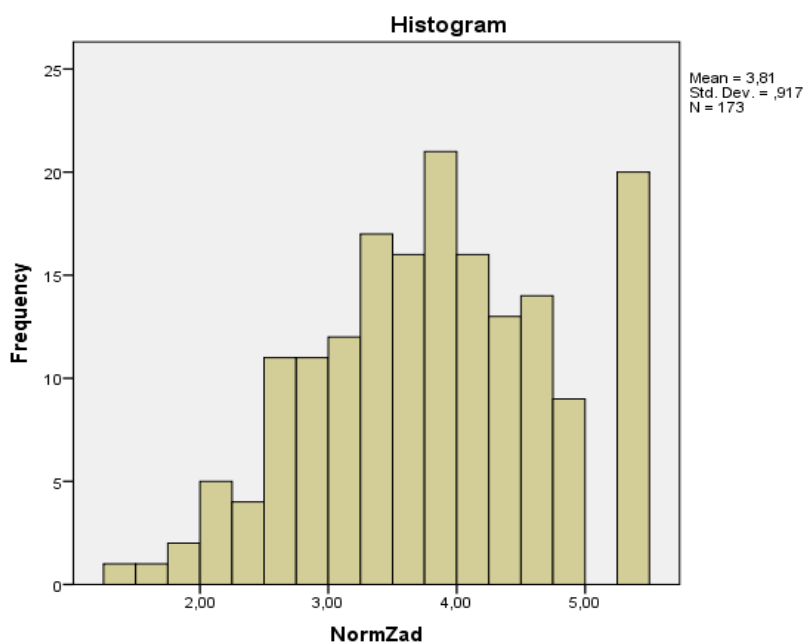
## Regresijska analiza

U svrhu provjere navedenih hipoteza izvršene su regresijske analize. Prvi korak u regresijskoj analizi je provjera preduvjeta (normalna raspodjela podataka i linearna povezanost varijabli) za ovu analizu.

Tabela 4. Normalna raspodjela varijable Zadovoljstvo poslom

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
NormZad	,067	173	,056	,977	173	,006

Graf broj 44. Prikaz histograma za varijablu Zadovoljstvo poslom



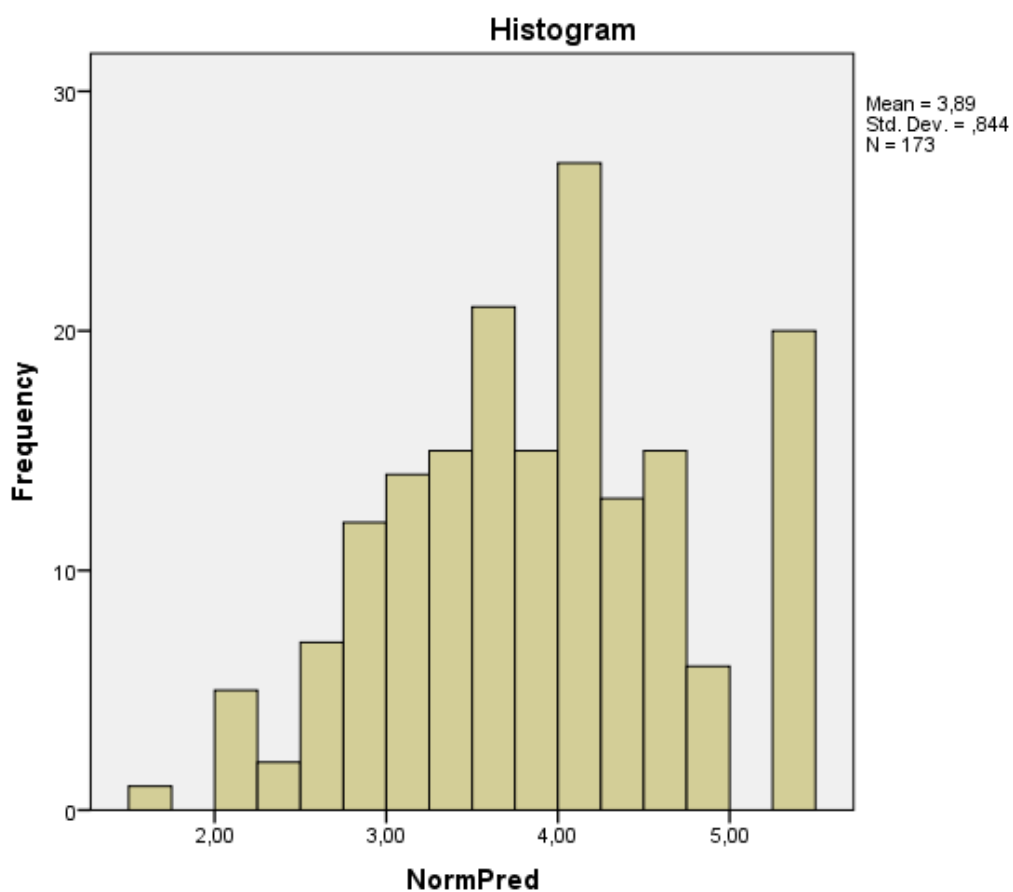
Uvidom u rezultate Kolmogorov-Smirnov testa u Tabeli broj 4 i histogram u Grafu broj 44 možemo vidjeti kako varijabla Zadovoljstvo poslom ima normalnu raspodjelu podataka ( $p > 0,05$ ). Normalna raspodjela podataka ove varijable je postignuta pomoću transformacije podataka

Tabela 5. Normalna raspodjela varijable Posvećenost organizaciji

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
NormPred	,067	173	,053	,975	173	,004

