

# Povezanost brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti organizaciji

---

Škarica, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:788217>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-10**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

**IVANA ŠKARICA**

**Povezanost brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti  
organizaciji**

**The connection between the concern for the well-being of  
employees and their loyalty to the organization**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Povezanost brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti  
organizaciji**

**The connection between the concern for the well-being of  
employees and their loyalty to the organization**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment ljudskog kapitala**

Student:

**Ivana ŠKARICA**

Mentor: **prof. dr. sc. Kristina  
ČRNJAR**

Matični broj:

**25198/20**

Opatija, srpanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

**Ivana Škarica**

(ime i prezime studenta)

**ps25198/20**

(matični broj studenta)

Povezanost brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti organizaciji

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 23.6.2024.

Potpis studenta

## Sažetak

Dobrobit zaposlenika i njihova lojalnost poduzeću u središtu su interesa i prioriteta u današnjem upravljanju ljudskim potencijalima. Istraživanje provedeno u sklopu ovog rada fokusiralo se je na povezanost brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti poduzeću. Proučavanjem ključnih aktivnosti za osiguravanje dobrobiti zaposlenika te metoda i aktivnosti kojima se može utjecati na lojalnost zaposlenika dolazi se do sljedećih zaključaka. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika anketiranjem zaposlenika učinkovit je način menadžmenta da se detektiraju potrebe, mišljenja, ali i brige zaposlenika. Uspješnija radna poduzeća pridržavaju se novih saznanja istraživanja pa posvećuju veliku pažnju dobrobiti svojih zaposlenika. Pravilnom strategijom, ali i stalnim praćenjem potreba svojih zaposlenika utječu na povećano zadovoljstvo svojih zaposlenika, a posredno i na kvalitetu i produktivnost zaposlenika te na veću lojalnost zaposlenika svojoj organizaciji. Iako je današnji zaposlenik kritičniji prema poduzeću, spremniji na promjenu radnog mjesta i osvješteniji o svojim radničkim pravima, istraživanje pokazuje da je većina zaposlenika zadovoljna i privržena svojem poduzeću. Istraživanjem se došlo do saznanja da su ispitanici u većini zadovoljni mogućnošću napredovanja u poduzeću te podrškom i odnosima s ostalim zaposlenicima pa je i veći postotak zaposlenika pokazao lojalnost poduzeću čime se daje zaključiti da briga o dobrobit zaposlenika pozitivno utječe na njihovu lojalnost poduzeću.

Ključne riječi: dobrobit zaposlenika; zadovoljstvo zaposlenika; lojalnost zaposlenika

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Pojmovno određenje koncepta dobrobiti zaposlenika.....	3
1.1. Definiranje koncepta dobrobiti zaposlenika .....	3
1.2. Ključne aktivnosti za osiguravanje dobrobiti zaposlenika .....	7
1.3. Značaj sveobuhvatne brige za dobrobit zaposlenika .....	10
2. Izazovi u osiguravanju lojalnosti zaposlenika u organizaciji.....	13
2.1. Pojam lojalnosti zaposlenika .....	13
2.2. Sveobuhvatna briga za dobrobit zaposlenika i njegove lojalnosti u organizaciji .....	16
2.3. Metode i aktivnosti kojima se može utjecati na lojalnost zaposlenika .....	18
3. Istraživanje o povezanosti brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti u organizaciji .....	22
3.1. Prethodna istraživanja, instrumenti i metodologija istraživanja .....	22
3.2. Rezultati istraživanja.....	23
Zaključak .....	42
Bibliografija.....	45
Popis ilustracija .....	51
Prilozi .....	52

## Uvod

Aktivnosti vezane uz brigu za zaposlenike u radnom poduzeću i njihovu dobrobit, tzv. *well-being*, mijenjale su se kroz povijest zapošljavanja. Tradicionalan pristup gdje se briga o zaposlenicima temeljila najviše na financijskoj dobiti kroz dohodak, zdravstveno osiguranje i mirovine više nije dovoljan. Najnoviji trend koji je prisutan kod brige o zaposlenicima je novi pristup koji zagovara brigu o sveukupnom blagostanju zaposlenika. Osim financijskog zadovoljstva zaposlenika pažnja se posvećuje fizičkom, ali i mentalnom zdravlju.

Predmet završnog rada je analiza povezanosti brige o dobrobiti zaposlenika i njihove lojalnosti u poduzeću. Istraživanja su pokazala da su ljudi najvažniji resursi svakog radnog poduzeća. Posljednjih godina ulaže se velik napor i dodatni resursi koji pozitivno utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Stvaranje motivirajuće okoline i oslušivanje želja i potreba današnjih zaposlenika pridonosi većem zadovoljstvu, produktivnosti rada, što pozitivno utječe na uspješnost organizacije. Sveobuhvatnom brigom za ljude umanjuje se potreba za bolovanjem i smanjuje se razina stresa na poslu što doprinosi pozitivnoj radnoj atmosferi, a time i većoj učinkovitosti rada. Suvremeno poduzeće svjesno je da je briga o ljudima odgovor na pitanje kako zadržati zadovoljnog zaposlenika u kojeg je uložila mnogo truda.

Svrha završnog rada je provesti istraživanje u radnim poduzećima kako bi se odgovorilo na pitanje kako briga o zaposlenicima utječe na zaposlenike poduzeća te metode i aktivnosti kojima se može pozitivno utjecati na lojalnost poduzeća. Turizam kao vodeći sektor gospodarskog rasta u mnogim zemljama, kao i kod nas, ima velik potencijal u održivom razvoju. Hrvatska kao turistička zemlja, dobro poznaje prednosti, ali i nedostatke na koje nailazi. Tijekom godina uloženo je mnogo truda i vidljiv velik napredak u kvaliteti pruženih usluga u turizmu kojeg ne bi bilo bez pravovremenog i kvalitetnog ulaganja u zaposlenike. Iz tog razloga istraživanje je provedeno na uzorku od 120 ispitanika koji su zaposleni u više hotela na području Poreštine u Istri. Istraživanje će se provesti internetskim putem, putem anketnog upitnika.

Rad je nastao korištenjem više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: metoda indukcije, dedukcije, deskripcije, analize, sinteze, komparativna i metoda klasifikacije. U empirijskom, istraživačkom dijelu, korištena je metoda anketiranja te statističke metode za analiziranje rezultata.

Za potrebe empirijskog istraživanja, u ovom radu postavljena je glavna hipoteza: Briga za dobrobit zaposlenika pozitivno utječe na njihovu lojalnost organizaciji. Cilj ove hipoteze je

dokazati da je kvalitetna i sveobuhvatna briga o zaposlenicima glavni preduvjet dugoročne lojalnosti kadrova.

Struktura rada sastavljena je od 3 međusobno povezanih poglavlja. U prvom poglavlju definira se pojam dobrobiti zaposlenika, tzv. *well – being*. U ovom poglavlju analizirano je o temeljnom pojmu dobrobiti te su navedene ključne aktivnosti kao i značaj sveobuhvatne brige za zaposlenike. Također je istraženo o različitim aspektima dobrobiti zaposlenika, definirani pojmovi, analizirane ključne komponente te istaknute važnosti i koristi koje dobrobit zaposlenika donosi organizacijama. U drugom poglavlju obrađeno je o pojmu lojalnosti zaposlenika organizaciji te je istraženo o složenosti izazova pri ostvarenju iste. Također je analizirano o različitim čimbenicima koji utječu na lojalnost zaposlenika u organizaciji. Navedeni načini nagrađivanja koji mogu dodatno utjecati na motiviranost, zadovoljstvo i privrženost zaposlenika u svojoj radnoj organizaciji. Drugo poglavlje završilo je s naglaskom na značaj lojalnosti ljudi u vlastitoj organizaciji. Treće poglavlje sadržavalo je obradu podataka i rezultate na temelju provedenog istraživanja. Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika u hotelima na području Poreštine koje je u svrhu što preciznijih odgovora i zaštite podataka ostalo anonimno.



# 1. Pojmovno određenje koncepta dobrobiti zaposlenika

Dobrobit je kompleksan i složen pojam koji teži ka postizanju najboljeg iskustva i funkcioniranja pojedinca ili skupine. Svjetska zdravstvena organizacija definira mentalno zdravlje kao „*stanje blagostanja u kojem svaki pojedinac ostvaruje svoj vlastiti potencijal, može se nositi s normalnim životnim stresovima, može raditi produktivno i plodonosno te je u stanju ostvariti vlastiti doprinos ili doprinos zajednici*” (WHO, 2004). Uvjeti na radnom mjestu kao što su osnovni higijenski čimbenici (Herzberg, 1968), kvaliteta komunikacije, protok informacija, socijalna podrška i individualne sposobnosti usko su povezani s mjerom u kojoj zaposlenici doživljavaju dobrobit njihova radnoga mjesta.

Mentalno blagostanje predstavlja jedan od najvećih izazova za društva u 21. stoljeću. Europska unija je 2008. godine utvrdila prioritetna područja mentalnog zdravlja i dobrobiti, a jedno od njih je prevencija i intervencija na radnom mjestu (European Comission, 2008.). Dobrobit zaposlenika višestruk je i fluidan koncept čije se razumijevanje uvelike razlikuje od poduzeća do države. Neki od čimbenika za koje su prethodne studije dosljedno utvrdile da su povezani s radnim mjestom i osobnim blagostanjem su radno okruženje i stil vođenja temeljen na vrijednostima, otvorena komunikacija i dijalog, timski rad i suradnja, jasni i koordinirani ciljevi, fleksibilnost, ravnoteža između poslovnog i privatnoga života te primjerena plaća i beneficije. Niska razina percipiranog stresa povezanog s poslom, visoka razina organizacijske identifikacije i niska razina namjere promjene među najčešće su primjenjivanim kriterijima za dobrobit zaposlenika u Europske unije (Eurofund, 2013).

U idućim potpoglavljima analizirat će se temeljni pojam dobrobiti te će se navesti ključne aktivnosti kao i značaj sveobuhvatne brige za zaposlenike.

## 1.1. Definiranje koncepta dobrobiti zaposlenika

Kroz povijest su filozofi i vjerski vođe sugerirali da su različite karakteristike, poput ljubavi, mudrosti i nevezanosti, glavni elementi ispunjenog postojanja. Utilitaristi poput Jeremyja Benthama, međutim, tvrdili su da su prisutnost užitka i odsutnost boli ključne karakteristike dobrog života (1789./1948.). Stoga su utilitaristi bili intelektualni preteča istraživača subjektivnog blagostanja, fokusirajući se na emocionalna, mentalna i tjelesna zadovoljstva i boli koje pojedinci doživljavaju. Iako postoje i druge poželjne osobne karakteristike osim toga je li osoba sretna, pojedinac s obiljem radosti ima jedan ključni sastojak dobrog života (Diener,

2000). Početkom 20. stoljeća počela su poprimati oblik empirijska istraživanja subjektivnog blagostanja. Već 1925. godine Flugel je proučavao raspoloženja tako što je davao ljudima da bilježe svoje emocionalne događaje, a zatim zbrajajući emocionalne reakcije kroz trenutke. Flugelov rad bio je preteča modernih pristupa uzorkovanju iskustva za mjerenje subjektivnog blagostanja na mreži dok ljudi obavljaju svoje svakodnevne živote. Nakon Drugog svjetskog rata, istraživači su počeli ispitivati ljude o njihovoj sreći i zadovoljstvu životom koristeći jednostavne globalne upitnike (Diener, 2000, 63).

Dobrobit obuhvaća sposobnost funkcioniranja i osjećaj zadovoljstva bazirajući se na iskustvu života pojedinca te usporedbi životnih okolnosti, društvenih normi i vrijednosti (Department of Health, 2014.). Stoga je nedvojbeno da je dobrobit zaposlenika jedna od najbitnijih, ako ne i najbitnija stavki koja utječe na cjelokupnu organizaciju. Aryanti et. al. (2020, 605) ističu da je dobrobit na radnom mjestu osjećaj blagostanja dobiven radom koji je povezan s osjećajima radnika općenito (temeljni afekt) te unutarnjom i vanjskom vrijednošću rada (radne vrijednosti). Ističu tri glavna područja istraživanja koja se odnose na organizacijski život za zdravlje radnika: (1) odnos opasnih radnih aranžmana s određenim bolestima i bolestima; (2) stanje stresa na radu; i (3) specifičan odnos bolesti s karakteristikama osobnosti ili vrstom radnog okruženja.

Dobrobit zaposlenika je tema koja je značajno privukla pažnju istraživača i stručnjaka u području organizacijske psihologije i menadžmenta. Razumijevanje i promicanje dobrobiti zaposlenika postalo je ključno za uspješno vođenje organizacija jer se prepoznaje da sretni, zadovoljni i motivirani zaposlenici doprinose uspjehu organizacije na mnoge načine. U ovom potpoglavlju istražiti će se različiti aspekti dobrobiti zaposlenika, definirati pojam, analizirati ključne komponente te istaknuti važnost i koristi koje dobrobit zaposlenika donosi organizacijama (Chakraborti, Mahanta, 2019). Dobrobit zaposlenika može se definirati kao osjećaj zadovoljstva, prosperiteta i sreće koji proizlazi iz nečijeg posla. Reizer et. al. (2019), dobrobit zaposlenika je usko povezana s temeljnim emocijama pojedinaca poput ljutnje, tuge, straha i sreće te igra ključnu ulogu u oblikovanju razine motivacije. Reeve (2010) dalje ističe da intrinzična motivacija, koja proizlazi iz unutarnje želje pojedinca da slijedi vlastite interese i uloži trud u svladavanje izazova, također igra važnu ulogu u dobrobiti zaposlenika. Suprotno tome, vanjska motivacija potiče se vanjskim nagradama i prilikama za napredovanje, kako tvrde Delaney i Royal (2017). Ovi koncepti motivacije ključni su za razumijevanje dobrobiti zaposlenika jer utječu na njihovu radnu angažiranost i zadovoljstvo poslom. Nadalje, Baccarani

et. al. (2013, 606) ističu da je dobrobit u biti ono koliko se dobro osoba može osjećati dok radi i u vezi s poslom koji obavlja.

