

Pregledni rad
Review paper

Elvira Čatić-Kajtažović*

ORGANIZACIONA PREDANOST U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE BiH SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract

Consideration of the level of the employees' commitment and the dire circumstances in which small and medium enterprises (SMEs) operate, imposes a conclusion that the SMEs have not really taken advantage of the available opportunities that do not demand major investments but can nevertheless lead to long-term positive results (most researches emphasize the importance and impact of justice, ethics and morals, for the employee commitment). Thus, the interest of the research focused on determining how dedicated the employees are to their current employer, and the question of whether they would chose to work for a different employer if they would be offered a new employment opportunity with a better income, a higher position, more freedom for their creativity, and the opportunity to work in a better work environment. The research also sought to determine to which degree the demographic specifics affect the employee commitment in Bosnia and Herzegovina. The results show that the research subjects are not commitment to their employers, that they would chose a different employer primarily for better interpersonal relationships, for more freedom for their own creativity, a higher positions; and a better income as the last stated argument. Also, ANOVA determined a statistically significant differences in employee commitment based on: age, geographic area, the business sector, the

Primljeno: 19.11.2014; Prihvaćeno: 29.12.2014

Received: 19-11-2014; Accepted: 29-12-2014

* Mr. Sc. Elvira Čatić-Kajtažović Ekonomski fakultet, Ivana Pavla II br.2, 77 000 Bihać, BiH, e-mail: elviracatickajtažovic@gmail.com

number of years of employment with a specific employer and the position of employees. In order to check the contribution of individual demographic characteristics and their prediction in predicting organizational commitment were conducted automatically linear modeling (LINEAR).

Key words: *demographic characteristics, small and medium enterprises (SMEs) organizational commitment.*

Sažetak

Uzimajući u obzir značaj predanosti zaposlenih i težinu okolnosti u kojima posluju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini, nameće se zaključak da ova preduzeća nisu iskoristila šansu koja ne traži velika ulaganja (većina istraživanja naglašava važnost pravičnosti, etike i morala za predanost zaposlenih) ali dovodi do dugoročno pozitivnih rezultata. Stoga je istraživački interes bio da se otkrije koliko su ispitanici predani preduzeću u kojem trenutno rade, da li bi mijenjali preduzeće ako bi im na novom radnom mjestu bili ponuđeni uslovi kao što je povećanje plate, viši status, više kreativne slobode, te ako bi radili u boljem poslovnom okruženju. Istraživački interes je bio i da se otkrije u kojoj mjeri demografske karakteristike utiču na predanost zaposlenih u BiH. Rezultati su pokazali da ispitanici nisu predani svom preduzeću, da bi mijenjali preduzeće prvenstveno zbog boljih međuljudskih odnosa, zatim zbog više kreativne slobode, potom zbog višeg statusa a tek onda zbog povećanja plate. Jednofaktorskom univarijantnom analizom varijanse (ANOVA) utvrđena je i statistički značajna razlika u predanosti zaposlenih u odnosu na: geografsko područje, sektor aktivnosti preduzeća, dob ispitanika, provedene godine u preduzeću i pozicije koju ispitanik ima u preduzeću. Da bi se provjerio doprinos pojedinih demografskih karakteristika i njihova predikcija u predviđanju organizacione predanosti, provedeno je automatsko linearno modeliranje (LINEAR).

Gljučne riječi: *demografske karakteristike, mala i srednja preduzeća, organizaciona predanost.*

UVOD

O značaju predanosti zaposlenih (ljudskih potencijala) svojoj organizaciji najbolje govori izjava B. Gatesa kad kaže da bi Microsoft riskirao bankrot ako bi ga napustilo samo 20 ljudi.¹ Predani i zadovoljni zaposleni imat će nizak procent izostanka s posla, manju fluktuaciju, veće samopouzdanje i ispunjenost poslom. Njihov osjećaj ispunjenja i

¹ NORDSTROM, K.A., RIDDERSTRALE, J.: **Funky Business, Talent makes capital dance**, Bookhouse Publishing, Stockholm, 1999., str. 159.

zadovoljstva dovest će do izražaja njihove vještine i sposobnosti, pozitivan stav prema okruženju, veću produktivnost, obogaćenje posla, manju potrebu za kontrolom (niži troškovi kontrole), itd. Razviti organizacionu predanost kod svojih zaposlenih je od iznimne važnosti za svaku organizaciju.