Graf broj. 45. Prikaz histograma za varijablu Posvećenost organizaciji



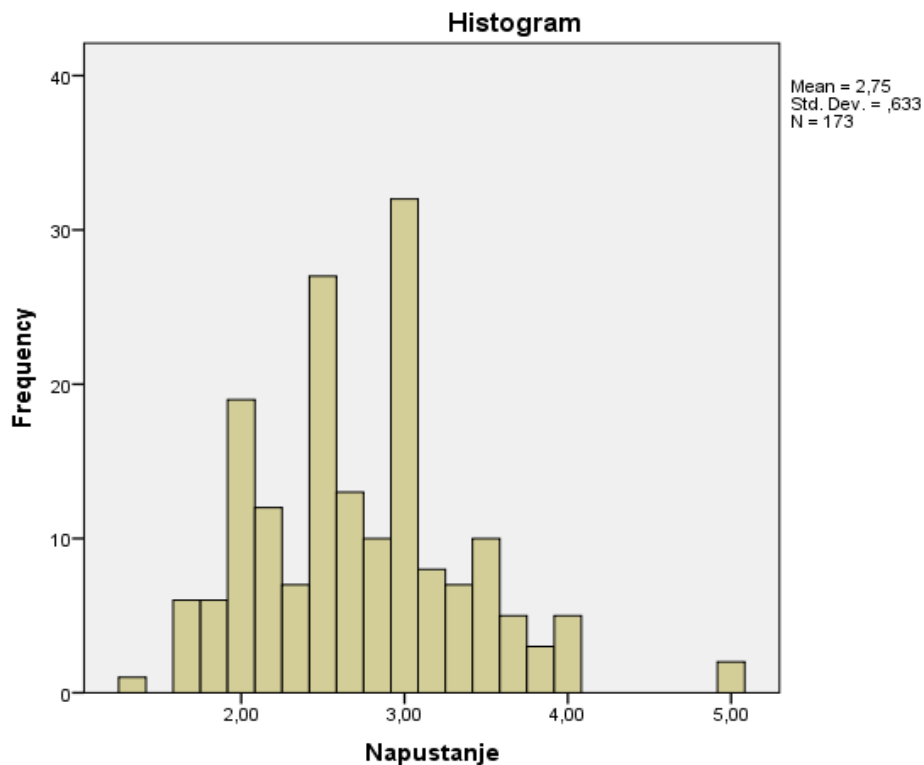
Uvidom u rezultate Kolmogorov-Smirnov testa u Tabeli broj 5 i histogram u Grafu broj 45 možemo vidjeti kako varijabla Posvećenost organizaciji ima normalnu raspodjelu podataka ( $p > 0,05$ ). Normalna raspodjela podataka ove varijable je postignuta pomoću transformacije podataka.

Tabela 6: Normalna raspodjela varijable Namjera napuštanja organizacije

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Napuštanje	,082	173	,006	,972	173	,001

Graf broj. 46: Prikaz histograma za varijablu Namjera napuštanja organizacije



Uvidom u rezultate Kolmogorov-Smirnov testa u Tabeli broj 6 i histogram u Grafu broj 46. možemo vidjeti kako varijabla Namjera napuštanja organizacije ne

pokazuje normalnu raspodjelu podataka prema Kolmogorov Smirnov testu ( $p < 0,05$ ). Uvidom u grafičke metode može se reći da varijabla ima približno normalnu raspodjelu.

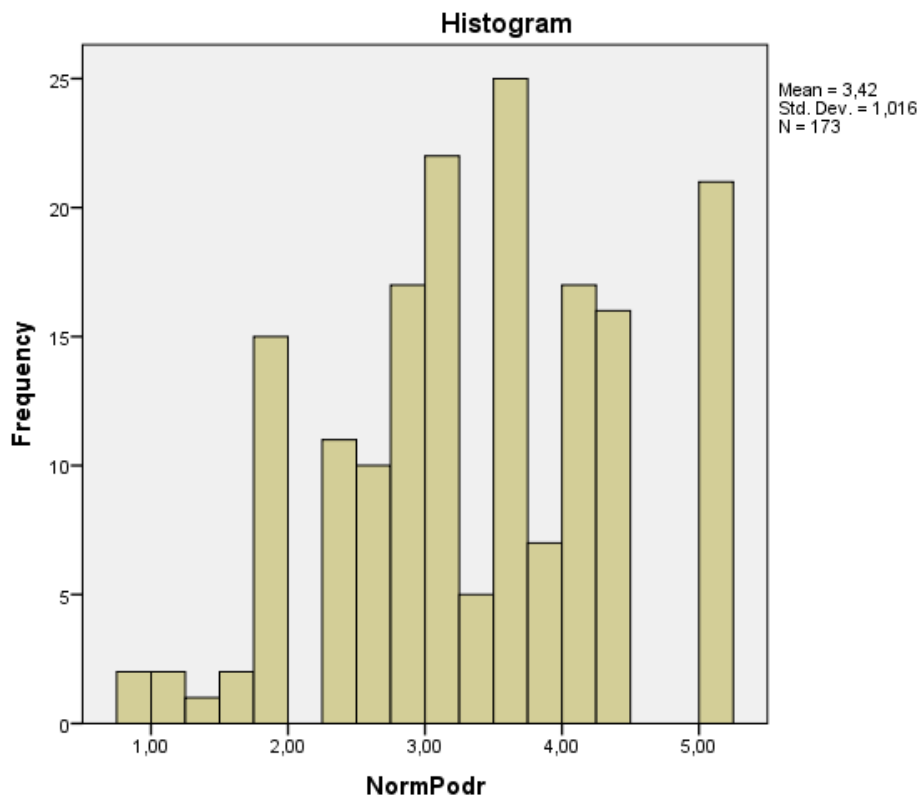
Tabela 7: Normalna raspodjela varijable Podrška

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
NormPodr	,071	173	,031	,969	173	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Graf broj 47. Prikaz histograma za varijablu Podrška



Uvidom u rezultate Kolmogorov-Smirnov testa u Tabeli broj 7 i histogram u Grafu broj 47 možemo vidjeti kako varijabla Podrška prema računskoj metodi nema



normalnu raspodjeli, ali uvidom u histogram ove varijable možemo reći kako je raspodjela približna normalnoj raspodjeli.

Drugi uslov za pristup provjeri modelu regresijske analize je linearna povezanost između ispitivanih varijabli, što smo provjerili pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije.