Dobrobit zaposlenika na radnom mjestu odnosi se na namjerne napore koje organizacije poduzimaju kako bi podržale mentalno i fizičko zdravlje svojih zaposlenika. Putnam (2015) ističe važnost organizacijskih praksi usmjerenih na podršku zaposleničkom blagostanju, dok Helliwell i Huang (2010) definiraju dobrobit na radnom mjestu kao stupanj u kojem se pojedinci osjećaju dobro i zadovoljno svojim poslom. Doble i Santha (2008) su dodali da dobrobit na radnom mjestu uključuje osjećaj smisla i zadovoljstva koje zaposlenici proizlaze iz svojih zanimanja. Ključni elementi dobrobiti zaposlenika uključuju radni angažman, pozitivne emocije, negativne emocije, ravnotežu između posla i privatnog života te zadovoljstvo poslom, prema modelu dvodimenzionalnog blagostanja na radnom mjestu. Doble i Santha (2008) identificirali su i druge radne potrebe koje moraju biti ispunjene kako bi zaposlenici postigli dobrobit na poslu, kao što su aktivan angažman, druženje, koherentnost, obnova, postignuće, afirmacija i zadovoljstvo. Uz to, istraživanje koje su proveli Ryan i Deci (2000.) istaknulo je važnost intrinzične motivacije za postizanje dobrobiti zaposlenika. Intrinzična motivacija proizlazi iz unutarnje želje pojedinca da obavlja posao radi samog sebe, iz vlastite strasti i interesa za posao. Kada zaposlenici osjećaju intrinzičnu motivaciju, imaju veću razinu zadovoljstva i angažiranosti na poslu, što doprinosi njihovoj dobrobiti. Osjećaj autonomije, sposobnosti da sami donose odluke i utječu na svoj radni okoliš, također je važan aspekt intrinzične motivacije koji doprinosi dobrobiti zaposlenika (Singh, Gautam, 2023).

Nadalje, Bakker i Leiter (2010.) istraživali su angažman na poslu i njegovu povezanost s dobrobiti zaposlenika. Angažman na poslu definiran je kao pozitivno i usredotočeno psihičko stanje karakterizirano visokom razinom energije i predanošću radu. Njihova studija pokazala je da su zaposlenici s visokim angažmanom na poslu skloniji osjećati veću dobrobit i zadovoljstvo svojim poslom. Angažirani zaposlenici često imaju pozitivne radne odnose, osjećaj pripadnosti organizaciji te su motivirani za postizanje ciljeva i izvršavanje svojih radnih zadataka (Murphy, 2024). Također, Warr, Cook i Wall (1979.) istraživali su faktore radnog okruženja koji doprinose dobrobiti zaposlenika. Njihovi rezultati sugeriraju da su pozitivni radni odnosi, osjećaj pravednosti u organizaciji te percepcija autonomije i kontrole u radnom okruženju ključni čimbenici koji utječu na dobrobit zaposlenika. Kada zaposlenici osjećaju podršku od svojih nadređenih, kolega i organizacije te imaju osjećaj da ih se tretira pravedno i pošteno, to pozitivno utječe na njihovu dobrobit. Stoga se važnost dobrobiti zaposlenika ne može se zanemariti. Dokazano je da su zadovoljni i motivirani zaposlenici produktivniji, kreativniji i

skloniji suradnji. Pozitivno radno okruženje i podrška organizacije doprinose smanjenju stresa, boljoj radnoj atmosferi i većoj lojalnosti zaposlenika. Nadalje, Warr (1999.) istaknuo je važnost veze između obilježja posla i općeg mentalnog zdravlja te je opisao tu vezu kao dobrobit na radnom mjestu. Prema njegovim istraživanjima, osjećaji i iskustva na poslu samo su jedan dio šireg zadovoljstva životom. Prema istraživanju koje su proveli Judge i Watanabe (1993), zadovoljstvo životom ima snažan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Njihovo istraživanje sugerira da opća dobrobit pojedinca značajno utječe na njegovu dobrobit na radnom mjestu, a također naglašava i utjecaj dobrobiti na poslu na opću dobrobit pojedinca. Danna i Griffin (1999.) navode da privatni i poslovni život pojedinca nisu odvojeni, već su međusobno povezani i imaju uzajamne učinke. Na primjer, stres povezan s radom u kombinaciji sa stresom iz svakodnevnog života može rezultirati štetnim fizičkim i emocionalnim ishodima zbog prekomjernog opterećenja uma i tijela.

Opći koncept dobrobiti na radnom mjestu odnosi se na osjećaj zadovoljstva pojedinca sa svojim poslom u cjelini (Warr, 1999.). Prema Grantu et. al. (2007.), istraživanja provedena u ovom području ukazuju na više podvrsta dobrobiti, uključujući subjektivnu, psihološku, fizičku i društvenu dobrobit. Warr (1999.) sugerira da je važno prvo razumjeti koncept kontekstno-neovisne dobrobiti kako bi se shvatila važnost proučavanja dobrobiti na radnom mjestu, koji obuhvaća osjećaje u bilo kojem okruženju. Dobrobit zaposlenika igra ključnu ulogu u cjelokupnom uspjehu i rastu organizacije. Kada se zaposlenici osjećaju zadovoljno i motivirano, veća je vjerojatnost da će dati vrijedan doprinos organizaciji. Dobrobit obuhvaća osjećaje ispunjenosti, prosperiteta i radosti koji su povezani s nečijim radnim okruženjem (Murphy, 2024).

Dobrobit obuhvaća emocionalno blagostanje pojedinca, poput osjećaja ljutnje ili sreće, i usko je povezano s razinom njihove motivacije. Intrinzična motivacija, koja proizlazi iz unutarnjih čimbenika kao što je osobno zadovoljstvo, i ekstrinzična motivacija, koja dolazi iz vanjskih nagrada poput bonusa ili priznanja, igraju značajnu ulogu u određivanju općeg blagostanja pojedinca. Razumijevanje ovih komponenti presudno je u procjeni i promicanju dobrobiti zaposlenika na radnom mjestu. Na modernom radnom mjestu, organizacije sve više prepoznaju važnost promicanja dobrobiti svojih zaposlenika. To uključuje pružanje podrške za mentalno i fizičko zdravlje njihove radne snage (Grant et. al. 2007). Ključne komponente ove podrške uključuju poticanje radnog angažmana, upravljanje pozitivnim i negativnim emocijama, osiguravanje zdrave ravnoteže između posla i osobnog života te nastojanje da se poveća opće zadovoljstvo poslom. Dajući prioritet dobrobiti svojih zaposlenika, organizacije

moгу stvoriti pozitivnije i produktivnije radno okruženje. Utjecaj motivacije i angažmana na zadovoljstvo poslom je značajan. Kada se zaposlenici osjećaju intrinzično motiviranim i imaju osjećaj autonomije u svom radu, veća je vjerojatnost da će biti angažirani i zadovoljni svojim poslom. Ovaj radni angažman, koji karakterizira visoka razina energije i predanosti, ne samo da koristi dobrobiti pojedinca, već također doprinosi sveukupnom zadovoljstvu poslom i produktivnosti. Nadalje, postoji nekoliko čimbenika u radnom okruženju koji imaju značajan utjecaj na dobrobit zaposlenika. Pozitivni odnosi s kolegama, osjećaj da se prema vama postupa pošteno i osjećaj autonomije važni su elementi (Wilson, 2022). Kada su zaposlenici zadovoljni svojim radnim okruženjem, skloniji su biti produktivniji, inovativniji i predaniji svom poslu. Osim toga, pozitivno radno okruženje može pomoći u smanjenju razine stresa među zaposlenicima. Odnos između nečijeg profesionalnog i osobnog života ključan je jer emocije i iskustva koja se osjećaju na radnom mjestu mogu uvelike utjecati na sveukupno zadovoljstvo životom (Zhenjing et. al., 2022). Važno je prepoznati da je dobrobit pojedinca usko povezana s uspjehom i prosperitetom njegovih poslovnih nastojanja, pokazujući međusobnu povezanost između privatnog i profesionalnog svijeta.

## **1.2. Ključne aktivnosti za osiguravanje dobrobiti zaposlenika**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, dobrobit zaposlenika postaje sve važnija tema za organizacije koje teže uspješnom i održivom poslovanju. Dobrobit zaposlenika odnosi se na cjelokupno stanje zadovoljstva, sreće i prosperiteta koje zaposlenici doživljavaju na radnom mjestu. Važno je istaknuti da su istraživanja pokazala kako su zadovoljni i angažirani zaposlenici produktivniji, kreativniji te skloniji zadržavanju u organizaciji. Stoga organizacije trebaju uložiti napore u razumijevanje potreba i očekivanja svojih zaposlenika. Provođeci istraživanja ili ankete među zaposlenicima, organizacije mogu dobiti uvid u njihove potrebe i izazove te prilagoditi politike i programe kako bi ih bolje podržale.

Prema tome, Bakker i Demerouti (2007) su razvili model zahtjeva i resursa na radnom mjestu koji sugerira da dobrobit zaposlenika, izražena niskim izgaranjem i stresom te visokim stupnjem uključenosti u rad, proizlazi iz ravnoteže između zahtjeva posla i dostupnih resursa za obavljanje posla. Zahtjevi posla uključuju radno opterećenje, emocionalne zahtjeve i sukob između posla i privatnih obveza, dok resursi obuhvaćaju autonomiju u poslu, društvenu podršku, mogućnosti razvoja i povratne informacije. Doble i Santha (2008) ističu da pojedinci vjerojatnije doživljavaju svoj posao kao značajan i osjećaju zadovoljstvo na radnom mjestu

kada im njihovi poslovi omogućuju osjećaj kontrole, učinkovitosti i vrijednosti, pomoć u otkrivanju karijernih ciljeva, učenje i usavršavanje vještina te dobar odnos s drugima.

Nadalje, Grawitch et. al (2006) naglašavaju da su prošla istraživanja i istrage na terenu otkrile enormne financijske i ljudske troškove povezane s nezdravim organizacijama. Također, ističu da su stručnjaci za ljudske resurse počeli pozicionirati zdrave programe i aktivnosti na radnom mjestu kao izvor konkurentske prednosti za smanjenje rastućih troškova zdravstvene skrbi; pomoći u privlačenju, akviziciji i zadržavanju zaposlenika; bolje upravljati odnosom poslodavac-zaposlenik; zadovoljiti potrebe sve raznolikije radne snage i podići moral zaposlenika (Grawitch et. al., 2006, 130). Istraživanjem koje je proveo Bakker (2015), istim se naglašava važnost proučavanja dobrobiti zaposlenika na različitim razinama, uključujući individualnu, timsku i organizacijsku razinu, kako bi se dublje razumjela složenost dobrobiti na radnom mjestu. Walton (1974) identificirao je osam temeljnih uvjeta za visoku kvalitetu radnog života, uključujući sigurno i zdravo radno okruženje, razvoj kapaciteta zaposlenika, mogućnosti za napredak, sigurnost radnog mjesta, društvenu integraciju, poštivanje prava zaposlenika, zastupanje zaposlenika, društvenu relevantnost rada i adekvatnu i pravednu naknadu za obavljeni rad. Također, Warr (1999) ističe ključna obilježja rada koja mogu značajno utjecati na dobrobit zaposlenika. Prema njegovim nalazima, poslovi se razlikuju u različitim aspektima koji uključuju mogućnost osobne kontrole, korištenje vlastitih vještina, zahtjeve radnog mjesta, raznolikost, jasnoću poslovnog okruženja, materijalnu i fizičku sigurnost, podršku od strane nadređenih, mogućnost međuljudskog kontakta te društvenu poziciju. Dodatno, Bakker i Demerouti (2007) ističu kako je važno uzeti u obzir i druge čimbenike poput fleksibilnosti radnog vremena, međuljudskih odnosa te mogućnosti razvoja i napredovanja, što sve zajedno doprinosi dobrobiti zaposlenika. Guest (2017) pruža dublji uvid u prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje organizacije mogu primijeniti kako bi promovirale dobrobit zaposlenika na radnom mjestu. Njegova istraživanja identificiraju skupine praksi koje su ključne za poticanje pozitivnog radnog okruženja i podršku zaposleničkoj dobrobiti. Ove prakse uključuju politike i programe usmjerene na ravnotežu poslovnog i privatnog života, poticanje rasta i razvoja zaposlenika, održavanje zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu, pružanje priznanja za postignuća zaposlenika te promicanje njihove uključenosti u procese donošenja odluka i organizacijskih aktivnosti. Sivapragasam i Raya (2017) ističu važnost usklađenosti osobe s organizacijom prilikom odabira zaposlenika kao ključnog preduvjeta za dugoročnu dobrobit zaposlenika. Njihova istraživanja naglašavaju kako je važno osigurati da zaposlenici imaju vrijednosne, profesionalne i kulturološke karakteristike koje se podudaraju s misijom, vizijom

i vrijednostima organizacije kako bi se osigurala uspješna integracija i dugoročno zadovoljstvo zaposlenika.