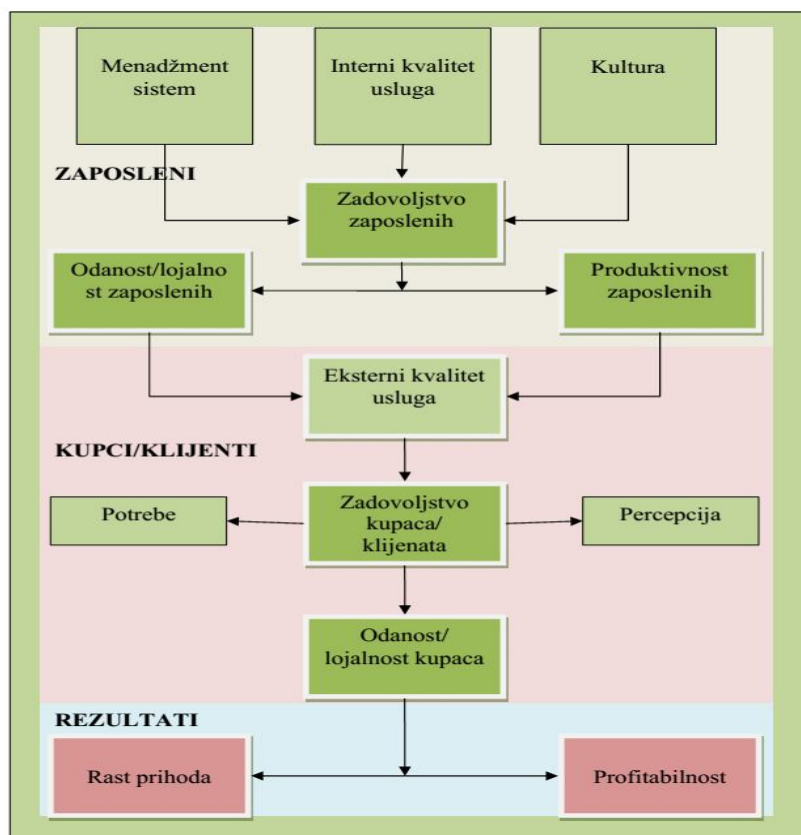
Stoga se u ovom radu pokušalo odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. U kojoj mjeri je prisutna organizaciona predanost u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima?
2. Da li i pod kojim uslovima bi zaposleni mijenjali preduzeće u kojem rade?
3. Postoji li statistički značajna razlika u predanosti zaposlenih obzirom na demografske karakteristike ispitanika?
4. Da li se i na osnovu kojih demografskih karakteristika ispitanika može predvidjeti organizaciona predanost zaposlenih?

1. ORGANIZACIONA PREDANOST

Organizacionu predanost možemo definirati kao predanost i posvećenost zaposlenih svom preduzeću i to u daleko većoj mjeri od običnog obavljanja svojih radnih zadataka. Predanost organizaciji je širi pojam od zadovoljstva zaposlenih, odnosno zadovoljstvo zaposlenih je samo dio organizacione predanosti. Povezanost organizacione predanosti i dugoročnih pozitivnih rezultata poslovanja predstavljena je u šemi koja slijedi.

Šema 1: **Veza između organizacione predanosti i rezultata poslovanja**



Izvor: Prilagodio autor, prema Blanken, H. i Schreiber, M.: *Vertriebssteuerung durch Human Resource Management, Trendmonitor 1., 2005, str. 12, a prema: Heskett, J.L., Sasser, E.W. i Schlesinger, L.A.: The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, NY, 1997.*

Povezanost organizacione predanosti i dugoročnih pozitivnih rezultata poslovanja prezentirana je u obliku jednostavne veze i uticaja na relaciji zaposleni-kupac-rezultati. Odnosno, iz zadovoljstva zaposlenih proizlazi predanost i produktivnost zaposlenih koja direktno utiče na veći kvalitet usluga. Veći kvalitet usluga rezultira u većem zadovoljstvu kupaca. Zadovoljstvo kupaca/klijenata (kao i zadovoljstvo zaposlenih) dovodi do lojalnosti/predanosti kupaca. Predanost kupaca/klijenata direktno utiče na povećanje prihoda i profitabilnosti. Na kraju se ta relacija može napisati kao:

1. zadovoljan zaposleni=predan zaposleni;
2. zadovoljan kupac/klijent=predan kupac/klijent;
3. predan zaposleni=predan kupac/klijent=veća profitabilnost.

Navedene tvrdnje podržava i analiza Harvard Univerziteta, koja je pokazala da je cijena dionica kompanija koje ulažu u lojalnost i zadovoljstvo zaposlenih u deset godina

porasla 147 posto, gotovo dvostruko više od rasta vrijednosti dionica najjačih konkurenata koji su malo toga činili za svoje zaposlene.²

Ulaganje u predanost zaposlenih ne pridonosi samo boljoj usluzi i zadovoljstvu kupaca, nego istovremeno generira i stvaranje pozitivne kulture koja služi kao osnova za bolje performanse i podršku rastu poslovanja.³

2. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIONE PREDANOSTI U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Mnogi autori su razvili različite skale kao instrument mjerenja organizacione predanosti zaposlenih. U literaturi se najčešće spominje skala koju su razvili Allen i Meyer⁴, kao trodimenzionalnu skalu za mjerenje organizacione predanosti, koja predstavlja odraz tri aspekta predanosti:

1) Afektivna predanost (pojedinač se identificira s organizacijom, ostaje u preduzeću, jer on to želi i jer je upoznat s preduzećem i njegovim načelima).

2) Nastavak saradnje/predanosti (priznanje posljedica napuštanja organizacije).

3) Normativna predanost (etička odgovornost da se ostane s organizacijom).

Skala koju su razvili Allen i Meyer mjeri navedene tri dimenzije predanosti. I to na način da zaposleni sa jakom afektivnom predanošću ostaju u organizaciji jer oni to žele. Zaposleni koji ocjenjuju da su troškovi napuštanja organizacije veći od troškova ostanka, ostaju u organizaciji jer je potrebno, te zaposleni s visokom normativnom predanošću ostaju u organizaciji jer osjećaju da treba ostati (da imaju obavezu prema organizaciji da ostanu).