Tabela 8. Pearsonov koeficijent korelacije za varijable Zadovoljstvo poslom, Predanost organizaciji i Namjeru napuštanja organizacije

### Correlations

	NormZad	NormPred	NormPodr	Napustanje
Pearson Correlation	1	,810**	,603**	-,312**
NormZad Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
N	173	173	173	173
Pearson Correlation	,810**	1	,494**	-,179*
NormPred Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,019
N	173	173	173	173
Pearson Correlation	,603**	,494**	1	-,129
NormPodr Sig. (2-tailed)	,000	,000		,091
N	173	173	173	173
Pearson Correlation	-,312**	-,179*	-,129	1
Napustanje Sig. (2-tailed)	,000	,019	,091	
N	173	173	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Rezultati Pearsonovog koeficijenta korelacije pokazuju postojanje značajne povezanosti između Zadovoljstva poslom i Namjere napuštanja organizacije ( $r=-0,312$ ), povezanost Zadovoljstva poslom i Predanosti organizaciji ( $r=0,810$ ) i povezanost Namjere napuštanja posla sa Predanošću poslu ( $r=-0,179$ ), ali nema značajne povezanosti između varijable Podrška i Namjera napuštanja organizacije.

Nakon provjere preduvjeta za izračun jednostavne regresijske analize, pristupilo se računanju i provjeri regresijskog modela za prve dvije navedene hipoteze, dok treću hipotezu koja glasi: Učinci percipirane organizacijske podrške značajno utječu na zadržavanje zaposlenih žena, odbacujemo jer nema statistički značajne povezanosti između ove dvije varijable.

Jednostavna linearna regresija za prvu hipotezu koja glasi: Učinci zadovoljstva poslom značajno utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH.

Tabela 9. Utvrđivanje značajnosti regresijskog modela

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Model	Sum of Squares	f	Mean Square	F	sig.
1	Regression	6,710	1	6,710	18,436	,000 <sup>b</sup>
	Residual	62,240	171	,364		
	Total	68,950	172			

Tabela 10. Utvrđivanje značajnosti nagiba

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.	
	B	td. Error	Beta			
1	Constant)	3,574	,197		18,161	,000
	NormZad	-,215	,050	-,312	-4,294	,000

a. Dependent Variable: Napustanje

Iz podataka u Tabeli broj 9 možemo vidjeti kako je regresioni model značajan (Sig<0,05) tj, model je dobar za predikciju vrijednosti y. Također u Tabeli broj 10 možemo vidjeti kako postoji značajnost nagiba (nagib nije jednak nuli) i možemo pristupiti daljnjoj interpretaciji rezultata. Vrijednost intercepta iznosi a=3,574, dok vrijednost nagiba iznosi b= -0,215. Vrijednost standardne greške za intercept iznosi 0,197, dok je za nagib vrijednost standardne greške 0,050. Standardizirani koeficijent Beta za nagib iznosi -0,312.

Tabela 11. Multipla korelacija i multipla determinacija

**Model Summary**

Model	R	R Square	Ajusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,312 <sup>a</sup>	,097	,092	,60330

Iz Tabele broj 11 možemo vidjeti da je iznos vrijednosti koeficijenta multiple korelacije R=0,312, dok je vrijednost koeficijenta multiple determinacije R<sup>2</sup>=0,097. Iz navedene analize možemo potvrditi prvu hipotezu ovog istraživanja i zaključiti da

nezavisna varijabla (zadovoljstvo poslom) objašnjava 9,7% zavisne varijable (namjera napuštanja organizacije).

Jednostavna linearna regresija za drugu hipotezu koja glasi: Učinci organizacijske posvećenosti pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije.

Tabela 12. Utvrđivanje značajnosti regresijskog modela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,916	1	1,916	4,886	,028 <sup>b</sup>
Residual	67,035	171	,392		
Total	68,950	172			

Tabela 13. Utvrđivanje značajnosti nagiba

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,219	,217		14,866	,000
Predanost	-,120	,054	-,167	-2,211	,028

Iz podataka u Tabeli broj 12 možemo vidjeti kako je regresioni model značajan (Sig<0,05) tj, model je dobar za predikciju vrijednosti y. Također u Tabeli broj 13 možemo vidjeti kako postoji značajnost nagiba (nagib nije jednak nuli) i možemo pristupiti daljnjoj interpretaciji rezultata. Vrijednost intercepta iznosi a=3,219, dok vrijednost nagiba iznosi b= -0,120. Vrijednost standardne greške za intercept iznosi 0,217, dok je za nagib vrijednost standardne greške 0,054. Standardizirani koeficijent Beta za nagib iznosi -0,167.

Tabela 14. Multipla korelacija i multipla determinacija

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,167 <sup>a</sup>	,028	,022	,62611

a. Predictors: (Constant), Predanost

Iz Tabele broj 14 možemo vidjeti da je iznos vrijednosti koeficijenta multiple korelacije  $R=0,167$ , dok je vrijednost koeficijenta multiple determinacije  $R^2=0,028$ . Iz navedene analize možemo potvrditi drugu hipotezu ovog istraživanja i zaključiti da nezavisna varijabla (organizacijska posvećenost) objašnjava samo 2,8% zavisne varijable (namjera napuštanja organizacije).

Iz prikazanih rezultata regresijske analize potvrđena je hipoteza H1- Učinci zadovoljstva poslom značajno utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH i H2- Učinci organizacijske posvećenosti pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije. Prema tome zadovoljstvo poslom i organizacijska posvećenost imaju pozitivnu korelaciju sa namjernom napuštanja zaposlenih žena na tržištu BiH. Dok je hipotezu H3- Učinci percipirane organizacijske podrške značajno utječu na zadržavanje zaposlenih žena, odbačena jer nema statistički značajne povezanosti između ove dvije varijable. Zaključno tome kod zaposlenih žena na tržištu naše države percipirana organizacijska podrška nema značajan utjecaj na njihovo zadržavanje unutar kompanije.

Također je provedena i regresijska analiza promatrajući varijablu zadovoljstvo poslom prema spolovima.