Nakon prikaza istraživanja može se reći da je jedna od ključnih aktivnosti za osiguravanje dobrobiti zaposlenika implementacija politika ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Fleksibilne radne opcije poput rada od kuće, prilagodljivog radnog vremena ili dopusta za obiteljske obaveze omogućuju zaposlenicima bolju ravnotežu između poslovnih i privatnih obveza, što rezultira smanjenjem stresa i povećanjem zadovoljstva na radnom mjestu (Bakker, Demerouti, 2007). Također, podrška za razvoj karijere ključna je za osiguravanje dobrobiti zaposlenika. Organizacije trebaju pružiti zaposlenicima mogućnosti za profesionalni razvoj kroz obuke, mentorstvo i programe stipendiranja. Ovo ne samo da potiče motivaciju i angažman zaposlenika, već ih i osnažuje za daljnji razvoj svojih vještina i karijere. Promicanje zdravlja i wellnesa također je važna komponenta strategija za osiguravanje dobrobiti zaposlenika. Organiziranje programa i aktivnosti usmjerenih na poboljšanje fizičkog i mentalnog zdravlja, poput sportskih aktivnosti, mentalnih pauza ili savjetovanja o zdravlju, doprinosi stvaranju zdravog radnog okruženja i potiče opće blagostanje zaposlenika (Guest, 2017). Pored toga, izgradnja pozitivne korporativne kulture ključna je za održavanje dobrobiti zaposlenika. Stvaranje okruženja koje potiče međusobnu podršku, transparentnost i otvorenu komunikaciju doprinosi osjećaju pripadnosti i zajedništva među zaposlenicima te pozitivno utječe na njihovu motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu. Uz to, važno je osigurati pravednu i poticajnu radnu atmosferu te podržati radni angažman zaposlenika. Pružanje jasnih očekivanja, pravednosti u raspodjeli nagrada te promicanje timskog rada i suradnje ključno je za održavanje pozitivnog radnog okruženja i poticanje produktivnosti i učinkovitosti. Kontinuirana evaluacija i prilagodba politika i programa za dobrobit zaposlenika važna je za održavanje njihove učinkovitosti i relevantnosti. Redovita procjena rezultata i povratnih informacija zaposlenika omogućuje organizacijama da prilagode svoje aktivnosti kako bi bolje odgovarale potrebama i očekivanjima njihovih zaposlenika (Jones, 2009).

Osiguravanje dobrobiti zaposlenika zahtijeva integrirani pristup koji uključuje različite strategije i aktivnosti usmjerene na zadovoljenje potreba, motivaciju i angažman zaposlenika. Organizacije koje prepoznaju važnost dobrobiti zaposlenika i poduzimaju konkretne korake kako bi je osigurale imaju veće šanse za postizanje uspjeha i održivosti u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju. Dobrobit zaposlenika ključna je za dugoročni uspjeh organizacija jer su sretni i motivirani zaposlenici produktivniji i lojalniji. Važno je da organizacije provode istraživanja kako bi razumjele potrebe svojih zaposlenika i sukladno tome

prilagodile politike. Čimbenici kao što su pronalaženje dobre ravnoteže između radnih zahtjeva i dostupnih resursa, nuđenje prilika za profesionalni razvoj, omogućavanje fleksibilnosti radnog vremena, njegovanje pozitivne kulture organizacije i stvaranje pravednog i poticajnog okruženja igraju ključnu ulogu u promicanju dobrobiti zaposlenika. Primjenom sveobuhvatnog pristupa koji uključuje te strategije, organizacije mogu povećati svoje šanse za postizanje uspjeha.

### **1.3. Značaj sveobuhvatne brige za dobrobit zaposlenika**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, sve veća pažnja posvećuje se dobrobiti zaposlenika kao ključnom faktoru za postizanje uspješnog i održivog poslovanja. Dobrobit zaposlenika obuhvaća širok spektar elemenata, uključujući njihovo fizičko i mentalno zdravlje, zadovoljstvo radnim mjestom te osjećaj pripadnosti i motivacije. U ovom potpoglavlju istražiti će se značaj sveobuhvatne brige za dobrobit zaposlenika, uz osvrt na relevantna istraživanja koja su pridonijela razumijevanju ovog fenomena.

Istraživanja su pokazala da pružanje temeljite podrške za dobrobit zaposlenika može imati dubok utjecaj na njihovu produktivnost i razinu predanosti na radnom mjestu. Studija koju su proveli Katz i sur. (2022) otkrili su da zaposlenici koji postižu zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života imaju tendenciju doživjeti veće zadovoljstvo, smanjenu razinu stresa i naposljetku bolje obavljati svoje poslove, što dovodi do smanjenih stopa izostanaka s posla (McKinsey & Company, 2022). Poboljšanje mentalnog zdravlja ključni je aspekt općeg blagostanja. Usredotočujući se na poboljšanje psihološke dobrobiti, pojedinci mogu doživjeti povećanu sreću, otpornost i ukupnu kvalitetu života. Ovo poboljšanje može se postići različitim metodama kao što su terapija, prakse svjesnosti, rutine samonjege i traženje podrške od voljenih osoba. Važno je dati prioritet mentalnom zdravlju i učiniti ga prioritetom u svakodnevnom životu kako bismo osigurali zdrav i ispunjen život. Njegujući i brinući se za svoje mentalno blagostanje, možemo voditi ispunjenije i smislenije živote. Psihološka dobrobit radnika je ključni čimbenik za njihovo cjelokupno zdravlje. Prema Kellowayu i suradnicima (2023), provedba inicijativa za podršku mentalnom zdravlju kao što su terapijske sesije i određeni dani mentalnog zdravlja mogu učinkovito ublažiti simptome stresa i tjeskobe među zaposlenicima. Osim toga, njegovanje kulture na radnom mjestu koja potiče otvorene rasprave o mentalnom zdravlju može stvoriti poticajno i poticajno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i brigom za njih (McKinsey & Company, 2022.).



Društveni odnosi i pripadnost odnose se na veze i odnose koje pojedinci imaju s drugima u svojoj zajednici ili društvenim skupinama. To uključuje osjećaje prihvaćanja, podrške i privrženosti drugima, kao i osjećaj da ste dio veće društvene mreže. Te veze igraju ključnu ulogu u oblikovanju identiteta, uvjerenja i ponašanja pojedinaca, kao i u pružanju osjećaja sigurnosti i pripadnosti svijetu. Snažni društveni odnosi i osjećaj pripadnosti ključni su za mentalno i emocionalno blagostanje, budući da pojedincima pružaju sustav podrške, osjećaj svrhe i osjećaj povezanosti s drugima. U današnjem brzom i često nepovezanim svijetu, njegovanje i održavanje tih odnosa važnije je nego ikad za opću sreću i ispunjenje. Uspostavljanje jakih društvenih veza na radnom mjestu igra ključnu ulogu u poticanju dobrobiti zaposlenika. Istraživanje koje je proveo McKinsey 2022. godine naglašava da je vjerojatnije da će pojedinci koji imaju osjećaj prijateljstva sa svojim suradnicima i imaju potporu svojih nadređenih biti angažiraniji u svom poslu i manje skloni izgaranju. Ovi podržavajući društveni odnosi ne samo da njeguju osjećaj pripadnosti i jedinstva među članovima tima, već također igraju ključnu ulogu u održavanju motivacije i zadovoljstva unutar radnog okruženja.

Profesionalni razvoj i pronalaženje osjećaja svrhe u karijeri dva su važna aspekta osobnog rasta i ispunjenja na radnom mjestu. Kontinuiranim traženjem prilika za učenje i rast u svom području, pojedinci mogu unaprijediti svoje vještine, znanja i sposobnosti, što u konačnici dovodi do većeg uspjeha i zadovoljstva u njihovim profesionalnim životima. Osim toga, imati jasan osjećaj svrhe i smjera u karijeri može pružiti motivaciju i fokus, pomažući pojedincima da ostanu angažirani i strastveni u svom poslu. U konačnici, ulaganje u profesionalni razvoj i njegovanje snažnog osjećaja svrhe može dovesti do ispunjenijeg i korisnijeg iskustva u karijeri. Prema Sonaru i Pandeyu (2023), za zaposlenike je ključno da imaju prilike za rast i priznanje kako bi održali svoju opću dobrobit na poslu. Ulaganje u profesionalni razvoj ne samo da povećava zadovoljstvo i svrhu zaposlenika, već dovodi i do boljeg poslovnog učinka, kako je istaknuo McKinsey & Company. Organizacije kojima je prioritet kontinuirano učenje i napredovanje svoje radne snage u konačnici stvaraju angažiraniju i produktivniju radnu snagu.

Jedno od ključnih istraživanja *"The Role of Leadership in Promoting Employee Well-being: Evidence from a Longitudinal Study"* (2020) istražuje ulogu vodstva u promicanju dobrobiti zaposlenika. Ovo istraživanje otkriva da lideri koji su osjetljivi na potrebe svojih zaposlenika stvaraju radno okruženje koje potiče angažman, kreativnost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Nadalje, *"The Benefits of Comprehensive Employee Well-being Programs: A Longitudinal Analysis"* (2019) istražuje dugoročne učinke sveobuhvatnih programa za dobrobit zaposlenika. Njegovi rezultati pokazuju da organizacije koje implementiraju takve programe često ostvaruju

smanjenje troškova zbog bolovanja, povećanu produktivnost te veće zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Također, Wright i Cropanzano (2000.) naglašavaju negativne posljedice disfunkcionalne dobrobiti zaposlenika na produktivnost i doprinos organizaciji. Danna i Griffin (1999.) ukazuju na smanjenje produktivnosti i povećanu sklonost izostancima kod zaposlenika s lošom dobrobiti. Wright i Cropanzano (2000.) su pokazali da visoka psihološka dobrobit zaposlenika pozitivno utječe na radnu učinkovitost te da je važnija od zadovoljstva poslom. Nadalje ističu prednosti uspješnih inicijativa za zdravlje i dobrobit zaposlenika, uključujući lakše zapošljavanje, bolje organizacijske rezultate i konkurentske prednosti. Townsend i Wilkinson (2014) opisuju izravne i neizravne učinke visoke dobrobiti zaposlenika na organizacijske rezultate kroz pozitivne stavove, motivaciju i ponašanje zaposlenika. Alagaraj (2020.) naglašava važnost višedimenzionalne dobrobiti za aktivno sudjelovanje zaposlenika, dok Wakeling (2014.) ističe potrebu za jasnim definiranjem koncepta dobrobiti i podrškom organizacija kroz politike i programe. Nadalje, osim očitih materijalnih koristi, dugoročna korist od rada za pojedince usko je povezana s njihovim psihičkim blagostanjem. Postoje jasni dokazi da su ljudi s višom razinom psihičkog blagostanja na poslu zdraviji (i mentalno i fizički), imaju sretniji život i žive dulje (Robertson, 2012). Na temelju ovih istraživanja, jasno je da briga za dobrobit zaposlenika ima izravan utjecaj na uspješnost organizacija. Investiranje u programe i politike usmjerene na poboljšanje dobrobiti zaposlenika nije samo moralno ispravno, već i poslovno isplativo. Organizacije koje prepoznaju važnost brige za dobrobit svojih zaposlenika imaju veće šanse za dugoročni uspjeh i održivost u konkurentnom poslovnom okruženju (Zanna, 1988).

Bitno je napomenuti da dobrobit zaposlenika nije samo etička obveza organizacija, već i ključni čimbenik za postizanje uspjeha i održivosti. Kroz integrirani pristup koji uključuje istraživanje, strategije i aktivnosti usmjerene na zadovoljenje potreba, motivaciju i angažman zaposlenika, organizacije mogu graditi produktivno, zdravo i održivo poslovno okruženje. Brinuti se o dobrobiti zaposlenika nije samo etički ispravna stvar, već igra ključnu ulogu u ukupnom dugoročnom uspjehu organizacije. Brojne studije pokazale su da provedba wellness inicijativa dovodi do povećane učinkovitosti, smanjene fluktuacije zaposlenika i poboljšanog financijskog učinka. Stoga je veća vjerojatnost da će organizacije kojima je dobrobit svojih zaposlenika na prvom mjestu napredovati i nadmašiti svoje konkurente na tržištu.

## **2. Izazovi u osiguravanju lojalnosti zaposlenika u organizaciji**

Održavanje lojalnosti zaposlenika postalo je jedan od ključnih izazova s kojim se suočavaju suvremene organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju. Suvremeno tržište rada karakterizira visoka konkurencija za talente, promjene u očekivanjima zaposlenika te potreba za kontinuiranim angažmanom i motivacijom. U ovom poglavlju istražuje se složenost ovog izazova te se analiziraju različiti čimbenici koji utječu na lojalnost zaposlenika u organizaciji.

Prvo se istražuje dinamika tržišta rada i konkurencija za talente koja postavlja visoke standarde za organizacije u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih radnika. Zatim se analiziraju promjene u očekivanjima zaposlenika te načini kako organizacije mogu prilagoditi svoje strategije kako bi odgovorile na te promjene i osigurale visoku razinu zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. Nakon toga, istražuje se uloga angažmana, transparentnosti i razvoja karijere u održavanju lojalnosti zaposlenika, ističući ključne strategije i prakse koje organizacije mogu primijeniti kako bi potaknule angažman i razvoj svojih zaposlenika.

Kroz analizu različitih perspektiva i istraživanja, ovo poglavlje pruža dublji uvid u složenost održavanja lojalnosti zaposlenika i identificira ključne čimbenike koji mogu pomoći organizacijama da prevladaju ove izazove i izgrade održivu kulturu lojalnosti i angažmana.

### **2.1. Pojam lojalnosti zaposlenika**

Današnje organizacije suočavaju se s dinamičnim okruženjem, gdje su promjene na domaćim i globalnim tržištima neizbježne. Očekuje se od vođa da budu fleksibilni i sposobni prilagoditi se novim zahtjevima kako bi osigurali konkurentnost na tržištu. Globalizacija je dovela do povećane konkurencije i potrebe za visokokvalitetnim proizvodima i uslugama po konkurentnim cijenama, što zahtijeva efikasno vođenje timova, odjela i organizacija. Sve ovo stavlja pred vođe izazov neprestane promjene.