Bez obzira na činjenicu da su mnogi autori koristili različite skale, različite tvrdnje i različite dimenzije za mjerenje predanosti organizaciji (npr. Kingsley je razvio dvodimenzionalnu OCS skalu), u ovom istraživanju korištena je prilagođena skala predanosti organizaciji (engl. Organisational Commitment Scale-OCS) kao jednodimenzionalan konstrukt s 4 ponuđene tvrdnje. Inverzno postavljene tvrdnje OCS skale su:

1. Spreman/na sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi mi bilo ponuđeno povećanje plate za 25% u novom preduzeću.
2. Spreman/na sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi mi bilo ponuđeno više kreativne slobode u novom preduzeću.

² HESKETT, J.L., SASSER, W.E. i SCHLESINGER, L.A.: *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, NY, 1997., str.16.

³ BLANKEN, H. i SCHREIBER, M.: *Vertriebssteuerung durch Human Resource Management*, Trendmonitor 1., 2005, str. 12, dostupno na http://www.valuequest.ch/d/studien/hr_management_vertrieb.pdf (04.05.2012)

⁴ MEYER, J. i ALLEN N.: *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1(1), 1991, str. 67.

3. Spreman/na sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi mi bio ponuđen viši status u novom preduzeću.
4. Spreman/na sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi na novom poslu radio/la sa boljim ljudima i u boljim međuljudskim odnosima.

Stepen slaganja s navedenim tvrdnjama mjeri se na skali od 1 „izrazito se ne slažem“ do 7 „izrazito se slažem“. Kako se želio otkriti i uticaj demografskih karakteristika ispitanika na predanost zaposlenih, ispitanicima su ponuđena još i pitanja o: spolu, godinama/starosti ispitanika, stepenu obrazovanja, poziciji koju ispitanik ima u preduzeću, broju godina provedenih u preduzeću, mjestu preduzeća te broju zaposlenih u preduzeću.

Budući da su se za populaciju istraživanja ciljano odredila mala i srednja preduzeća broj statističkog podskupa (uzorka) ovog istraživanja odabran je na osnovu Slovinove formule,⁵ pomoću koje se izračunalo da 399 malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini predstavlja validan i reprezentativan uzorak. Da bi se zadovoljila i prostorna reprezentativnost određene su grupe prema kantonima i njihovim centrima (FBiH), gradovima (RS) i gradu Brčko (Brčko distrikt).

Nakon završenog istraživanja, napravljena je preliminarna analiza vraćenih anketnih upitnika. Na kraju je utvrđeno da 344 vraćenih anketnih upitnika predstavljaju validan i reprezentativan uzorak. Odnosno, u istraživanju je učestvovalo 344 bosanskohercegovačkih malih i srednjih preduzeća.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Ostvareni rezultati na OCS skali

Da bi se potvrdila pouzdanost OCS skale korišten je Cronbachov alfa koeficijent „ α “ kao najčešće upotrebljavan indeks pouzdanosti mjernih skala. Za Predanost organizaciji (OCS) dobiveni koeficijent unutarne pouzdanosti u ovom istraživanju je visok i iznosi $\alpha=0,90$. Da bi se potvrdila jednodimenzionalnost skale urađena je faktorska analiza. Prije provođenja analize glavnih komponenti (PCA), ocijenjena je prikladnost podataka za faktorsku analizu OCS skale. Vrijednost pokazatelja Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) je veća od 0,6 (KMO=0,819), te je vrijednost pokazatelja Barlett's Test of Sphericity značajna (Sig.=0,000, $p<0,05$), stoga je faktorska analiza opravdana. Također, u tabeli Correlation Matrix ima dosta korelacija, čije su vrijednosti veće od 0,3. Analiza glavnih komponenti (PCA) potvrdila je jednodimenzionalnost skale. Izdvojio se jedan faktor, koji objašnjava 77,23% varijance.

⁵ ELLEN, S.: **Slovin's Formula Sampling Techniques**, http://www.ehow.com/way_5475547_slovin-formula-sampling-techniques.html

Rezultati deskriptivne statistike OCS skale prikazani su u tabeli koja slijedi.

Tabela 1: Deskriptivna statistika OCS skale

| Skala | N | min | max | M | SD | Skew | SE_S | Kurt | SE_K | KS | p |
|-------|-----|------|-------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|
| OCS | 340 | 4,00 | 28,00 | 14,76 | 6,96 | 0,35 | 0,13 | -0,91 | 0,26 | 0,10 | 0,00 |

**Napomena: N = ukupni uzorak, M = aritmetička sredina, SD = standardna devijacija, Skew = skewnis-asimetrija distribucije, SE_S = standardna pogreška skewnisa, Kurt = kurtosis-spljoštenost distribucije, SE_K = standardna pogreška kurtosisa, KS = Kolmogorov-Smirnov test procjene normalnosti distribucije, p = Significant od KS.*

Rezultati su pokazali da Skala predanosti organizaciji (OCS), pri teorijskom rasponu rezultata od 4 do 28, ima prosječnu vrijednost $M=14,76$ ($SD=6,96$), što bi moglo značiti da ispitanici nisu predani svom preduzeću (izvršeno je rekodiranje čestica budući da su ponuđene tvrdnje OCS skale inverzno postavljene). Na osnovu ovih vrijednosti možemo odgovoriti na prvo istraživačko pitanje: „U kojoj mjeri je prisutna organizaciona predanost u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima?“ Postignuti rezultati na OCS skali, daju slijedeći odgovor na navedeno istraživačko pitanje: Organizaciona predanost u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima nije prisutna u mjeri da bi se koristile prednosti koje se očituju iz relacije: predan zaposleni->predan kupac/klijent->veća profitabilnost.