Tabela 15. Rezultati T-testa za nezavisne uzorke

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1,471	,227	-,475	171	,636	-,06741	,14205	-,34781	,21298
Equal variances not assumed			-,468	142,999	,641	-,06741	,14407	-,35219	,21736

Tabela broj 15 pokazuje rezultate t-testa za nezavisne uzorke, na osnovu kojeg možemo zaključiti kako nema razlike u između muškaraca i žena u varijabli Zadovoljstvo poslom (Sig>0,05). Odnosno da percepcija zadovoljstva poslom promatrana sa aspekta zaposlenih žena i muškaraca na tržištu BiH odnosno ispitanika obuhvaćenih ovom anketom se ne razlikuje.

## 5.2. Rezultati istraživanja

Glavna hipoteza ovog istraživanja je bila H1-"Učinci zadovoljstva poslom značajno utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH" iz koje je i poteklo glavno istraživačko pitanje. Promatrajući prvi dio anketnih pitanja koji su analizirali stupanj zadovoljstva poslom ispitanika, evidentno je da je ono na višem nivou, ali da se znatno razlikuje među spolovima, ali i po djelatnostima u kojima su ispitanici zaposleni. Iako je stepen zadovoljstva na visokom nivou, ipak prema odgovorima na anketna pitanja koja ispituju namjeru napuštanja organizacije, ispitanici nisu toliko lojalni svojim kompanijama, zbog čega se može zaključiti da ipak stepen zadovoljstva nije tako visok, s obzirom da je on jedan od glavnih faktora koji utječe na namjeru napuštanja organizacija od strane zaposlenih.

Žene na tržištu rada u BiH se susreću za preprekama zakonodavstva, jer zakon koji uređuje odsustvo zbog porođiljnog, trudnočkog, bolesti djeteta i sl., postoji, ali se u praksi ne provodi, te su često izložene riziku gubitka posla zbog navedenih razloga. Iako se u anketi nije bilo pitanja koja su usmjerena na taj dio problema, žene su zadovoljnije poslom i lojalnije kompaniji ukoliko znaju da ih nakon odsustva čeka ista pozicija na poslu. Zbog čega prema podacima iz Agencije za statistiku BiH 58% radno sposobnih žena sa malom djecom je nezaposleno, dok je od 42% manje od polovine je bilo zaposleno na puno radno vrijeme, a manje radnih sati rezultira manjom platom koja predstavlja jednu od osnovnih determinanti zadovoljstva poslom. Provedeno istraživanje je pokazalo da su osobne vrijednosti na poslu češće ugrožene kod žena u odnosu na muškarce, ali i da su češće uznemirene nakon završetka radnog vremena. Izvor toga može biti diskriminacija s obzirom da ih se smatra manje lojalnim ukoliko imaju djecu, a koja se iskazuje kroz „manju mogućnost predloženih napredovanja na više pozicije i poslove“<sup>86</sup>, ali i žene bez djece su također diskriminirane na osnovu tvrdnje „da sve žene trebaju imati djecu“<sup>87</sup>. Također se susreću sa psihičkim, ali i fizičkim uznemiravanjem na radnom mjestu. Osim toga u rezultatima ankete evidentno je da žene primaju manju količinu obuke i usavršavanja koja im je potrebna za obavljanje posla jer kompanije često ne žele ulagati svoje resurse u zaposlene koji će biti odsutni sa posla, u ovom slučaju zbog male djece ili trudnoće, jer kompanije „pozitivnije promatraju

---

<sup>86</sup> Op cit. p. 419

<sup>87</sup> Ibid. cit. p 420

odsustvo zbog obuke u odnosu na odsustvo zbog obitelji i djece“<sup>88</sup> Kroz analizu rezultata ankete sam došla do zaključka da faktori zadovoljstva poslom utječu na namjeru napuštanja organizacija među zaposlenim ženama u BiH, te prema tome je glavna hipoteza potvrđena, iako je u mnogim rezultatima odgovora na pitanja koja su vezana za zadovoljstvo poslom, jednake ili slične vrijednosti i za žene i za muškarce, što je rezultat većeg broja žena u ukupno broju ispitanika, ali i tome što „žene imaju niža očekivanja od muškarca“<sup>89</sup>, pa je i zadovoljstvo poslom veće.

Osim generalne hipoteze, u ovom istraživanju sam postavila i kolateralne hipoteze, „H2- Učinci organizacijske posvećenosti pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije, H3- Učinci percipirane organizacijske podrške značajno utječu na zadržavanje zaposlenih žena“. Prema rezultatima anketnih odgovora, zaposlene žene imaju manju želju ostanka u organizaciji uz dosadašnje okruženje u odnosu na svoje muške kolege. Također češće razmišljaju o pronalasku drugog posla, a vjerojatnoća da prihvate drugi posao uz istu visinu naknade je isto veća. „Žene su manje plaćene jer ih je kroz povijest tržište tretiralo kao privremene i dopunske radnike, obezvrjeđivalo njihov rad i držalo njihove niske plaće dovoljne za njih kao žene-radnice“<sup>90</sup> upravo zbog ovih navoda žene napuštaju organizacije, njihov rad se ne vrednuje jednako kao rad njihovih kolega muškaraca. Također zbog niskih plaća „žene su danas trostruko opterećene, zbog rada u sivoj ekonomiji zbog nužnosti podmirivanja potreba kućnog budžeta.“<sup>91</sup> Žene osim što su opterećene poslom, često preuzimaju i obaveze vođenja kućanstvom i brige o obitelji, ukoliko politika kompanije nije usmjerena na smanjenje pritiska "dvostrukih karijera", žene imaju veću tendenciju napuštanja takvih poduzeća. Osigurani plaćeni dopusti iz obiteljskih razloga ili osiguran povratak žena na istu poziciju nakon dopusta potiče žene na ostanak u kompanijama, „dokazi pokazuju da djelotvorna zaštita od davanja otkaza trudnicama ili radnicama koje se vraćaju sa dopusta može imati važnu ulogu u zadržavanju žena na tržištu rada.“<sup>92</sup> Prema tome što je politika kompanije posvećenija ženama to je veća vjerojatnoća da će one ostati unutar kompanije, te da će razviti veći nivo njihove posvećenosti organizaciji, što znači da je H2 potvrđena. Kao što sam već navela u teorijskom dijelu ovog rada veća organizacijska

---

<sup>88</sup> Op. cit. p. 468.