Organizacijsko ponašanje istražuje utjecaj pojedinaca, grupa i struktura na ponašanje unutar organizacija te koristi to znanje kako bi poboljšalo učinkovitost organizacija. Fokus je na razumijevanju ponašanja u radnom kontekstu, radnim zadacima, izostancima s posla, fluktuaciji, produktivnosti, performansama te upravljanju ljudima. Jedan od bitnih aspekata organizacijskog ponašanja je i lojalnost zaposlenika prema organizaciji. Odanost zaposlenika, kako je definira sturdybusiness.com, odnosi se na predanost zaposlenika da razumiju i aktivno slijede ciljeve i vrijednosti poduzeća. Kada su zaposlenici lojalni, oni svojom kreativnošću i

trudom doprinose postizanju ciljeva organizacije, pokazujući svoju predanost i odanost poduzeću. Ta se predanost očituje kroz njihov dosljedan naporan rad i ulaganje u uspjeh poslovanja. Postoji nekoliko čimbenika koji mogu utjecati na lojalnost zaposlenika njihovoj organizaciji. Ovi čimbenici mogu uključivati odnos između zaposlenika i njegovog nadređenog, kulturu poduzeća, prilike za napredovanje u karijeri, razinu angažmana zaposlenika, naknade i beneficije koje nudi organizacija te cjelokupno radno okruženje. Vjerojatnije je da će zaposlenici koji osjećaju podršku i vrijednost svojih nadređenih ostati lojalni svojoj organizaciji. Osim toga, pozitivna kultura poduzeća koja promiče otvorenu komunikaciju, suradnju i osjećaj pripadnosti također može pridonijeti lojalnosti zaposlenika. Prilike za napredovanje u karijeri i rast unutar organizacije mogu motivirati zaposlenike da ostanu i ulažu u svoj dugoročni uspjeh. Angažiranje zaposlenika u smislenom radu i pružanje konkurentnih naknada i beneficija također može igrati značajnu ulogu u poticanju lojalnosti. U konačnici, stvaranje pozitivnog i podržavajućeg radnog okruženja koje cijeni i poštuje svoje zaposlenike može dovesti do viših razina lojalnosti i zadržavanja zaposlenika (Gaskell, 2024). Poticanje pozitivnog radnog okruženja koje cijeni međusobno poštovanje i povjerenje ključno je za izgradnju lojalnosti zaposlenika. Marilyn Gaskell naglašava da kada zaposlenici osjećaju podršku i cijenjenje na svom radnom mjestu, veća je vjerojatnost da će biti motivirani i raditi najbolje što mogu. Ova poticajna atmosfera ne samo da podiže moral, već također doprinosi produktivnijem i uspješnijem timu. Prema Nectar Recognitionu, stvaranje pozitivnog radnog okruženja ključni je čimbenik u osiguravanju zadovoljstva i angažmana zaposlenika (SturdyBusiness, 2024).

Postoji mnogo alata i metoda koje bi mogle povećati zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika. Primjerice mentorski programi dokazano su učinkoviti u povećanju zadržavanja i lojalnosti zaposlenika unutar organizacije. Provođenjem mentorskog programa novi zaposlenici se brže prilagođavaju svojim ulogama i osjećaju jaču povezanost s tvrtkom. Mentori igraju ključnu ulogu u ovom procesu nudeći vodstvo, podršku i dijeleći svoju stručnost, u konačnici pomažući štíćeniku da raste i profesionalno se razvija. U biti, mentorski programi njeguju osjećaj zajedništva i olakšavaju osobni i profesionalni rast među zaposlenicima. Ovo može biti vrijedan resurs za poduzeća koje žele ulagati u dugoročni uspjeh i zadovoljstvo svojih zaposlenika (Gaskell, 2024). Nadalje, redovito priznanje i nagrađivanje zaposlenika ključno je za njihovu motiviranost i angažiranost. Provedba programa priznanja, kao što je imenovanje zaposlenika mjeseca ili nuđenje jedinstvenih pogodnosti, pokazuje zaposlenicima da ih poduzeće cijeni, što u konačnici potiče osjećaj lojalnosti. Jedan od načina da povećate lojalnost zaposlenika je da ih

osnažite zadacima i date im autonomiju. David Andresky predlaže da osnaživanje zaposlenika može poboljšati njihov osjećaj vrijednosti i predanosti poduzeću. Važno je pružiti potrebnu podršku kako bi se spriječili problemi s povjerenjem.

Ovaj pristup može dovesti do jače veze između zaposlenika i poduzeća (Andresky, 2024). Osim toga, lojalnost zaposlenika može poboljšati ugled poduzeća i imidž marke. Vjerojatnije je da će lojalni zaposlenici govoriti pozitivno o svojoj organizaciji, interno i eksterno, što može privući vrhunske talente i klijente. Ova pozitivna predaja može dovesti do povećane lojalnosti brendu i konkurentske prednosti na tržištu. Sve u svemu, posljedice lojalnosti zaposlenika nadilaze pojedinačne zaposlenike i izravno utječu na uspjeh i održivost poduzeća u cjelini. Njegujući kulturu lojalnosti i predanosti među zaposlenicima, organizacije mogu stvoriti snažne temelje za dugoročni rast i uspjeh. Posljedice lojalnosti zaposlenika su dalekosežne i imaju značajan utjecaj na cjelokupni uspjeh i stabilnost organizacija. Kada su zaposlenici lojalni svojoj organizaciji, vjerojatnije je da će ići dalje od svojih uloga, što dovodi do povećane produktivnosti i učinkovitosti. To rezultira većom kvalitetom rada, boljim zadovoljstvom kupaca i na kraju većom profitabilnošću poduzeća. Nadalje, lojalnost zaposlenika potiče pozitivno radno okruženje, jer je vjerojatnije da će lojalni zaposlenici surađivati sa svojim kolegama, podržati inicijative poduzeća i pridonijeti snažnoj dinamici tima. Ovaj osjećaj lojalnosti i prijateljstva može potaknuti moral i angažman zaposlenika, što dovodi do nižih stopa fluktuacije i većeg zadržavanja vrhunskih talenata (Smith, Johnson, 2021). Snažan osjećaj predanosti i predanosti zaposlenika može poduzeću donijeti mnoštvo prednosti. To uključuje povećanje produktivnosti, smanjenje stope fluktuacije i općenito pozitivno radno okruženje. Poduzeća koja su uspješna u održavanju lojalnosti svojih zaposlenika često bilježe smanjenje troškova vezanih uz zapošljavanje i obuku, kao i poboljšanu suradnju i učinkovitost unutar timova.

Lojalnost zaposlenika predstavlja važan faktor za uspjeh organizacija. Ona se može definirati kao emocionalna privrženost i predanost zaposlenika prema organizaciji, koja se manifestira kroz njihovu želju da ostanu u poduzeću, uloženi trud i vjerovanje u ciljeve poduzeća (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014). Zadovoljni i lojalni zaposlenici često su produktivniji, angažiraniji te manje skloni fluktuaciji, što može doprinijeti dugoročnoj stabilnosti i uspjehu poduzeća. Zato je razumijevanje faktora koji utječu na lojalnost zaposlenika ključno za vođe kako bi mogli implementirati strategije koje će je ojačati. To uključuje pažljivu selekciju i upravljanje ljudskim resursima, osiguranje pravednosti i transparentnosti u organizaciji te razvoj radnog okruženja koje potiče osjećaj pripadnosti i

motivaciju među zaposlenicima. Osim toga, kontinuirano praćenje i povratne informacije zaposlenika mogu pomoći u identifikaciji potreba i problema te prilagodbi strategija kako bi se osigurala lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014).

Organizacijska lojalnost zaposlenika postala je glavna tema u istraživanjima o radnom okruženju, s naglaskom na njezinu važnost za organizacijsku uspješnost. Shirbagi (2007) ističe da nedostatak lojalnosti među zaposlenicima može rezultirati smanjenom produktivnošću i povećanim izostancima s posla, što može ozbiljno utjecati na organizacijske ciljeve. Kanter (1968) definira lojalnost kao sposobnost zaposlenika da pruže svoju energiju i predanost organizaciji, ističući njezinu povezanost s identifikacijom pojedinca s organizacijom i njezinim ciljevima. Meyer i Allen razvili su trokomponentni model lojalnosti, prema kojem afektivna lojalnost obuhvaća emocionalnu privrženost zaposlenika organizaciji, instrumentalna lojalnost je povezana s osjećajem nužnosti ostanka u organizaciji zbog koristi, dok normativna lojalnost proizlazi iz osjećaja moralne obveze prema organizaciji (Shirbagi, 2007). Ova razumijevanja lojalnosti naglašavaju njezinu važnost ne samo za zadržavanje zaposlenika nego i za njihovo radno ponašanje. Istraživanja su pokazala da su uzroci lojalnosti raznoliki i obuhvaćaju osobne karakteristike, karakteristike posla, strukturalne karakteristike poduzeća te radno iskustvo (Vidić, 2010). Osobne karakteristike poput spola, dobi i vrijednosti mogu utjecati na razinu lojalnosti, dok karakteristike posla poput jasnoće zadataka i radnih uvjeta također imaju važnu ulogu (Vidić, 2010). Strukturalne karakteristike poduzeća poput veličine i decentralizacije vlasti mogu djelomično utjecati na lojalnost, dok radno iskustvo oblikuje percepciju zaposlenika o važnosti organizacije i njihovoj povezanosti s njom (Vidić, 2010).

Organizacijska lojalnost zaposlenika ima snažan utjecaj na njihovo radno ponašanje i dugoročnu uspješnost poduzeća. Kroz analizu različitih faktora i perspektiva, možemo bolje razumjeti kako poduzeća mogu potaknuti razvoj i održavanje lojalnosti među svojim zaposlenicima, što može imati pozitivan utjecaj na njihove performanse i dugoročnu stabilnost poduzeća.

## **2.2. Sveobuhvatna briga za dobrobit zaposlenika i njegove lojalnosti organizaciji**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, poduzeća su sve više svjesna važnosti te odanosti zaposlenika za postizanje dugoročnog uspjeha. Brojna istraživanja provedena diljem

svijeta duboko su analizirala različite aspekte odanosti zaposlenika te njezin utjecaj na radno ponašanje i performanse organizacija.

Prvo istraživanje, *"The Future of Work: Implications for Managerial Innovation and Resource Management"*, istražuje vezu između odanosti zaposlenika i njihove radne učinkovitosti (Smith et al., 2018). Ovo istraživanje analizira kako emocionalna privrženost organizaciji utječe na produktivnost zaposlenika te ističe važnost odanosti za postizanje organizacijskih ciljeva. Zatim, istraživanje, *"Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors"*, usredotočuje se na čimbenike koji utječu na razinu odanosti zaposlenika prema određenoj tvrtki (Jones, 2009). Analizira se uloga faktora poput zadovoljstva poslom, korporativne kulture, ponašanja i vođenja u formiranju odanosti zaposlenika te istražuje načine kako organizacije mogu poboljšati tu odanost. Nadalje, istraživanje, *"The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment"* istražuje kako stilovi vođenja utječu na odanost zaposlenika te ulogu zadovoljstva poslom kao posrednika u toj vezi (Nanjundeswaraswamy, 2021). Ovo istraživanje pruža dublji uvid u mehanizme koji leže iza veze između vođenja i odanosti. Naime, jedan od ključnih aspekata sveobuhvatne brige za dobrobit zaposlenika je osiguravanje fizičkog i mentalnog zdravlja. Poduzeća koja pružaju programe i resurse za očuvanje zdravlja svojih zaposlenika potiču njihovu lojalnost i predanost. To može uključivati pružanje pristupa zdravstvenoj skrbi, psihološkoj podršci, programima za održavanje kondicije te promicanje zdravih navika života. Osim toga, podrška za ravnotežu između poslovnog i privatnog života igra ključnu ulogu u očuvanju dobrobiti zaposlenika. Fleksibilne radne opcije poput rada od kuće, prilagodljivog radnog vremena i dopusta za obiteljske obaveze omogućuju zaposlenicima da usklade svoje profesionalne i osobne obveze, što rezultira većim zadovoljstvom i lojalnošću prema organizaciji.

Tu je i istraživanje, *"Coworkers behaving badly: the impact of coworkers deviant behavior upon individual employees"*, istražuje kako percepcija pravednosti u organizaciji utječe na odanost zaposlenika (Robinson et al., 2014). Analizira se uloga distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti u formiranju odanosti te se istražuju implikacije za upravljanje ljudskim resursima, odnosno odnos ponašanja između zaposlenika. Konačno, *Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention*, istražuje kako podrška poduzeća utječe na razinu odanosti zaposlenika, odnosno utjecaj stresa na ponašanje zaposlenika među kojima je uključena i odanost (Chen et.al. 2011). Ovo istraživanje analizira dugoročne učinke

različitih oblika organizacijske podrške na odanost zaposlenika te pruža smjernice za razvoj strategija podrške unutar organizacija.

Podrška za razvoj karijere važan je faktor u očuvanju lojalnosti zaposlenika. Naime, poduzeća koja pružaju mogućnosti za napredovanje, mentorstvo i obrazovanje potiču zaposlenike da se angažiraju i razvijaju u svom radu. Kada zaposlenici osjete da poduzeća cijene njihov rast i napredak, skloniji su ostati i doprinostiti dugoročnom uspjehu poduzeća. Promicanje zdravlja radne kulture također je ključno za očuvanje lojalnosti zaposlenika. Stvaranje okruženja koje potiče međusobnu podršku, transparentnost i otvorenu komunikaciju stvara osjećaj zajedništva i pripadnosti među zaposlenicima. Kada se zaposlenici osjećaju uključenima i podržanima, vjerojatnije je da će ostati lojalni organizaciji. Kroz ova istraživanja, dobiva se dublji uvid u složenu prirodu odanosti zaposlenika te ključne čimbenike koji je oblikuju. Razumijevanje ove teme omogućuje organizacijama da razviju strategije koje potiču odanost zaposlenika te time poboljšaju svoje performanse i konkurentnost na tržištu.