Kako je istraživački interes bio i da se utvrdi pod kojim uslovima bi zaposleni mijenjali preduzeće, uvid u predanost zaposlenih i spremnost na mijenjanje preduzeća pod ponuđenim uslovima, najočitiji je iz analize postignutih rezultata svake pojedine čestice na OCS skali, prezentirane u tabeli koja slijedi. Radi lakšeg tumačenja predstavljeni su rezultati inverzno postavljenih tvrdnji (bez rekodiranja čestica OCS skale).

Tabela 2: Analiza postignutih rezultata ponuđenih tvrdnji OCS skale

| | Ponuđene tvrdnje OCS skale | M | SD |
|--|---|----------|-----------|
| | Spreman sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi mi bilo ponuđeno povećanje plate za 25% u novom preduzeću | 4,14 | 2,06 |
| | Spreman sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi mi bilo ponuđeno više kreativne slobode u novom preduzeću | 4,35 | 1,93 |
| | Spreman sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi mi bio ponuđen viši status u novom preduzeću | 4,33 | 1,91 |
| | Spreman sam promijeniti preduzeće za koje radim, ako bi na novom poslu radio sa boljim ljudima i u boljim međuljudskim odnosima | 4,43 | 2,03 |

Kao što je već ranije navedeno stepen slaganja s ponuđenim tvrdnjama se kretao od 1 „izrazito se ne slažem“ do 7 „izrazito se slažem“ (minimalne i maksimalne vrijednosti). Iz prezentirane tabele je vidljivo da bi ispitanici mijenjali preduzeće

prvenstveno zbog boljih međuljudskih odnosa, zatim zbog više kreativne slobode, potom zbog višeg statusa a tek onda zbog povećanja plate. Kod svakog ponuđenog uslova mijenjanja preduzeća veći je stepen slaganja (5,6,7) u odnosu na neslaganje (1,2,3). Ovaj izostanak predanosti zaposlenih, u bh preduzećima stvara dodatni problem jer izostaju pozitivni efekti koji proizilaze iz organizacione predanosti. Stoga je preporuka da se poseban akcent stavi na poboljšanje međuljudskih odnosa u preduzećima i povećanje mogućnosti izražavanja kreativne slobode zaposlenih. Pri tom pod „kreativnom slobodom“ ispitanici zapravo najviše traže da ih se „vidi“ odnosno uzmu u obzir njihove ideje, stavovi i mišljenja. Smatraju da zaslužuju više povjerenja. Pretežno su mišljenja da su im potencijali sputani od strane vlasnika/nadređenih ili da nema klime koja bi im omogućavala da otvoreno iznose svoje ideje, mišljenja i stavove. U razgovoru s ispitanicima došlo se i do zaključka da zaposleni žele da im se prizna njihov doprinos i njihov značaj za preduzeće. I ne radi se o novčanom priznanju, već više o želji da ih vlasnik/nadređeni prihvati kao značajan dio preduzeća.

I na kraju je potrebno još objasniti metode manipulacije s podacima dobivenim u ovom istraživanju. Naime, Kolmogorov-Smirnov test (tabela 1) pokazuje da distribucija rezultata na OCS skali značajno odstupa od normalne (K-S za OCS=0,10, $p=0,00$). Zbog asimetričnosti i nezadovoljenja kriterija normaliteta distribucije, rezultati na skali OCS (Predanost organizaciji) su podvrgnuti transformaciji. Rezultati varijable OCS su transformisani vađenjem drugog korijena. Međutim, distribucija rezultata nije zadovoljila kriterij normalnosti ni nakon transformisanja (K-S za $\sqrt{OCS}=0,09$, $p=0,00$), ali su rezultati postali simetrični (Skew transOCS=-0,51, $z<1,96$), tako da je OCS uvedena u daljnju analizu u obliku transformisanih rezultata.

3.2. Jednofaktorska analiza varijance (ANOVA)

Kako istraživanje ima za cilj da otkrije i odgovor na pitanje: Postoji li statistički značajna razlika u predanosti zaposlenih obzirom na demografske karakteristike ispitanika?, pristupilo se jednofaktorskoj analizi varijanse (ANOVA). Demografske karakteristike ispitanika ocijenjivale su se na osnovu:

- ✓ Spola ispitanika
- ✓ Dob/starost ispitanika
- ✓ Postignutog stepena obrazovanja ispitanika
- ✓ Pozicije koju ispitanik ima u preduzeću
- ✓ Broju provedenih godina u anketiranom preduzeću
- ✓ Sektora aktivnosti preduzeća
- ✓ Broja zaposlenih u preduzeću
- ✓ Geografskog područja preduzeća (kantoni FBiH, Republika Srpska, Distrikt Brčko).

T-testom nezavisnih uzoraka upoređeni su rezultati ispitivanja organizacione predanosti muških i ženskih ispitanika. Iako je bilo očekivano da su žene predanije svom preduzeću u odnosu na muškarce T-testom je utvrđeno da nije bilo statistički značajne razlike u organizacionoj predanosti obzirom na spol ($t=1,185$, $p>0,05$). Njihove srednje vrijednosti čak pokazuju da su muški ispitanici predaniji svom preduzeću u odnosu na ženske ispitanike.

Postojanje razlika u predanosti zaposlenih obzirom na dob ispitanika predstavljena je u tabeli koja slijedi.