<sup>89</sup> Op cit. p.43

<sup>90</sup> Op cit. p. 39.

<sup>91</sup> Ibid. p. 41.

<sup>92</sup> Tematski informatički članak o europskom semestru žene na tržištu rada. Europska komisija., p. 6



podrška poboljšava organizacijsko okruženje i zadovoljstvo poslom, što onda vodi ka kvalitetnijom rezultatima posla. „Žene moraju imati veći nivo procijenjene organizacijske podrške, i više vrednuju emocionalnu podršku u odnosu na svoje muške kolege.“<sup>93</sup> Iz istraživanja sam zaključila da žene moraju imati viši nivo emocionalne identifikacije za organizacijom i njenom politikom, kako bi bile više angažirane na poslu, odnosno ulagale dodatne napore u postizanje poslovnih ciljeva. Također su spremnije prenijeti svoje znanje i iskustvo novim kolegama, ali i pomoći im u rješavanju problema na poslu u odnosu na svoje muške kolege. Koliko je ugrožena pozicija žena na tržištu rada u BiH pokazuje i da one manje razmišljaju o pokretanju biznisa. Razlog može biti što naša država ne daje značajne poticaje ženskom poduzetništvu, nema dobro uređen zakon o porodiljnom i trudničkom odsustvu, kao ni kvalitetno razvijen sustav skrb o djeci, ali i zbog poslovne kulture koja vlada na tržištu rada, zbog čega žene imaju manjak samopouzdanja, ali i podrške okruženja da pokrenu vlastiti biznis. U istraživanju koje sam provela dokazane su prva i druga hipoteza, dok treća hipoteza nije potvrđena, te prema tome učinci percipirane organizacijske podrške nemaju značajan utjecaj na zadržavanje zaposlenih žena, a rezultati su potkrepljeni činjenicama i dokazima iz prethodno provedenih istraživanja.

### **5.3. Zaključci istraživanja**

Položaj žena još od njihovog ulaska na tržište rada je uvijek podređen u odnosu na muškarce. U samim počecima razvoja tržišta žene su zapošljavane na privremenim i honorarnim poslovima jer su se istovremeno brinule i o kućanstvu, što je onda rezultiralo razlici u platama zbog manjeg broja radnih sati prema muškaraca. Međutim danas iako se njihov položaj poboljšao, ipak znatne razlike su prisutne. I dalje je prisutna rodna segregacija, osobito prema ženama sa djecom ili trudnicama. Poduzeća izbjegavaju zapošljavanje žena sa malom djecom jer su svjesni češćeg odsustva sa posla, također organizacijske politike su definirane da se ženama ne nudi mogućnost obuke i usavršavanja, kao ni promocije u odnosu na svoje muške kolege jer kompanije smatraju da žene sa obitelji nisu dovoljno posvećene poslu i karijeri. U literaturi je ovaj fenomen nazvan "efektom staklenog stropa" jer su ovakve prepreke nevidljive, ali opće prisutne u mnogim kompanijama, osobito u djelatnostima gdje je prisustvo muškaraca veće.

---

<sup>93</sup> Op cit. p. 3

Zbog čega se žene danas susreću sa dvostrukim pritiskom, razvoj karijere i posvećenost poslu sa jedne strane i briga o obitelji i kućanstvu sa druge strane, dok se njihova uloga u privatnom životu nije umanjila, a rijetko i delegirala na druge članove zajednice, tako se očekivanja poslodavaca o njihovoj posvećenosti poslu povećala. Osim organizacijske politike koja rijetko ide u korist ženskog kolektiva, nažalost i zakonodavstvo u mnogim zemljama ne olakšava situaciju, pa tako ni unutar naše države. U BiH prvenstveno prevladava opća kultura u kojoj žene imaju veliku, ako ne i glavnu ulogu u brizi o kućanstvu, također evidentno je da imamo veći broj žena u djelatnostima koje se smatraju "ženskim poslovima", dok je njihova prisutnost manja u poslovima sa velikim procentom muškog kolektiva, zbog čega možemo zaključiti da i na našem tržištu je prisutan "efekt staklenog stropa". Osim toga podaci Agencije za statistiku BiH pokazuju da mali broj žena sa malom djecom je uopće zaposleni, a one zaposlene rijetko ostvaruju puno radno vrijeme, što nas onda vodi ka razlici u platama. Također žene se susreću sa uznemiravanjem i diskriminacijom, u ovom istraživanju je prikazano da se češće osjećaju uznemirene u odnosu na svoje muške kolege. Osim toga, naši zakoni ne olakšavaju situaciju i za žene, ali ni za poslodavce. Iako su zakoni i propisi razvijeni, ipak se loše provode u praksi, također sistem skrbi nad djecom također ne ide u korist žena, privatni vrtići su često prekupi, a državni su popunjeni ili ne pružaju adekvatnu njegu. Dok sa druge strane poslodavcima, državna vlast rijetko osigurava poticaje i podršku usmjerene samo na zapošljavanje žena ili pri porodiljnom i trudničkom dopustu, nažalost naknada koju osigurava država je često premala i za osnovne životne potrebe, te sva briga prelazi na poslodavca, koji osim što osigurava prihvatljivu visinu naknade, je primoran zaposliti privremeno još jednog radnika, zbog čega se izlaže dvostrukom trošku koji ponekad predstavlja preopterećenje za budžet kompanije. Žene se onda nalaze u situacijama nesigurnosti i straha od gubitka posla ukoliko se odluče za odsustvo radi trudnoće. U svom istraživanju sam potvrdila postavljene hipoteze, ali također odbacila jednu, te da svi navedeni faktori koji determiniraju zadovoljstvo poslom itekako utječu na namjeru napuštanja kompanija. Žene zbog nesigurnosti i lošeg okruženja su spremne prihvatiti posao u drugoj kompaniji bez obzira na visinu naknade, nažalost veliki broj se odluči napustiti tržište naše države u potpunosti i odlaze u druge države. Međutim stanje se poboljšava, svjedoci smo da sve veći broj žena je na liderskim pozicijama, čak i u djelatnostima gdje imamo veći procent muških zaposlenika, također sa druge strane povećava se prisustvo i muškaraca u "ženskim poslovima", rodni jaz polako se smanjuje, a plate se izjednačavaju. Državna vlast nastoji paketima pomoći