### **2.3. Metode i aktivnosti kojima se može utjecati na lojalnost zaposlenika**

Lojalnost zaposlenika ključna je za uspjeh organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Kako bi izgradile stabilno i produktivno radno okruženje, poduzeća se oslanjaju na različite metode i aktivnosti koje utječu na lojalnost svojih zaposlenika. Khan i sur. (2020) istraživali su čimbenike koji su utjecali na lojalnost zaposlenika u industrijskom sektoru. Lojalnost zaposlenika može se povećati ako im se omogući odgovarajuća obuka. Na lojalnost zaposlenika može značajno utjecati organizacijska predanost i zadovoljstvo zaposlenika. Sa sigurnošću se može reći da ako se zaposlenikov učinak na službenim zadacima visoko cijeni, to će pomoći u povećanju stupnja lojalnosti zaposlenika i nedvojbeno će povećati njegove radne sposobnosti i predanost poslu. Dizajniran je upitnik i prikupljeni su podaci iz Jeddaha, Mekke i Medine u Saudijskoj Arabiji, a relevantni podaci su bili 390 upitnika. Rezultati su pokazali da su i zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost značajno utjecali na lojalnost zaposlenika.

S obzirom na brojne probleme s kojima se zdravstveni sektor suočava, uključujući one koji se odnose na ljudske resurse i njihovu učinkovitost, Khan et al. (2020) istražio je vezu između financijskih poticaja i radnog učinka posredstvom lojalnosti zaposlenika. Podaci o presjeku prikupljeni su od 302 zaposlenika (liječnika i medicinskih sestara) koji rade u nekoliko bolnica u Islamabadu i Rawalpindiju, Pakistan, korištenjem praktičnih tehnika uzorkovanja. Smart PLS 3.2.7 korišten je u studiji za empirijsku analizu i nalaze. Statistički nalazi ove studije pokazuju



da su financijski poticaji jedan od glavnih pokretača lojalnosti zaposlenika njihovim tvrtkama, što zauzvrat promiče poboljšanu radnu učinkovitost. Osim toga, poduzeća moraju zaposlenicima dati vrhunske financijske poticaje kako bi ih zadržali dulje vrijeme, što će poboljšati njihovu učinkovitost na poslu. U poslovnom sektoru, Maulidiani i Bhinekawati (2020) promatrali su varijable koje utječu na lojalnost zaposlenika. Studija je otkrila da zadovoljstvo zaposlenika, osnaživanje i povjerenje u menadžment imaju značajan utjecaj na lojalnost zaposlenika stvaranjem ankete i njezinom distribucijom među 100 milenijskih zaposlenika u tvrtkama e-trgovine u Jakarti. Učinkovitost poduzeća predviđa se kao rezultat odnosa između predanosti i povjerenja zaposlenika. "Povjerenje u poduzeće" odnosi se na mišljenje članova osoblja o pouzdanosti organizacije. Uprava mora uzeti u obzir kako to utječe na stavove zaposlenika i buduće doprinose organizaciji, a organizacije moraju njegovati povjerenje uprave. Učinak zaposlenika može se povećati s osnaživanjem. Zaposlenici su se više posvetili svom poslodavcu kao rezultat toga što su dobili ovlast i dužnost da odlučuju o svakom aspektu svog zaposlenja. Veća je vjerojatnost da će zaposlenici imati dobar stav prema svom poslu ako su izuzetno zadovoljni svojim zanimanjima. Poriv i volja zaposlenika da se svaki dan pojave na poslu i ostanu na poslu poznata je kao zadovoljstvo poslom. Iako je ovo istraživanje povezalolojalnost zaposlenika s osnaživanjem, zadovoljstvom zaposlenika i povjerenjem u menadžment, lojalnosti još uvijek treba dodati druge čimbenike.

Nguyen et al. (2020) razjasnili su elemente koji utječu na lojalnost zaposlenika u sektoru industrije. Podaci od 320 zaposlenika malih i srednjih organizacija u 5 okruga grada Tra Vinh u Vijetnamu prikupljeni su za studiju, a valjani podaci zatim su ispitani pomoću metode multivarijantne regresije. Sljedećih šest varijabli utjecalo je na lojalnost zaposlenika: suradnici, menadžeri, zahtjevi posla, praksa plaćanja, korporativna kultura i radno okruženje. Iako je fokus ove studije na internim varijablama koje utječu na lojalnost, druge varijable, kao što su predanost uprave i kvaliteta usluge osoblja, također se mogu uzeti u obzir. Ismail i Puteh (2021) dali su primjere varijabli koje su utjecale na lojalnost zaposlenika u industrijskom sektoru. Korišten je dizajn presjeka i kvantitativna metodologija. Istraživanje radnika u malezijskom proizvodnom sektoru u Klangu i Shah Alamu dalo je glavni izvor podataka za studiju. Nalazi pokazuju da su bila potrebna 384 uzorka stanovništva. Istraživanje je pokazalo da su plaće i plaća, organizacijska podrška, radno okruženje, obuka i razvoj te rast karijere pet kriterija koji imaju najveći utjecaj na lojalnost zaposlenika. Slično prvoj studiji, i ova zahtjeva dodavanje više faktora koji utječu na lojalnost. Također, PT Agung Berkat Bintatar Abadi, indonezijska tvrtka koja proizvodi i upravlja preradom drva, (Pulungan, Andika, 2022) pokušala je utvrditi

utjecaj koji plaća, radno mjesto i suradnja imaju na lojalnost zaposlenika. 78 sudionika činilo je konačnu populaciju, prema izračunima. Plaća, radno okruženje i timski rad su pozitivni i značajni utjecaji na lojalnost zaposlenika, djelomično i istovremeno, prema studiji SPSS višestruke linearne regresije. Otkriveno je da je najvažniji element u predviđanju lojalnosti zaposlenika bila plaća. Odanost zaposlenika može se povezati s naknadom, radnom okolinom i timskim radom 95,6 % vremena, a ostatak se pripisuje drugim varijablama. Odanost zaposlenika obrnuto je povezana s plaćom, radnom okolinom i timskim radom. Budući da ovo istraživanje ovisi o prikupljanju kvantitativnih podataka od zaposlenika u industrijskim organizacijama u Indoneziji, potrebno je prikupiti veći uzorak u cilju postizanja generalizacije.

Na temelju provedenih istraživanja formirane su ključne strategije koje poduzeća mogu primijeniti kako bi izgradile lojalnost svojih zaposlenika. Prvo, kvalitetno vođenje igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Istraživanja su pokazala da vođe koje su pravedne, podržavajuće i transparentne često imaju lojalnije zaposlenike. Kroz pravedno vođenje, zaposlenici se osjećaju cijenjenima i podržanima, što doprinosi njihovoj lojalnosti prema poduzeću (Brown, Williams, 2020). Drugo, razvoj karijere važan je faktor za izgradnju lojalnosti zaposlenika. Poduzeće koje pruža mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj često imaju zaposlenike koji su predani organizaciji. Programi obuke, mentorstva i napredovanja omogućuju zaposlenicima da razvijaju svoje vještine i napreduju u karijeri unutar poduzeća, što povećava njihovu predanost i pripadnost (Noe et al., 2017). Treće, kompenzacijski paketi igraju važnu ulogu u stvaranju osjećaja lojalnosti među zaposlenicima. Pravedna i konkurentna kompenzacija, uključujući plaće, beneficije i dodatne pogodnosti, može značajno utjecati na osjećaj lojalnosti zaposlenika prema organizaciji. Osiguravanje da zaposlenici osjete da su pravedno nagrađeni za svoj rad može poboljšati njihovu predanost i motivaciju (Milkovich, Newman, 2016). Četvrto, radno okruženje ima veliki utjecaj na lojalnost zaposlenika. Poduzeća koja promoviraju kulturu u kojoj se cijene različitosti i doprinosi svakog zaposlenika često imaju lojalnije radnike. Pozitivno radno okruženje koje potiče suradnju, timski rad i međusobno poštovanje doprinosi osjećaju pripadnosti i lojalnosti zaposlenika (Robbins, Judge, 2017). Kvalitetna komunikacija ključna je za izgradnju lojalnosti zaposlenika. Redovita i transparentna komunikacija između menadžmenta i zaposlenika stvara osjećaj povjerenja i pripadnosti. Informiranje zaposlenika o važnim promjenama, ciljevima i uspjesima poduzeća može ih učiniti osjećajnijima i lojalnijima prema svom poslodavcu (Guffey & Loewy, 2018).

Lojalnost zaposlenika ključna je za uspjeh organizacija, a istraživanja pokazuju da se može povećati kroz kvalitetno vođenje, mogućnosti za razvoj karijere, pravedne kompenzacijske pakete, pozitivno radno okruženje i transparentnu komunikaciju. Poduzeća koja podržavaju svoje zaposlenike i stvaraju osjećaj pripadnosti i zadovoljstva imaju veću šansu za zadržavanje lojalnih i produktivnih radnika, što dugoročno doprinosi njihovom uspjehu u dinamičnom poslovnom okruženju.

### **3. Istraživanje o povezanosti brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti u organizaciji**

Ovaj rad je zahtijevao potrebu provođenja istraživanja u svrhu potvrde ili opovrgavanja zadane hipoteze pod nazivom: **H.1:** Briga za dobrobit zaposlenika pozitivno utječe na njihovu lojalnost organizaciji. Cilj ovog istraživanja je dokazati da je kvalitetna i sveobuhvatna briga o zaposlenicima glavni preduvjet dugoročne lojalnosti kadrova.

#### **3.1. Prethodna istraživanja, instrumenti i metodologija istraživanja**

Istraživanje se provodilo putem anketnog upitnika kao instrumenta ispitivanja. Proveden je i izrađen uz pomoć online platforme Google obrasca, u cilju što efikasnijeg i jednostavnijeg provođenja i obrade rezultata u razdoblju od 15. do 26. travnja 2024. godine. Anketni upitnik se sastojao od ukupno 26 tvrdnji te je bio u potpunosti anonimn. Ciljana skupina istraživanja bili su zaposlenici hotela na području Poreštine u Istri, a istom je pristupilo ukupno 120 zaposlenika. Ovaj upitnik je preuzet iz 2 članka: Czerw, A 2017, *Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace* koji se veže za dobrobit zaposlenika te iz : Šavareikienė, D, & Daugirdas, L 2009, *Forms of expression of employee loyalty. Socialiniai tyrimai* koji se fokusira na lojalnost.

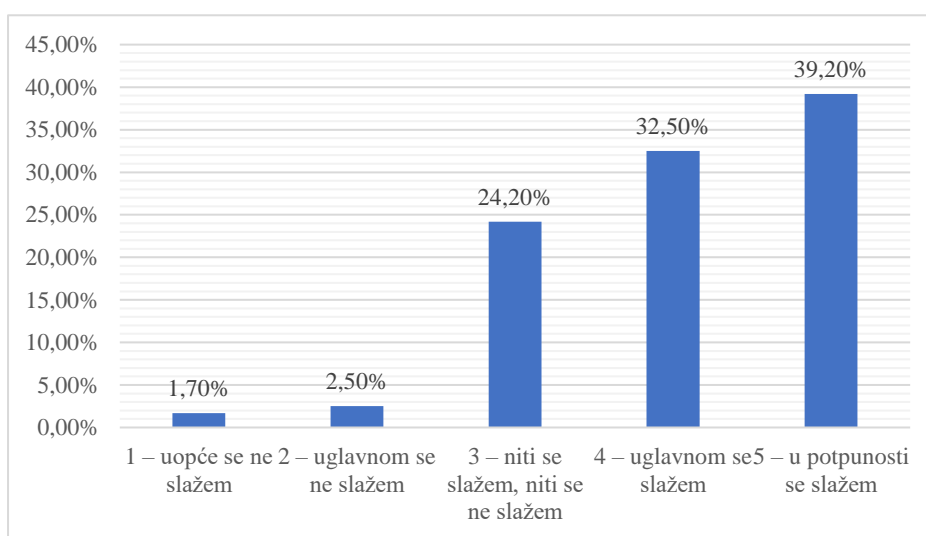
Od ukupno 26 tvrdnji od kojih se sastojao anketni upitnik, 6 tvrdnji se odnosilo na opće podatke o ispitaniku (godina rođenja, spol, ukupni radni staž, radni staž u sadašnjoj organizaciji, razina obrazovanja i trenutni status zaposlenja) koji daju početni uvid u samo iskustvo zaposlenika i njihove radne sposobnosti. Na tih 6 pitanja je bilo potrebno odgovoriti zaokruživanjem jedne od ponuđenih tvrdnji kao što su spol i trenutni status zaposlenja, samostalnim unosom odgovora. Preostalih 20 tvrdnji bile su podijeljene na dva dijela od kojih se prvi dio odnosio na dobrobit zaposlenika te je sadržavao 12 tvrdnji, a drugi na njihovu lojalnost sa ukupno 8 tvrdnji. Ispitanici su prema vlastitom mišljenju i procjeni zadanih tvrdnji bili dužni dati ocjenu od 1 do 5, točnije procijeniti stupanj slaganja s određenim tvrdnjama prema vlastitom iskustvu pri čemu je: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – u potpunosti se slažem.

Ovakav način ispitivanja mjerio se Likertovom ljestvicom ili skalom. Rezultatima tih tvrdnji u cilju je dobiti uvid o njihovom trenutnom zadovoljstvu na radnom mjestu i razini lojalnosti koju imaju za organizaciju.

## 3.2. Rezultati istraživanja

Rezultati svake tvrdnje u nastavku su prikazani grafički te tekstualno detaljno pojašnjeni. Istraživanje se sastoji od sveukupno 26 grafikona. Prvih 12 grafikona obuhvaća tvrdnje vezane za dobrobit zaposlenika, a drugi dio obuhvaća 8 tvrdnji u svrhu dokazivanja lojalnosti zaposlenika, a posljednji dio od 6 pitanja se sastoji od općih podataka o ispitanicima.