Tabela 3: **Razlike u organizacionoj predanosti obzirom na dob ispitanika**

| | | M | SD | F | p |
|-----|----------|------|------|-------|------|
| OCS | | | | | |
| Dob | 18-30* | 3,42 | 0,91 | 6,709 | 0,00 |
| | 31-40* | 3,80 | 0,94 | | |
| | 41-50* | 3,90 | 0,82 | | |
| | 50-60* | 4,20 | 0,87 | | |
| | Preko 60 | 4,10 | 1,28 | | |

Napomena: * $p<0,05$ (M-aritmetička sredina, SD-standardna devijacija, F-pokazatelj koji predstavlja varijancu između grupa podijeljenu varijancom unutar grupa, p-Sig. od F)

U tabeli je prezentiran uticaj dobi/starosti na predanost zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Ispitanici su po starosti podijeljeni u pet grupa (grupa 1: od 18 do 30 godina; grupa 2: od 31 do 40 godine, grupa 3: od 41 do 50 godine; grupa 4: od 51 do 60 godine; grupa 5: preko 60 godina). Utvrđena je statistički značajna razlika na nivou $p<0,05$ u četiri starosne grupe ($F=6,709$, $p=0,00$). Poređenja pomoću Tukeyevog HSD testa pokazuju da se srednja vrijednost grupe 1 značajno razlikuje od srednje vrijednosti grupe 2, grupe 3 i grupe 4. Njihove srednje vrijednosti pokazuju da sve do 60-te godine ispitanika rastom dobi ispitanika raste i njihova predanost organizaciji. Jedino kod pete grupe (preko 60 godina) srednja vrijednost je manja u odnosu na četvrtu grupu ispitanika (50-60 godina) ali i dalje veća u odnosu na ostale grupe ispitanika.

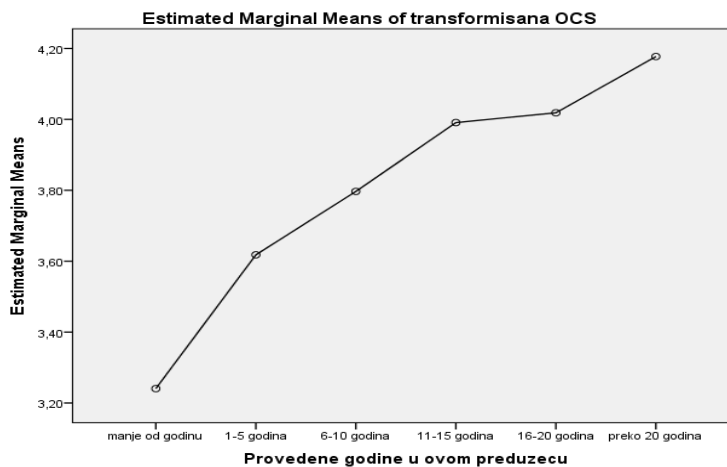
Jednofaktorskom analizom varijanse je utvrđeno da nema statistički značajne razlike u organizacionoj predanosti u odnosu na nivo obrazovanja ($F=0,714$, $p=0,61$).

Obzirom na ponuđene pozicije u preduzeću utvrđena je statistički značajna razlika u predanosti zaposlenih u odnosu na funkcije/poziciju koju zaposleni ima u preduzeću ($F=7,811$, $p=0,00$). Poređenja pomoću Tukeyevog HSD testa pokazuju da se srednja vrijednost grupe 1 (generalni direktor) značajno razlikuje od srednje vrijednosti grupe 2 (operativni direktor) i srednje vrijednosti grupe 3 (ostali). Statistički značajne razlike nema kad su u pitanju srednje vrijednosti grupe 2 (operativni direktori) u odnosu na srednje vrijednosti grupe 3 (ostali). Ipak njihove srednje vrijednosti su potvrdile

očekivane rezultate da više pozicije u preduzeću rezultiraju u većoj predanosti zaposlenih.

Statistički značajna razlika je utvrđena i kod provedenih godina ispitanika u preduzeću u odnosu na njegovu predanost ($F=5,209$, $p=0,00$). Tako je utvrđeno da se predanost zaposlenih koji su proveli u preduzeću preko 20 godina statistički značajno razlikuje u odnosu na predanost kod ispitanika koji su u preduzeću proveli manje od 1 godine, i u odnosu na ispitanike koji su u preduzeću proveli 1-5 godina. Statistički značajna razlika je utvrđena kod ispitanika koji su u preduzeću proveli manje od 1 godine u odnosu na sve ostale grupe ispitanika. Odnosno, što su ispitanici više vremena proveli u preduzeću to imaju i veću organizacionu predanost, kao što je i vidljivo u grafikonu koji slijedi.

Graf 1: Interakcija provedene godine u preduzeću i organizaciona predanost



I s obzirom na sektor aktivnosti preduzeća utvrđena je statistički značajna razlika u organizacionoj predanosti ispitanika ($F=2,985$, $p=0,03$). Odnosno, daleko najpredaniji su zaposleni koji rade u finansijskom sektoru (njihove srednje vrijednosti se statistički značajno razlikuju u odnosu na ostale grupe ispitanika, izuzev u odnosu na zaposlene u proizvodnji iako su im i dalje više srednje vrijednosti nego ispitanicima iz proizvodnog sektora).