olakšati ženama brigu o obitelji, a različiti klubovi podrške potiču žene da razvijaju svoje karijere u željenom pravcu. Predviđanja o položaju žena na tržištu rada su optimistična, ali potrebna su još brojna istraživanja u ovoj oblasti kako bi se utvrdili stvarni faktori koji utječu na namjeru napuštanja organizacija među poslovnim ženama. Naredna istraživanja bi trebali promatrati i ulogu žena u porodicama, te njihov utjecaj na posvećenost poslu i razvoju karijere.

## LITERATURA

### Naučni članci, studije i knjige:

1. Adriano J., Callaghan C. W., (2020.), *Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study*, s.l. South African Journal of Economic and Management Sciences. Preuzeto: [file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20\(10\).pdf](file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(10).pdf)
2. Arthur D., (2001.), *The Employee Recruitment and Retention Handbook*, s.l. Amacom, pp. 30-58. Preuzeto: <file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer.pdf>
3. Aziri B., (2011.), *Job satisfaction: a literature review. Management Research and Practice,, Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo*
4. Bašić S., Miković M., (2012.), *Rodne nejednakosti na tržištu rada u BiH- Ženska strana priče*, Sarajevo: Udruženje Žene ženama. Preuzeto: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/09705.pdf>
5. Beauvoir S. D. (1949.),2001. *The Second Sex*, New York: Alfred A. Knopf. Preuzeto: [https://uberty.org/wp-content/uploads/2015/09/1949\\_simone-de-beauvoir-the-second-sex.pdf](https://uberty.org/wp-content/uploads/2015/09/1949_simone-de-beauvoir-the-second-sex.pdf)
6. Blau, G.J. and Boal, K.R. (1987). *Conceptualising How Job Involvement and Organisational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*. s.l Academy of Management Review. Preuzeto: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.501.4990&rep=rep1&type=pdf>
7. Canavan E.M., Tatek D., McNatt Z. i Lindfield T., (2013.), *Development of a Brief Instrument for Assessing Healthcare Employee Satisfaction in a Low-Income Setting,, s.l.*
8. Diaz, Laurence, Rhodes, Roman, (2018.), *Job Satisfaction : Influencing Factors, Gender Differences and Improvement Strategies*, New York: Nova Science Publisher. Preuzeto: [https://web.s.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=86362da8-1f65-41d0-a5ac-bd091ae864ac%40redis&ppid=pp\\_Cover&vid=0&format=EB](https://web.s.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=86362da8-1f65-41d0-a5ac-bd091ae864ac%40redis&ppid=pp_Cover&vid=0&format=EB)

9. Dogić R., (2009.), *ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH POSLOM I POSVEĆENOST ORGANIZACIJI U FUNKCIJI KVALITETNOG HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-A*, Zenica: Univerzitet u Zenici Ekonomski fakultet. Preuzeto: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202009/028-Q09-099.pdf>
10. Eisenberger R, Cummings J., Armeli S., Lynch P. (1997.), *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction*, s.l. e American Psychological Association. Preuzeto: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.526.8544&rep=rep1&type=pdf>
11. Eisenberger R, Malone G. P., Presson W. D.,(s.a.) *Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement*, s.l. University of Houston
12. Eslami J. i Gharakhani D., (2012.), *Organizational Commitment and Job Satisfaction*, Iran: ARPN Journal of Science and Technology.
13. Epstein C. F., (2006.), *Great Divides: The Cultural, Cognitive, and Social Bases of the Global Subordination of Women*, s.l. AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, Preuzeto: <https://www.asanet.org/sites/default/files/savvy/images/journals/docs/pdf/asr/Feb07ASRFeature.pdf>
14. Galbraith V.L (2017.) ( *Analysis of Factors Related to Turnover Intentions within the Financial Management*, s.l, Air Force Institute of Technology.
15. Galić B., (2011.), *Žene i rad u suvremenom društvu – značaj “orodnjenog” rada*, Zagreb: 1 Institut za društvena istraživanja u Zagrebu. Preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/file/106713>
16. Garber P. R., (2008.), *Retention*, Amherst: HRD Press. Preuzeto: [https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=59de8261-5f06-45ee-9e2d-b6f36cfa8b99%40redis&ppid=pp\\_ii&vid=0&format=EB](https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=59de8261-5f06-45ee-9e2d-b6f36cfa8b99%40redis&ppid=pp_ii&vid=0&format=EB)
17. Goessling M., (2017.), *Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace*, s.l. e Center for Adult and Regional Education at Murray State's Digital Commons. Preuzeto: <https://digitalcommons.murraystate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1082&context=bis437>

18. Haim A. B., (2019.), *Organizational Commitment: The Case Of Unrewarded Behavior*, s.l. World Scientific Publishing Company, pp. 13-19. Preuzeto: [https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789813232167\\_0003](https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789813232167_0003)
  
19. Holzer H. J., Martinson K., (2005.), *Can We Improve Job Retention and Advancement among Low-Income Working Parents?*, Washington: The Urban Institute. Preuzeto: <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/51721/311241-Can-We-Improve-Job-Retention-and-Advancement-among-Low-Income-Working-Parents-.PDF>
  
20. Iqbal S. , Hashmi M. S., (2015.), *Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment*, Lahore: Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Preuzeto: [file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(2).pdf)
  
21. Jaganjac J., Gavrić T., Obhodaš I., (2020.), *EFFECTS OF WORK STRESS AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE RETENTION: A MODEL OF RETENTION STRATEGIES*, s.l. International Journal of Sales, Retailing and Marketing. Preuzeto: [file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(9).pdf)
  
22. Kustini K. , Sugeng P. , Daisy M. R., (2022.), *Remuneration, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: The Effects on Lecturer Performance A Study at UPN Veteran Jawa Timur*, s.l. The Asian Institute of Research.
  