Grafikon 1. u nastavku prikazuje stupanj slaganja ispitanika sa mogućnosti ostvarenja osobnih ciljeva te spoznaja njima važnih vrijednosti zahvaljujući poslu kojeg obavljaju.

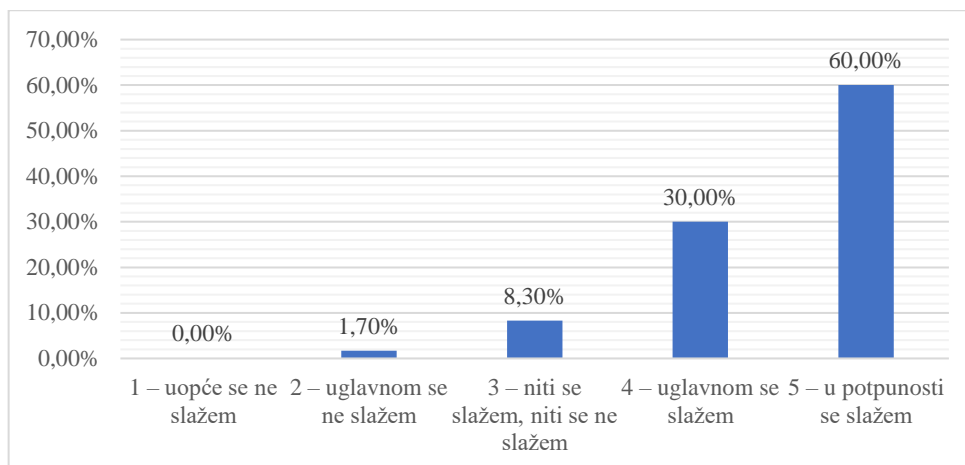


Grafikon 1: Percepcija napretka ispitanika ka osobnim ciljevima i važnim vrijednostima kroz posao

Izvor: istraživanje autora

Iz grafikona 1. vidljivo je da se sa tvrdnjom ostvarenja osobnih ciljeva i vrijednosti kroz posao uopće ne slaže 2 ispitanika (1,70%), uglavnom se ne slaže 3 ispitanika (2,50%), a čak 29 ispitanika (24,20%) se niti slaže, niti ne slaže. 39 ispitanika (32,50%) je potvrdilo da se uglavnom slažu s tvrdnjom, a najviše 47 (39,20%) ih se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. Vidljivo je da se više od 70% ispitanika u većoj ili manjoj mjeri slaže sa ovom tvrdnjom što nam ukazuje da zaposlenici ovaj posao i organizaciju ne smatraju samo sredstvom zarade, već ga vide kao put prema osobnom napretku.

Grafikon 2. prikazuje koliko su ispitanici svjesni i sigurni kako je njihov dio posla koji obavljaju važan za samu organizaciju.



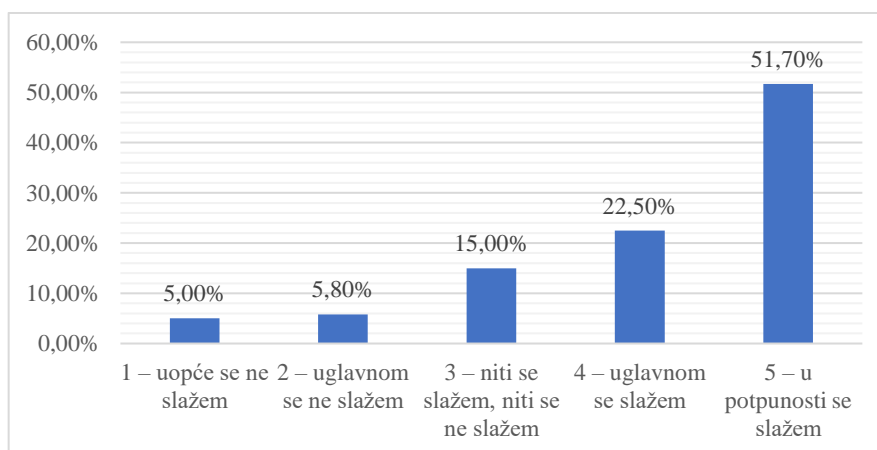
Grafikon 2: Percepcija ispitanika o važnosti doprinosa za organizaciju

Izvor: istraživanje autora

Iz priloženog grafikona, vidljivo je da nitko od ispitanika nije tvrdnju o važnosti doprinosa za organizaciju označio sa uopće se ne slažem. Svega 2 ispitanika (1,70%) se uglavnom ne slaže sa ovom tvrdnjom, a 10 ispitanika (8,30%) se niti slaže, niti ne slaže. Oko 36 ispitanika (30,00%) se uglavnom slaže sa tvrdnjom, a čak 72 ispitanika (60,00%) se u potpunosti slaže.

Zaključno je da se 90,00 % ispitanika u većoj ili manjoj mjeri slaže i smatra da je njihov posao koji obavljaju bitan za organizaciju, što ukazuje na dobrobit zaposlenika u većoj mjeri.

Grafikon 3. prikazuje stupanja slaganja zaposlenika sa tvrdnjom da je u njihovoj tvrtki svaki zaposlenik važan. Rezultati ove tvrdnje mogu prikazati kakav je odnos nadležnih prema zaposlenicima te koliki je stupanj njihove dobrobiti.



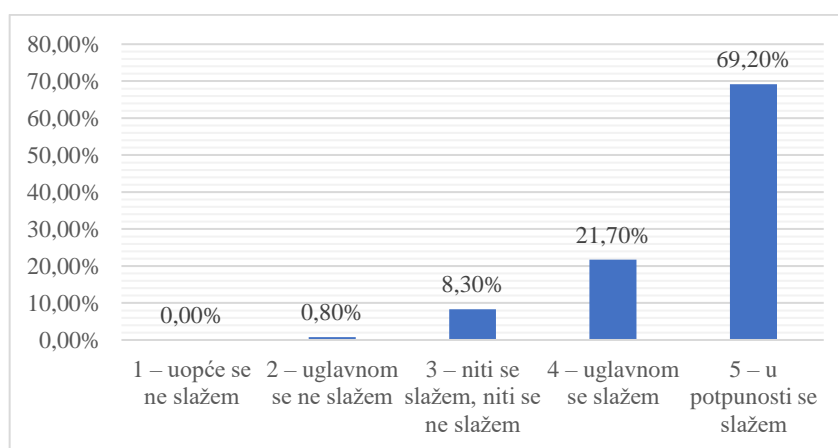
Grafikon 3: Percepcija ispitanika o važnosti svakog zaposlenika u tvrtki

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analize rezultata vidljivo je da se 6 ispitanika (5,00%) uopće ne slaže sa ovom tvrdnjom, 7 ispitanika (5,80%) uglavnom se ne slaže, a njih 18 (15,00%) se niti slažu, niti ne slažu. Sa ovom tvrdnjom se uglavnom slaže 27 ispitanika (22,50%) , a najviše ispitanika, čak 62 (51,70%) se u potpunosti slaže.

Moguće je primijetiti kako se 74,20% ispitanika u većoj ili manjoj mjeri slažu sa ovom tvrdnjom što nam dokazuje da organizacija cijeni svakog zaposlenika te mu nastoji ukazati na njegovu važnost, a to ima pozitivan utjecaj na samu produktivnost i angažman organizacija, a nadalje na dugoročan uspjeh te lojalnost zaposlenika poduzeća.

Grafikon 4. prikazuje stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjom o kvaliteti odnosa s kolegama. Nastoji se analizirati koliki udio ispitanika ima kvalitetan i dobar odnos sa kolegama jer to bitno utječe na njihovu dobrobit.

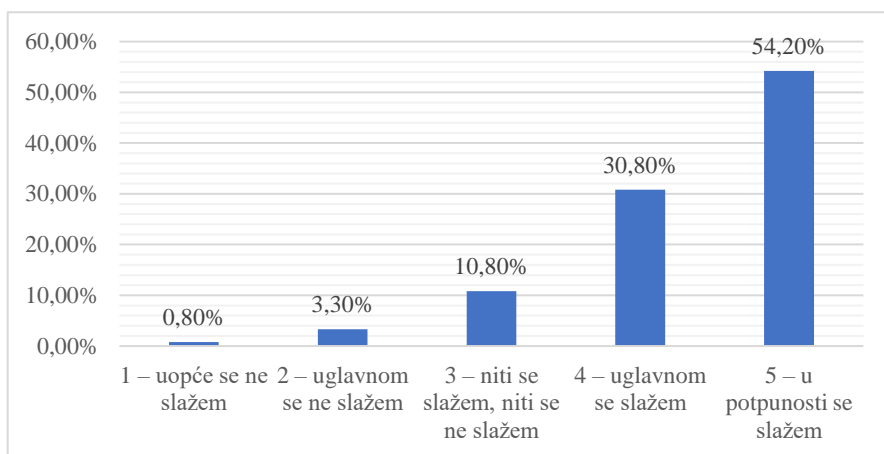


Grafikon 4: Percepcija ispitanika o kvaliteti odnosa s kolegama

Izvor: istraživanje autora

Na temelju prikazanog grafikona vidljivo je da nitko od ispitanika nije odgovorio da se uopće ne slaže s ovom tvrdnjom te se samo jedan ispitanik (0,80%) uglavnom ne slaže sa ovom tvrdnjom, što ukazuje na pozitivne rezultate. 10 ispitanika(8,30%) se niti slaže, niti ne slaže sa tvrdnjom. 26 ispitanika (21,70%) se uglavnom slaže, a čak 83 ispitanika (69,20%) u potpunosti se slaže. Rezultati koji pokazuju 90,90% slaganja svih ispitanika sugeriraju izuzetno visoku razinu zadovoljstva ispitanika s njihovim radnim odnosima na poslu. Ovo visoko zadovoljstvo može biti ključni faktor za dobrobit zaposlenika, kao i za njihovu lojalnost prema organizaciji.

Grafikon 5. prikazuje u kojoj mjeri ispitanici mogu računati na pomoć i podršku kolega u slučaju problema na poslu.

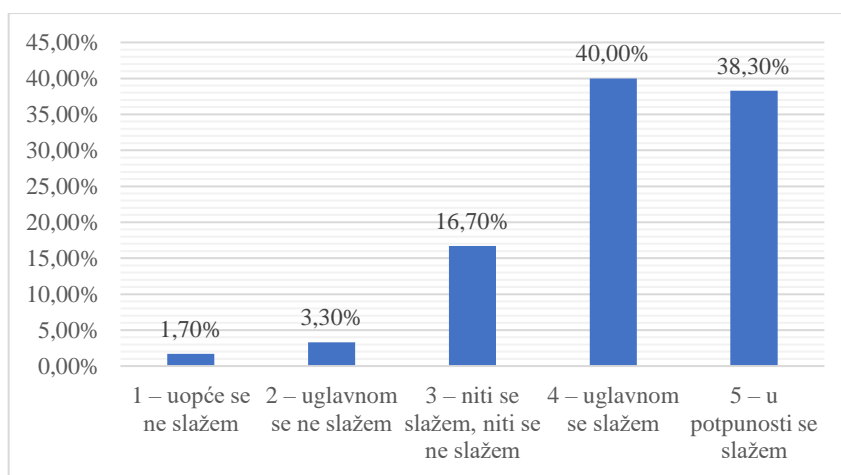


Grafikon 5: Percepcija ispitanika o podršci kolega u slučaju problema na poslu

Izvor: istraživanje autora

Na temelju prikazanog grafikona, vidljivo je kako se 1 ispitanik (0,80%) uopće ne slaže s ovom tvrdnjom, a 4 ispitanika (3,30%) se uglavnom ne slažu. Međutim, 13 ispitanika (10,80%) se niti slažu niti ne slažu, a čak 37 ispitanika (30,80%) se uglavnom slažu. Najveći broj od 65 ispitanika (54,20%) se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da može računati na podršku kolega u slučaju problema na poslu. Rezultati utvrđuju da 85,00% ispitanika ima zagarantiranu pomoć i podršku od svojih kolega.

Grafikon 6. prikazuje razinu slaganja ispitanika sa tvrdnjom da u njihovoj prevladava pozitivno radno okruženje. Ovaj faktor je iznimno važan i uvelike se odražava na cjelokupno zadovoljstvo zaposlenika.



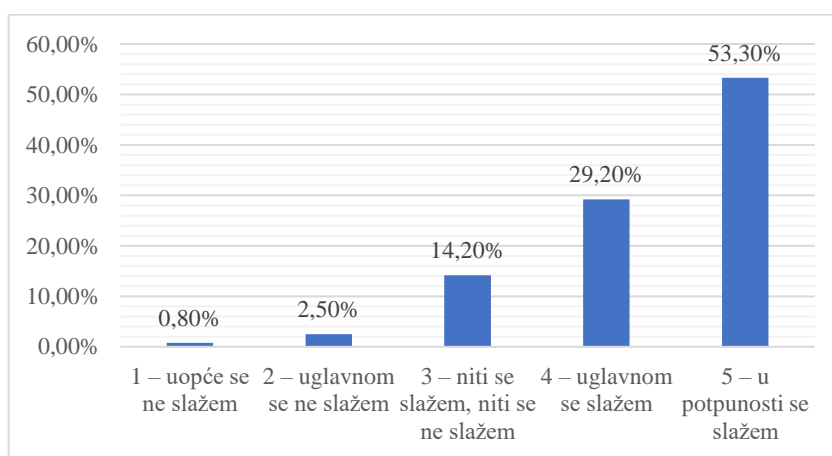
Grafikon 6: Percepcija ispitanika o radnom okruženju zaposlenika

Izvor: istraživanje autora



Na temelju rezultata grafikona je vidljivo da se većinski dio ispitanika (78,30%) slažu sa tvrdnjom, što ukazuje na povećanu dobrobit zaposlenika u organizaciji. Njih 48 (40,00%) se uglavnom slaže, dok se 46 ispitanika (38,30%) u potpunosti slaže s tvrdnjom. Međutim, 2 ispitanika (1,70%) se uopće ne slažu, a 4 ispitanika (3,30%) uglavnom ne slažu. Preostalih 20 ispitanika (16,70%) se niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Navedeni rezultati ukazuju na dobrobit zaposlenika, ali i potrebu unaprjeđenja radne atmosfere poduzeća u svrhu povećanja udjela zadovoljstva.