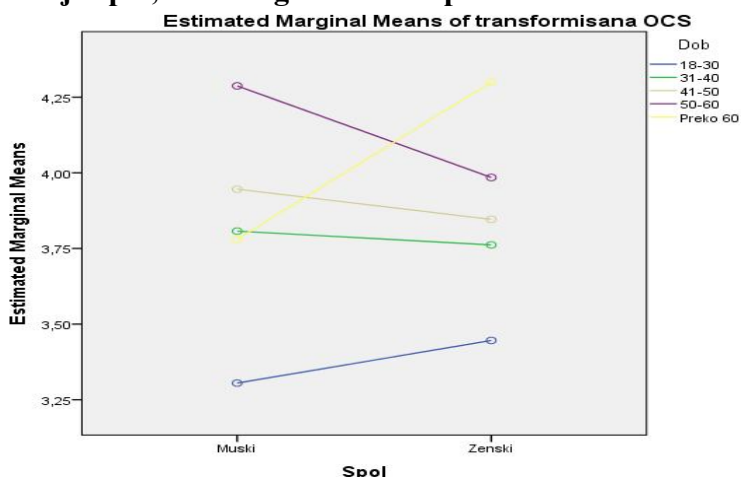
Klasifikacija na mikro, mala i srednja preduzeća (u ovom istraživanju) radila se na osnovu broja zaposlenih u preduzeću. Tako su se i definisale slijedeće grupe: I grupa, broj zaposlenih od 1-9 (mikro preduzeća), II grupu čine ona preduzeća u kojima se broj zaposlenih kreće od 10-49 (mala preduzeća) i III grupa broj zaposlenih od 50-250 (srednja preduzeća). Testiranjem razlike u organizacionoj predanosti obzirom na broj zaposlenih utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u predanosti zaposlenih u navedene tri grupe ($F=0,673$, $p=0,51$).

Jednofaktorskom analizom varijance je utvrđeno da postoji statistički značajna razlika na nivou $p < 0,05$ kod ispitanika iz 3 područja (u ovom slučaju kantona) istraživanja ($F=2,694$, $p=0,02$). Poređenja pomoću Tukeyevog HSD testa pokazuju da se srednja vrijednost grupe ispitanika iz Zeničko-dobojskog kantona značajno razlikuje u odnosu na srednju vrijednost ispitanika iz Tuzlanskog i Unsko-sanskog kantona. Njihove srednje vrijednosti pokazuju da su ispitanici iz Tuzlanskog i USK-a statistički značajno predaniji u odnosu na ispitanike iz Zeničko-dobojskog kantona.

3.3. Dvofaktorska ANOVA

Budući da je ranija analiza utvrdila da dob ispitanika utiče na organizacionu predanost zaposlenih, ali (T testom) nije utvrđeno da spol utiče na organizacionu predanost postavljeno je pitanje: Da li dob ispitanika pojačava ili smanjuje organizacionu predanost kod muških i ženskih ispitanika? Da bi se dobio odgovor na postavljeno pitanje pristupilo se izradi dvofaktorske univarijantne ANOVE. U grafikonu koji slijedi prezentirani je rezultat ove analize.

Graf 2: Interakcija spol, dob i organizaciona predanost



Kao što je potvrdila i ranija analiza i u ovom grafikonu se vidi da što su ispitanici stariji to su više predani svom preduzeću. U ovoj analizi je otkriveno da su žene samo u dobi od 18-30. godine, te u dobi preko 60 godina predaniji svom preduzeću u odnosu na muškarce, dok su u ostalim starosnim grupama muškarci predaniji svom preduzeću u odnosu na žene. Također interakcijom provedene godine u preduzeću i spol vidljivo je da su žene predanije preduzeću samo u slijedeće dvije grupe: manje od 1 godine i 1-5 godina; dok su u ostalim grupama predaniji muškarci. S oprezom bi se moglo zaključiti da su žene u odnosu na muškarce predanije preduzeću samo dok su na početku karijere, te da bi nakon određenog stečenog iskustva, bile spremnije na mijenjanje preduzeća nego