23. LaMastro V, University R., (1999.), *COMMITMENT AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, s.l. National Forum of applied educational research journal. Preuzeto: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.628.7965&rep=rep1&type=pdf>
  
24. M. Bussin (2018.), *Retention Strategies : The Key to Attracting and Retaining Excellent Employees*, South Africa: KR Publishing. Preuzeto: [https://web.p.ebsco-host.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=5ee3af9f-3b67-4857-b27c-ecb45ba8231e%40redis&ppid=pp\\_a&vid=0&format=EB](https://web.p.ebsco-host.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=5ee3af9f-3b67-4857-b27c-ecb45ba8231e%40redis&ppid=pp_a&vid=0&format=EB)
  
25. Mascarenhas C. , Galvão A. R. and Marques C. S., (2022.), *How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective* , Porugal: CETRAD Research Center, University

- of Trás-os-Montes e Alto Douro. Preuzeto : file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(7).pdf
26. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
27. Metcalfe B. D., Afanassieva M., (2005.), *Gender, work, and equal opportunities in central and eastern Europe*, s.l. Emerald Group Publishing Limited. Preuzeto: file:///C:/Users/DT%20User/Downloads/genderworkandequalopportunitiesincentralandeasterneurope2005.pdf
28. Milanović V., Dragičević-Radičević T, (2020.), Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu – pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine, Beograd: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu
29. Modway R.T., Steers R. M., Porter L.W., (1979.), *The Measurement of Organizational Commitment*, s.l, Journal of Vocational Behavior.
30. Nguyen Dinh et. al., (2020.), *An Empirical Study of Perceived Organizational Support and Affective Commitment in the Logistics Industry*, s.l. Journal of Asian Finance, Economics and Business. Preuzeto: <https://koreascience.kr/article/JAKO202026061031739.pdf>
31. Pasko R., Maellaro R., Stodnick M., (2020.), *A study of millennials' preferred work-related attributes and retention*, Irving: Management, University of Dallas. Preuzeto: file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/pasko2020.pdf
32. Raja K. G., (2016.), *ROLE OF HR PRACTICES, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATION COMMITMENT IN EMPLOYEE RETENTION*, Mangalore: Aloysius Institute of management & Information Tehnology St. Aloysius College. Preuzeto: file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(1).pdf
33. Ranganathan A. (2018.), *Train Them to Retain Them: Work Readiness and the Retention of First-time Women Workers in India*, Johnson: Administrative Science Quarterly, Preuzeto: file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(6).pdf

34. Rawat P. S., Rawat S. K., Sheikh A., Kotwal A., (2019.), *Women Organization Commitment: Role of the Second Career & Their Leadership Styles*, s.l. The Indian Journal of Industrial Relations. Preuzeto: [file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(5).pdf)
35. Roberts P., Ayre M., (2002.), *Did she Jump or was she Pushed? A Study of Women's Retention in the Engineering Workforce*, Aranda: The National Women in Engineering Committee, Institution of Engineers. Preuzeto: <https://www.ijee.ie/articles/Vol18-4/IJEE1288.pdf>
36. Rue, L.W. and Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*, 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
37. S.n., (2020.), *A Study of Millennial Job Satisfaction and Retention*, s.l. Human Behavior, Development and Society. Preuzeto: [file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/DT%20User/Desktop/bozic%20narudzba/ContentServer%20(11).pdf)
38. sl., s.a, Organizational commitmnet, s.n.
39. Selimović J. et.al. (2021.) *Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo. Preuzeto: [http://www.efsa.unsa.ba/ef/sites/default/files/publikacija\\_izvjestaj\\_o\\_rodnoj\\_analizi\\_bos\\_final.pdf](http://www.efsa.unsa.ba/ef/sites/default/files/publikacija_izvjestaj_o_rodnoj_analizi_bos_final.pdf)
40. Sharma1 P. K., Misra R. K., (2015.), *The employee retention scale for Indian information technology (IT) company employees: The study of reliability*, Noida: International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies. Preuzeto: <http://ijjims.com/uploads/31d7a52cbc332152878b29.pdf>
41. Tematski informatiči članak o europskom semestru žene na tržištu rada.Europska komisija.
42. Upinder D., Prashant M., Srivastva D. K., (2002.), *Manual For Organisation Commitment Scale*, Lucknow: Vedant Publications. Preuzeto: <file:///C:/Users/DT%20User/Downloads/ManualforOCscale.pdf>



43. Wen-Hsien H., Ching S. C., Ying-Ling S. i Rong D. L. (2009.), *Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment*, s.l. BMC Health Services Research.

Web stranice:

- <https://www.netsuite.com/>
- <https://www.peoplekeep.com/>
- <https://businessgrowthacademy.com/>
- <https://www.quantumworkplace.com/>
- <https://www.questionpro.com/>
- <https://bhas.gov.ba/>
- <http://fzs.ba/index.php/publikacije/saopcenjapriopcenja/ankete/>

## **PRILOZI**

### **POPIS TABELA**

Tabela 1. Karakteristike zaposlenika sa pretjeranom i sa nedostatkom organizacijske posvećenosti.

Tabela 2. Prikaz opisa posla koji ispitanici obavljaju prema najčešće upisanom opisu posla.

Tabela 3. 3 Prikaz ispitanika prema pozicijama koje obavljaju unutar kompanije.