Grafikon 7. nastoji prikazati u kolikoj mjeri se ispitanici slažu da je njihov rad cijenjen od strane nadležnih u poduzeću. Svaka pohvala i podrška od nadležnog znatno utječe na produktivnost i cjelokupnu dobrobit zaposlenika.

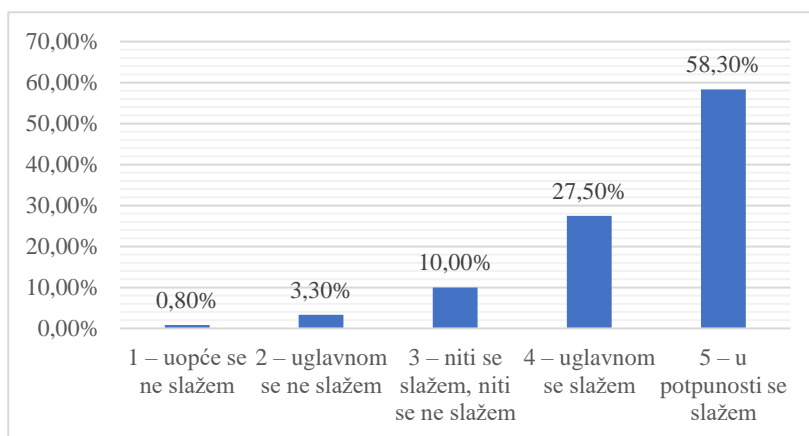


Grafikon 7: Percepcija ispitanika o cijenjenom doprinosu zaposlenika

Izvor: istraživanje autora

Rezultati u većoj mjeri prikazuju slaganje s navedenom tvrdnjom i to u udjelu od 82,50%. Međutim 1 ispitanik (0,80%) se uopće ne slaže sa tvrdnjom da nadređeni cijene njegov rad, a 3 ispitanika (2,50%) se uglavnom ne slaže. Niti se slaže, niti se ne slaže njih 17 (14,20%). Sa tvrdnjom se uglavnom slaže 35 ispitanika (29,20%), a u potpunosti najveći broj od 64 ispitanika (53,30%).

Grafikon 8. prikazuje u kojoj mjeri ispitanici vjeruju da njihov vlastiti doprinos utječe na razvoj samog poduzeća. Kada zaposlenik smatra da svojim radom pozitivno doprinosi razvoju poduzeća time raste njegova produktivnost i lojalnost.

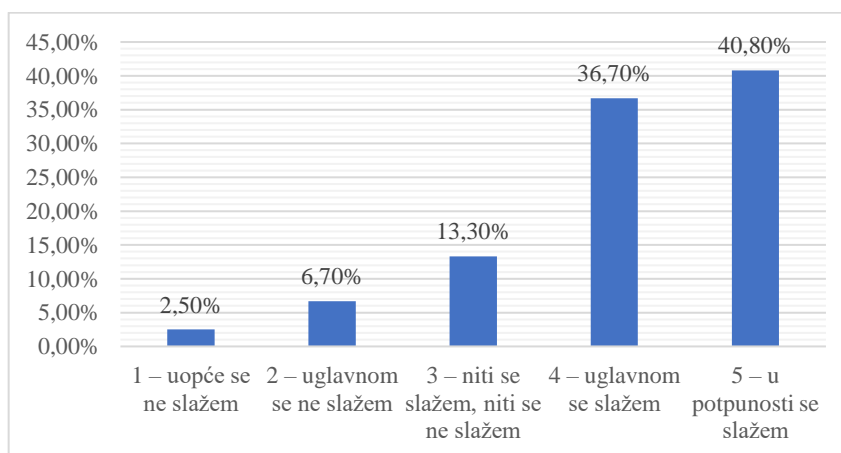


Grafikon 8: Percepcija ispitanika o utjecaju vlastitog doprinosa na razvoj poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analize grafikona vidljivo je da ispitanici u većoj mjeri smatraju da njihov rad ima utjecaj na razvoj poduzeća u kojoj rade (85,80%). Sa tvrdnjom se uglavnom slaže 33 ispitanika (27,50%), a u potpunosti čak 70 ispitanika (58,30%). Niti se slaže, niti ne slaže 12 ispitanika (10,00%), dok se 1 ispitanik (0,80%) uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 9. prikazuje analizu slaganja ispitanika sa mogućnosti kontinuiranog poboljšanja svojih vještina na radnom mjestu. Ova tvrdnja je jedna od najvažnijih faktora koji su nužni za osiguranje dugoročne dobrobiti zaposlenika, ali i njihove lojalnosti poduzeću.



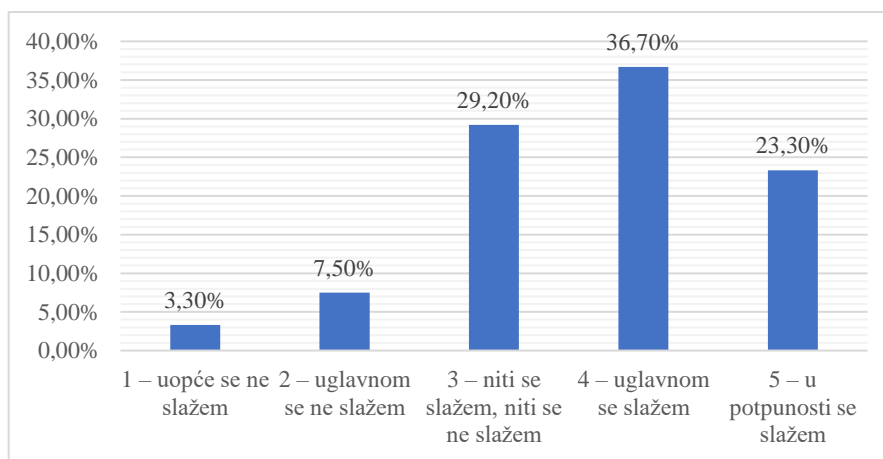
Grafikon 9: Percepcija ispitanika o mogućnosti kontinuiranog poboljšanja vještina

Izvor: istraživanje autora

Temeljem rezultata vidljivo je većinsko slaganje ispitanika u udjelu od 77,50%. Sa tvrdnjom se uglavnom slaže 44 ispitanika (36,70%), a u potpunosti se slaže 49 ispitanika (40,80%). Niti

se slaže 16 ispitanika (13,30%). Svega 3 ispitanika (2,50%) se uopće ne slaže te se 8 ispitanika (6,70%) uglavnom ne slaže s navedenom tvrdnjom. Većinski pozitivni rezultati ispitanika dovode do zaključka o zadovoljnim zaposlenicima koji kontinuirano napreduju i uče.

Grafikon 10. nastoji prikazati razinu slaganja ispitanika sa načinom poslovanja poduzeća za koje rade. Bitno je da zaposlenici poštuju te imaju pozitivan stav i mišljenje o normama i načinu poslovanja poduzeća u kojem rade. Neslaganje s načinom poslovanja u velikoj mjeri može izazvati pad produktivnosti, nezadovoljstvo i u najgorem slučaju napuštanje radnog mjesta.

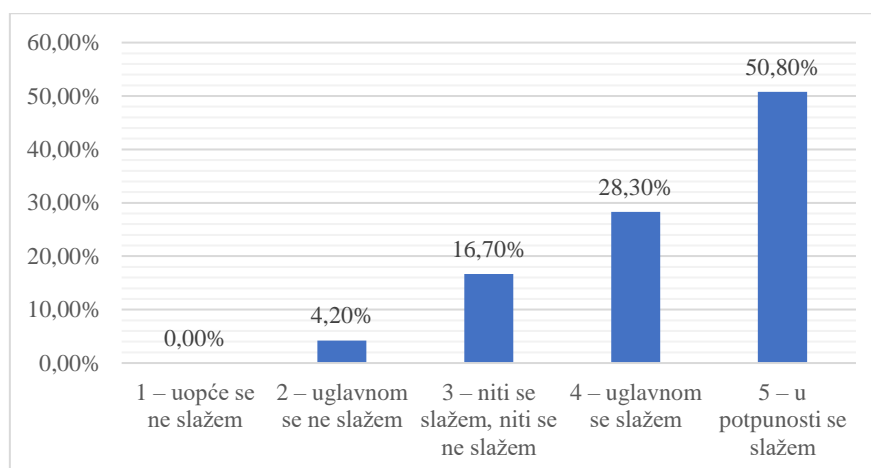


Grafikon 10: Percepcija slaganja ispitanika o načinu poslovanja poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Temeljem prikazanih podataka vidljivo je veće ili manje slaganje s tvrdnjom u udjelu od 60,00%. Sa tvrdnjom se uglavnom slaže 44 ispitanika (36,70%), dok ih se u potpunosti slaže 28 (23,30%). 4 ispitanika (3,30%) se uopće ne slaže, a 9 ispitanika (7,50%) se uglavnom ne slaže s tvrdnjom. Niti se slaže, niti ne slaže 35 ispitanika, što upućuje na nesigurnost u slaganje s načinom poslovanja poduzeća. Zaključno je da su ispitanici u većoj mjeri zadovoljni sa načinom poslovanja kojeg poduzeće provodi, ali bi se moglo bolje istražiti što predlažu zaposlenici u cilju poboljšanja poslovanja poduzeća.

Grafikon 11. prikazuje razinu slaganja ispitanika s tvrdnjom da je pozicija na kojoj rade adekvatna njihovim vještinama. Ova tvrdnja uvelike ovisi o produktivnosti i motivaciji zaposlenika te ukazuje na to koliko cijeni svaki zaposlenik i njihova dobrobit.

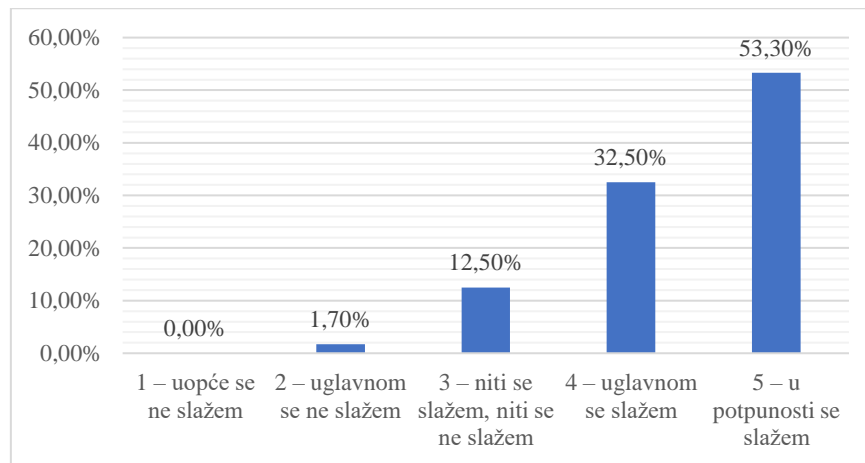


Grafikon 11: Percepcija ispitanika o adekvatnosti položaja na radnom mjestu sukladno vještinama

Izvor: istraživanje autora

Na grafikonu je vidljivo manje ili veće slaganje s tvrdnjom u udjelu od 79,10%. Najviše ispitanika, čak njih 61 se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok se njih 34 (28,30%) uglavnom slaže. Niti se slaže, niti ne slaže 20 ispitanika (16,70%). Nijedan ispitanik se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom, ali njih 5 (4,20%) se uglavnom ne slaže. Zaključno je da većina ispitanika smatra kako je njihov položaj u poduzeću adekvatno pozicioniran u skladu s njihovim vještinama. Takvi rezultati mogu ukazati na potencijalno zadovoljstvo zaposlenika te adekvatno znanje.

Posljednja u nizu tvrdnji kojima je cilj utvrditi dobrobit zaposlenika na radnom mjestu prikazuje u kojoj mjeri se ispitanici slažu da postoji svrha u zadacima koje obavljaju. Ova tvrdnja se uvelike odražava na motivaciju i produktivnost zaposlenika.

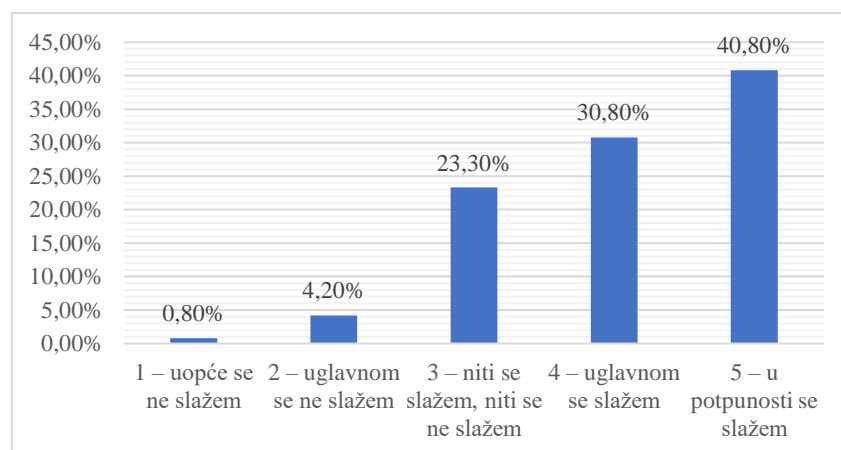


Grafikon 12: Percepcija ispitanika o vlastitoj svrsi u obavljanju zadataka

Izvor: istraživanje autora

Analizom ovog grafikona vidljivo je da se nijedan ispitanik uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom, što je iznimno pozitivno. Sa tvrdnjom se uglavnom ne slažu tek 2 ispitanika (1,70%). Niti se slažu, niti se ne slažu 15 ispitanika (12,50%). Čak 39 ispitanika (32,50%) vidi svrhu u zadacima koje obavlja, točnije uglavnom se slaže s tvrdnjom. Najveći broj ispitanika, njih čak 64 (53,30%), se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

U drugom poglavlju istraživanja pod nazivom „Lojalnost zaposlenika“ postoji osam tvrdnji za koje ispitanici rangiraju svoja slaganja. Prva tvrdnja analizira stupanj značaja poduzeća za ispitanika. Rezultati ove tvrdnje potvrditi će jesu li ispitanici u ikakvoj mjeri lojalni svojem poduzeću.