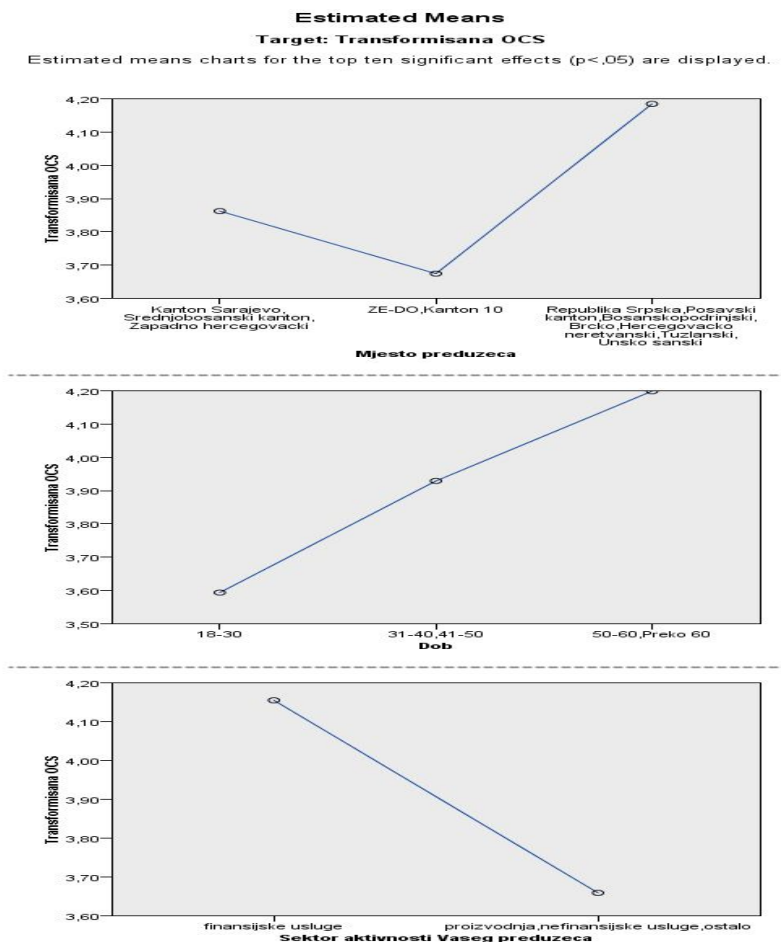
muškarci. Razloge možemo tražiti u određenim vidovima diskriminacije, nižim pozicijama (što je očito i u ovom istraživanju u kojem je, pored ostalih, učestvovalo 105 generalnih direktora, od toga 68 muškaraca te svega 37 žena). I analizom postignutih rezultata svake pojedine čestice na OCS skali je vidljivo da su žene spremnije mijenjati preduzeće u kojem rade u odnosu na muškarce. Ova razlika je najočitija kod tvrdnje o spremnosti mijanjanja preduzeća za veću platu. Zbog toga bi se moglo zaključiti da su žene (u odnosu na muškarce) manje zadovoljne svojim visinama plaće.

3.4. LINEAR

Veza i međusobna povezanost između demografskih karakteristika i organizacione predanosti, testirana je pomoću automatskog linearnog modeliranja. Ova opcija modeliranja pojavila se u verziji 19.0 SPSS. „LINEAR procedura daje efikasno, novo rješenje za regresiju linearnog modeliranja u SPSS-u...LINEAR pruža gotovo sve što se može naći u tradicionalnom postupku, ali također nudi dodatne, naprednije, mogućnosti koje nisu dostupne u tradicionalnom postupku.“⁶ Stoga, da bi se provjerio doprinos pojedinih demografskih karakteristika i njihova predikcija u predviđanju organizacione predanosti, provedeno je automatsko linearno modeliranje (LINEAR), čiji su rezultati predstavljeni u slici koja slijedi.

Slika 1: Demografske karakteristike koje su statistički značajni prediktori OCS skale

⁶ Yang, H.: *The Case for Being Automatic: Introducing the Automatic Linear Modeling (LINEAR) Procedure in SPSS Statistics*, Multiple Linear Regression Viewpoints, 2013, Vol. 39(2), str. 32.



Prikazani rezultati pokazuju da su statistički značajni prediktori ($p < 0,05$) slijedeće demografske karakteristike: mjesto preduzeća ($p = 0,000$, važnost prediktora = 40,2%), dob ispitanika ($p = 0,000$, važnost prediktora = 36,10%) i sektor aktivnosti preduzeća ($p = 0,005$, važnost prediktora = 17,7%). Rezultati su pokazali i značajan doprinos demografske karakteristike „pozicija koju ispitanik ima u preduzeću“ (važnost prediktora 10,1%, ali je $p > 0,05$). Iako se očekivao statistički značajan doprinos provedenih godina u preduzeću, automatsko modeliranje nije ovu varijablu prepoznalo kao statistički značajan prediktor, međutim uvidom u koeficijent korelacije vidljiva je velika povezanost varijable provedene godine u preduzeću i dob ispitanika ($r = 0,65$). Ovakav visok stepen korelacije između prediktora smanjuje značajnost prediktora u odnosu na kriterijumsku varijablu (OCS). Korigovani koeficijent multiple determinacije (korigovana i bolja procjena stvarne vrijednosti koeficijenta determinacije) Adjusted R^2 je 0,15 (Adj $R^2 = 0,15$) što znači

da je 15% varijanse OCS uslovljeno varijansama prediktorskih varijabli (demografske karakteristike).

Automatsko linearno modeliranje je kreiralo i rangiralo tri grupe ispitanika prema geografskom području i njihovoj organizacionoj predanosti:

1. Hercegovačko-neretvanski kanton, Posavski, Unsko-sanski, Bosansko-podrinjski, Tuzlanski, Republika Srpska i Brčko distrikt.
2. Kanton Sarajevo, Srednjobosanski i Zapadno-hercegovački.
3. Zeničko-dobojski i Kanton 10.

Potvrđene su i ranije analize da što su ispitanici stariji to su predaniji svom preduzeću, te da su ispitanici iz finansijskog sektora predaniji svom preduzeću u odnosu na zaposlene u ostalim sektorima.

RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Treba imati na umu da živimo u turbulentnim vremenima gdje je jedino sigurno da je sutra nesigurno, te da se mijenja ne samo priroda posla već i sam opstanak na poslu. Ljudi najčešće strahuju za svoj posao, te gube motivaciju i predanost. Kako više ne postoji „sigurno radno mjesto“, nameće se pitanje da li je onda suviše govoriti o organizacionoj predanosti. Također, turbulentna vremena zahtijevaju prilagodbu, kreativnost, inovativnost i svježije ideje u tržišnoj utakmici. Dakle, „neka nova vremena“ traže nove ljude i nove ideje. Isto tako, ako je zaposleni predan organizaciji samo zbog toga što nije u mogućnosti naći bolje radno mjesto, izostaju efekti organizacione predanosti. Ipak, ono na šta treba najviše obratiti pažnju su onih 20 ljudi B. Gatesa, odnosno ona jezgra uposlenih koja treba da bude primarna u kreiranju organizacione predanosti.