Tabela 4. Normalna raspodjela varijable Zadovoljstvo poslom

Tabela 5. Normalna raspodjela varijable Posvećenost organizaciji

Tabela 6: Normalna raspodjela varijable Namjera napuštanja organizacije

Tabela 7: Normalna raspodjela varijable Podrška

Tabela 8. Pearsonov koeficijent korelacije za varijable Zadovoljstvo poslom, Predanost organizaciji i Namjeru napuštanja organizacije

Tabela 9. Utvrđivanje značajnosti regresijskog modela

Tabela 10. Utvrđivanje značajnosti nagiba

Tabela 11. Multipla korelacija i multipla determinacija

Tabela 12. Utvrđivanje značajnosti regresijskog modela

Tabela 13. Utvrđivanje značajnosti nagiba

Tabela 14. Multipla korelacija i multipla determinacija

Tabela 15. Rezultati T-testa za nezavisne uzorke

### **POPIS SHEMA**

Schema 1: Lawler-ov i Porter-ov model Zadovoljstva poslom.

Shema 2: Faktori zadovoljstva i nezadovoljstva

Shema 3.: Povezanost dimenzija organizacijske posvećenosti sa praksama i politikama sektora za ljudske resurse

Shema 4: Model organizacijske posvećenosti

## POPIS GARFIKONA

Graf broj1. Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (primarna važnost), % muškaraca i žena

Graf broj 2. Starosna struktura ispitanika

Graf broj 3. Pripadnost ispitanika prema spolu

Graf broj 4. Prikaz stupnja stručnog obrazovanja ispitanika

Graf broj. 5. Vrsta djelatnosti koju ispitanici obavljaju

Graf broj. 6. Klasifikacija organizacije u kojoj ispitanici su zaposleni prema broju zaposlenih.

Graf broj.7. Prikaz stepena podrške menadžmenta usmjerenih na ispitanike

Graf broj. 8. Prikaz nivo podrške i smjernica koje ispitanici dobivaju od direktnog nadređenog

Graf broj 9. Prikaz nivoa obuke koja je zaposlenicima dostupna za obavljanje posla

Graf broj 10. Prikaz nivo vještina koje su ispitanici usvojili na trenutnoj poziciji u organizaciji.

Graf broj 11. Prikaz stepen ohrabrenja koji ispitanici osjećaju od strane nadređenih prilikom iznošenja novih prijedloga i ideja

Graf broj 12. Prikaz ocjene ispitanika o načinu uvođenja promjena od strane menadžmenta na temelju

Graf broj 13 Prikaz odnosa obavljenih redovitih obaveza u odnosu na odgovarajuće priznanje koje dobivaju. njihovih prijedloga i povratnih informacija.

Graf broj 14. Prikaz stepena zadovoljstva ispitanika svojim šansama za postignuće

Graf broj 15. Prikaz ocjene ispitanika o točnom opisu posla.

Graf broj 16. Prikaz stavova ispitanika o objašnjenima za obavljanje radnih zadataka

Graf broj 17. Prikaz stava ispitanika o ocjenjivanju njihovog rada na temelju poštenog sistema vrednovanja radnog učinka

Graf broj 18. Prikaz stava ispitanika o potrebnim resursima i opremi koje im organizacija osigurava za obavljanje radnih zadataka.

Graf broj 19. Prikaz stava zaposlenika o radnom mjestu i okruženju za obavljanje radnih obaveza.

Graf broj 20. Prikaz ocjene ispitanika o kvaliteti komunikacije unutar kompanije.

Graf broj 21. Prikaz stava ispitanika o kompaniji kao dobrom mjestu za rad.

Graf broj 22. Prikaz ocjene ispitanika o kompaniji kao mjestu za rad

Graf broj 23. Prikaz nivoa pripadnosti ispitanika prema organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.

Graf broj 24. Prikaz nivoa ponosa kojeg ispitanici osjećaju zbog pripadnosti trenutnoj organizaciji.

Graf broj 25. Prikaz nivoa brige ispitanika za budućnost i razvoj kompanije u kojoj su trenutno zaposleni.

Graf broj 26. Prikaz spremnosti ispitanika na ulaganje dodatnog napora za postizanje ciljeva na radnom mjestu.

Graf broj 27. Prikaz nivoa truda kojeg ispitanici ulažu kako bi premostili izazove na poslu.

Graf broj 28. Prikaz spremnosti ispitanika da svoje iskustvo i znanje podjele sa novim članovima kompanije.

Graf broj 29. Prikaz spremnosti ispitanika da aktivno pomognu kolegama u rješavanju problema na poslu.

Graf broj 30. Prikaz spremnosti ispitanika da uz sadašnje radno okruženje ostanu dio kompanije.

Graf broj 31. Prikaz nivoa krivice koju će ispitanici osjećati ukoliko napuste organizacije.

Graf broj 32. Prikaz razmišljanja ispitanika o napuštanju trenutne kompanije.

Graf broj 33 . Prikaz koliko često ispitanici pretražuju Internet u potrazi za alternativnim poslovima.

Graf broj 34. Prikaz nivoa zadovoljstva koji posao pruža ispitanicima u ispunjenju njihovih osobnih potreba.

Graf broj 35. Prikaz nivoa frustracije ispitanika zbog ne pružene prilike na poslu.

Graf broj 36. Prikaz ugroženosti osobnih vrijednosti ispitanika na poslu.

Graf broj 37. Prikaz razmišljanja ispitanika o pronalasku drugog posla koji će bolje odgovarati njihovim potrebama.

Graf broj 38. Prikaz vjerojatnoće prihvatanja drugog posla uz istu naknadu.

Graf broj 39. Prikaz nivoa sreće koje ispitanici osjećaju odlaskom na posao

Graf broj 40. Prikaz koliko često ispitanici razmišljaju o pokretanju vlastitog biznisa

Graf broj 41. Prikaz nivoa emocionalne uznemirenosti ispitanika nakon završenog radnog vremena

Graf broj 42. Prikaz u kojoj mjeri strah od nepoznatog sprječava ispitanike od napuštanja trenutnog posla

Graf broj 43. Prikaz koliko trenutni posao ima negativan utjecaj na lično blagostanje ispitanika

Graf broj 44. Prikaz histograma za varijablu Zadovoljstvo poslom

Graf br. 45. Prikaz histograma za varijablu Posvećenost organizaciji

Graf br. 46: Prikaz histograma za varijablu Namjera napuštanja organizacije

Graf broj 47. Prikaz histograma za varijablu Podrška