Predanost organizaciji označava posvećenost, identifikaciju sa vizijom i misijom organizacije, doživljaj organizacije kao „svoje druge kuće“ koja omogućava vlastiti napredak i osjećaj pripadnosti. Da li su vam radnici predani prepoznat ćete po njihovim licima kad dolaze i odlaze s posla. Povezanost organizacione predanosti i dugoročnih pozitivnih rezultata poslovanja ogleda se u jednostavnoj vezi i uticaju na relaciji zaposleni-kupac/klijent-rezultati. Jedan od istraživačkih instrumenata pomoću kojeg se može utvrditi predanost zaposlenih je i Skala predanosti organizaciji (OCS). Pomoću ove skale rađena su istraživanja u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima. Mala i srednja preduzeća su ciljano odabrana za populaciju empirijskog istraživanja uslijed njihovog rastućeg značaja za rješavanje gorućeg problema nezaposlenosti. Iako na poslovanje MSP utiče više faktora, čini se da je dodatna otežavajuća okolnost poslovati kao MSP u Bosni i Hercegovini. Stoga se pokušalo odgovoriti na pitanje da li MSP u BiH koriste prednosti koje proizilaze iz organizacione predanosti. Rezultati su pokazali da ispitanici nisu predani svom preduzeću, da bi mijenjali preduzeće prvenstveno zbog boljih međuljudskih odnosa, potom zbog više kreativne slobode. Najmanje zbog

povećanja plate. Stoga se posebno izdvaja preporuka da se mora težiti ka boljim međuljudskim odnosima, te se mora pojmiti gubitak koji trpe preduzeća zbog „poremećenih“ međuljudskih odnosa. Pored navedenog veoma je bitno da se zaposlenima da zasluženi značaj. Dakle, da bi se postigli svi pozitivni efekti organizacione predanosti, neophodno je kreirati klimu u kojoj će se priznavati i cijeniti predan zaposleni.

Na osnovu razlike u predanosti zaposlenih po određenim područjima istraživanja utvrđen je rang organizacione predanosti na osnovu prezentiranih geografskih područja (kantoni FBiH, RS i Brčko). Rezultati ANOVA-e su pokazali statistički značajne razlike u predanosti zaposlenih u odnosu na: geografsko područje, sektor aktivnosti preduzeća, dob ispitanika, provedene godine u preduzeću i pozicije koju ispitanik ima u preduzeću. Dobiveni rezultati ukazuju na slijedeće: najveći stepen predanosti je kod zaposlenih u finansijskom sektoru, kako raste dob/starost ispitanika raste i njegova predanost preduzeću, što su zaposleni duže vremena proveli u preduzeću više su i predani tom preduzeću, te su generalni direktori predaniji svom preduzeću u odnosu na ostale pozicije, dok kod operativnih direktora u odnosu na ostale pozicije izostaje organizaciona predanost. LINEAR procedura je utvrdila su od svih navedenih demografskih karakteristika statistički značajni prediktori OCS skale slijedeće varijable: područje, dob i sektor aktivnosti.

Dakle, lako je reći da su ljudski potencijali okosnica razvoja preduzeća, izvor konkurentne prednosti i slično. Sve navedeno treba i dokazati. „Osvojiti srca i umove svoje radne snage“ i ubirati plodove njihove predanosti, organizacija može postići pravednošću prema zaposlenom i klimom u kojoj će se priznavati i cijeniti zaposleni.

LITERATURA

- 1) BLANKEN, H. i SCHREIBER, M.: Vertriebssteuerung durch Human Resource Management, Trendmonitor 1., 2005, str. 11-15.
- 2) ELLEN, S.: Slovin's Formula Sampling Techniques, http://www.ehow.com/way_5475547_slovins-formula-sampling-techniques.html
- 3) FINNEGAN, J.E.: *The impact of person and organisational values on organisational commitment*, Journal of Occupation & Organisational Psychology 73, Printed in GB, 2000., str. 149-169.
- 4) NORDSTROM, K.A., RIDDERSTRALE, J.: *Funky Business, Talent makes capital dance*, Bookhouse Publishing, Stockholm, 1999.
- 5) HESKETT, J.L., SASSER, W.E. i SCHLESINGER, L.A.: *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, NY, 1997.

- 6) HUNT, S.D., WOOD, V.R. i CHONKO L.B.: *Corporate ethical values and organizational commitment in marketing*, Journal of Marketing, 1989, Vol. 53, No. 3, str. 79-90.
- 7) KOONMEE, K., SINGHAPAKDI, A., VIRAKUL, B. i LEE, D.J.: *Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand*, Journal of Business Research, 63, 2010, str. 20-26.
- 8) MEYER, J. i ALLEN N.: *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1(1), 1991, str. 61-89.
- 9) SCHWEPKER, C.H.: *Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce*, Journal of Business Research, Vol. 54, Iss. 1, October 2001, str. 39-52.
- 10) YANG, H.: *The Case for Being Automatic: Introducing the Automatic Linear Viewpoints*, 2013, Vol. 39(2), str. 27-37.