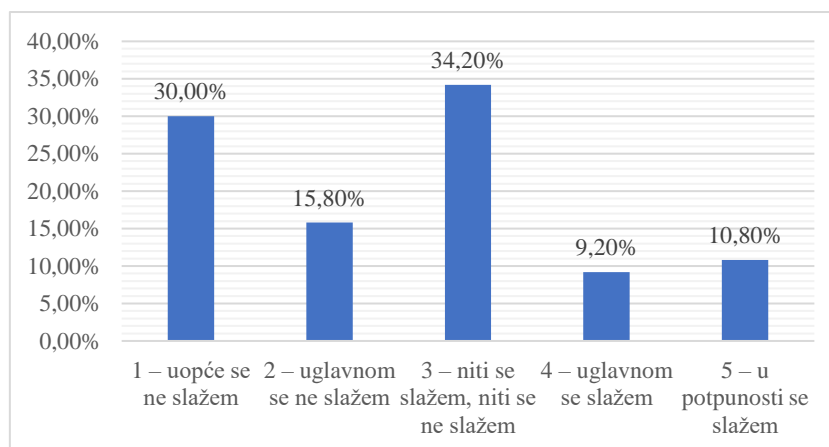


Grafikon 13: Percepcija ispitanika o značaju poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analize vidljivo je da se 71,60% ispitanika u većoj ili manjoj mjeri slaže sa ovom tvrdnjom. Samo 1 ispitanik (0,80%) se uopće ne slaže, dok se svega 5 ispitanika (4,20%) uglavnom ne slaže sa tvrdnjom. Niti se slaže, niti ne slaže 28 ispitanika (23,30%). Sa tvrdnjom se uglavnom slaže 37 ispitanika (30,80%), a najviše ispitanika, njih 49 (40,80%), se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 14. prikazuje tvrdnju koja nastoji istražiti u kojoj mjeri ispitanici nisu emocionalno povezani sa poduzećem u kojoj rade te time saznati njihov stupanj lojalnosti za istu.

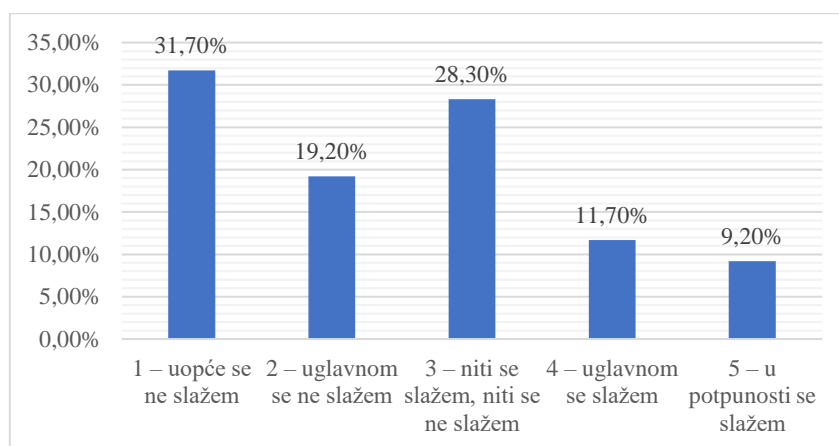


Grafikon 14: Percepcija ispitanika o emocionalnoj nepovezanosti s poduzećem

Izvor: istraživanje autora

Iz grafikona je vidljivo da je najveći broj ispitanika (41, 34,20%) odabralo opciju niti se slažem niti se ne slažem, što upućuje na nesigurnost kod odabira. Međutim veći dio ispitanika (45,80%) se u većoj ili manjoj mjeri ne slažu s tvrdnjom da ne osjećaju emocionalnu povezanost s poduzećem. Sa navedenom tvrdnjom se uopće ne slaže čak 36 ispitanika (30,00%), dok se uglavnom ne slaže njih 19 (15,80%). 11 ispitanika (9,20%) smatra kako je navedena tvrdnja ispravna, to jest uglavnom se slažu, a 13 ispitanika se u potpunosti slaže. Zaključno je da se mnogo ispitanika još uvijek preispituje kada je u pitanju emocionalna povezanost sa poduzećem, a time se preispituje i njihova lojalnost.

Grafikon 15. prikazuje tvrdnju čiji je cilj utvrditi koliko se ispitanici ne smatraju prihvaćenima u svojem poduzeću.

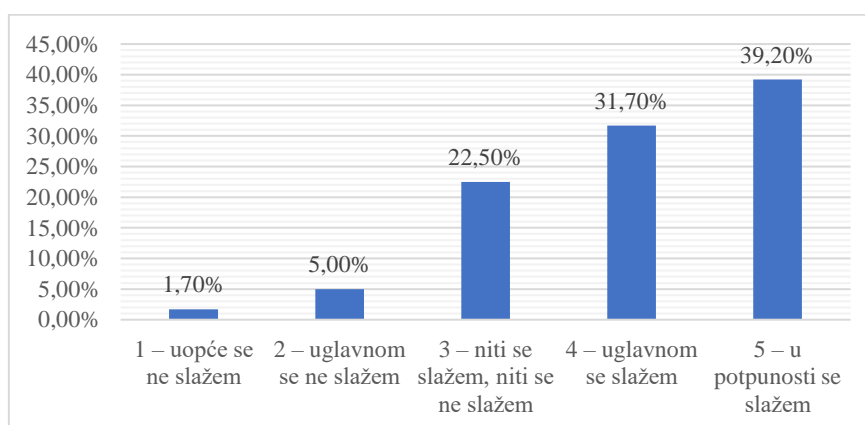


Grafikon 15: Percepcija ispitanika o nepripadnosti poduzeću

Izvor: istraživanje autora

Iz grafikona je vidljivo manje ili veće neslaganje ispitanika s tvrdnjom u omjeru od 50,90%. Najviše ispitanika (38, 31,70%) se uopće ne slaže, točnije osjeća snažnu pripadnost u svojem poduzeću. 23 ispitanika (19,20%) se uglavnom ne slaže s tvrdnjom. Međutim ponovno se javlja visok broj ispitanika (34, 28,30%) koji se niti slažu, niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Sa tvrdnjom se uglavnom slaže 14 ispitanika (11,70%), a u potpunosti se slaže njih 11 (9,20%).

Grafikon 16. nastoji prikazati koliko ispitanika bi voljelo graditi karijeru unutar poduzeća u kojem radi. Analizom ove tvrdnje nastoji se utvrditi u kojoj se mjeri ispitanici smatraju ovo poduzeće podobnim za daljnji razvoj svoje karijere.



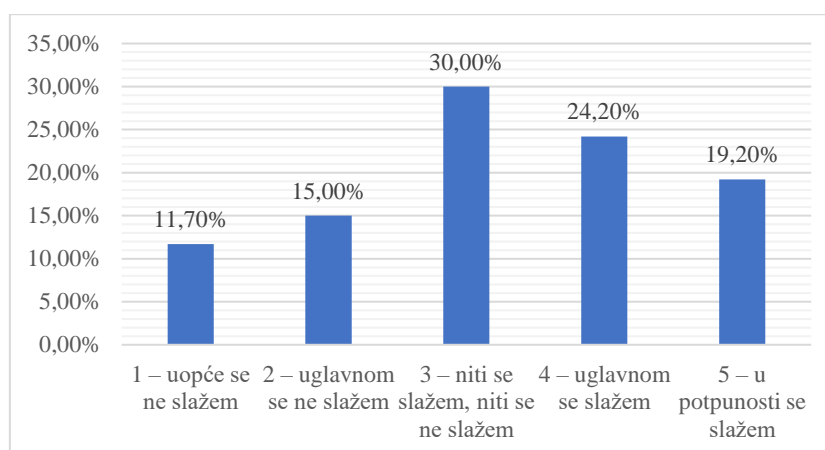
Grafikon 16: Percepcija ispitanika o izgradnji karijere unutar poduzeću

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analize rezultata vidljivo je veće ili manje slaganje s tvrdnjom u udjelu od 70,90%. najveći dio ispitanika (47, 39,20%) se u potpunosti slaže da bi voljeli graditi karijeru unutar

poduzeća u kojem rade, a 38 ispitanika (31,70%) se uglavnom slaže sa tvrdnjom. 27 ispitanika (22,50%) se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom. Za 2 ispitanika (1,70%) tvrdnja nije točna te se uopće ne slažu, dok se 6 ispitanika (5,00%) uglavnom ne slaže. Zaključno je da većinski dio ispitanika želi izgraditi karijeru unutar poduzeća što upućuje na lojalnost samih zaposlenika i dugoročni ostanak u poduzeću.

Grafikon 17. prikazuje u kojem omjeru ispitanici smatraju da bi previše izgubili u slučaju napuštanja poduzeća. Cilj ove analize jest utvrditi koliko je zaposlenicima stalo do poduzeća u kojem rade, točnije koliko su joj lojalni.



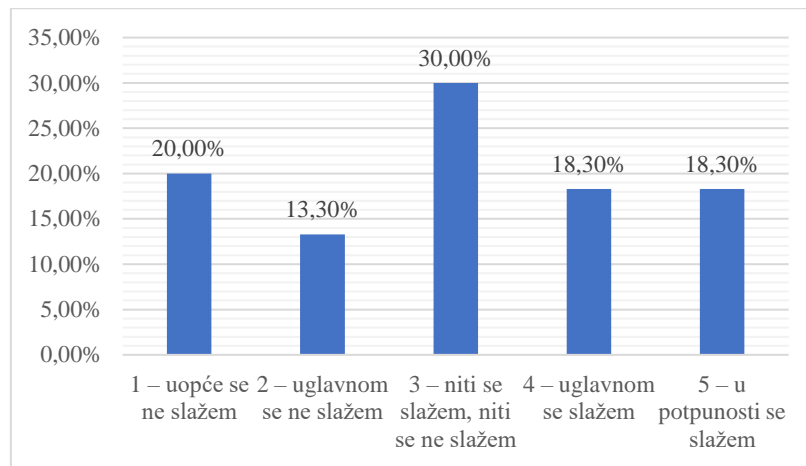
Grafikon 17: Percepcija ispitanika o gubitku u slučaju napuštanja poduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Temeljem prikazanog grafikona vidljiv je najveći zabilježen broj ispitanika, čak njih 36 (30,00%) koji se niti slažu, niti ne slažu s navedenom tvrdnjom što ukazuje na neodlučnost ispitanika kod ove tvrdnje. Međutim ukupan udio ispitanika koji se u manjoj ili većoj mjeri slažu sa ovom tvrdnjom iznosi 48,40%, skoro polovicu od ukupnog broja ispitanika. 29 ispitanika (24,20%) se uglavnom slaže sa tvrdnjom, a njih 23 se u potpunosti slaže. Međutim 14 ispitanika (11,70%) se uopće ne slaže sa tvrdnjom, a njih 18 ( 15,00 %) se uglavnom ne slaže. Ovi rezultati govore o velikom postotku lojalnih zaposlenika, ali i o dosta onih trenutno neodlučnih.

Grafikon 18. prikazuje razinu slaganja ispitanika tvrdnjom da bi osjećali krivnju u slučaju napuštanja poduzeća. Slaganje s ovom tvrdnjom dokazalo bi lojalnost zaposlenika prema poduzeću u kojem rade.



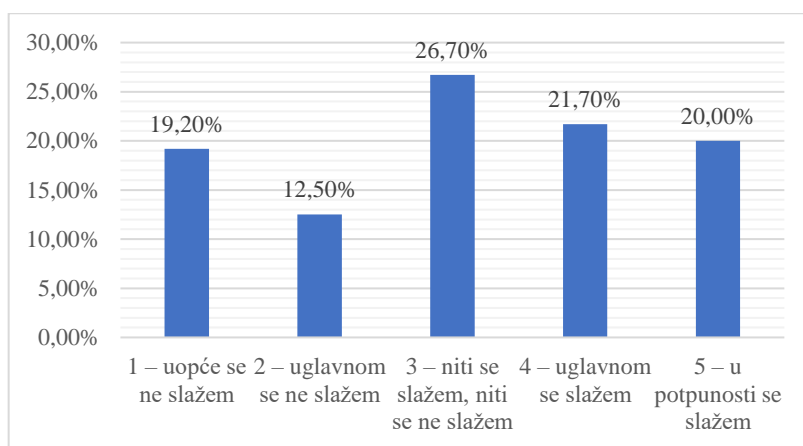


Grafikon 18: Percepcija ispitanika o osjećaju krivnje u slučaju napuštanja poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Temeljem rezultata vidljivo je da najveći broj ispitanika (36, 30,00%) smatra da se niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Međutim ukupni broj ispitanika koji se u većoj ili manjoj mjeri slažu s tvrdnjom iznosi 36,60% te je postotak za 3,30% veći od ukupnog broja ispitanika koji se u manjoj ili većoj mjeri ne slažu sa navedenom tvrdnjom (33,30%). 22 ispitanika (18,30%) se uglavnom slaže, a 22 ispitanika (18,30%) se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Međutim čak 24 ispitanika (20,00%) se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom te smatra da ne bi osjećalo krivnju u slučaju napuštanja poduzeća. Sa tvrdnjom se uglavnom ne slaže preostalih 16 ispitanika (13,30%).

Grafikon 19. prikazuje u kojoj mjeri se ispitanici slažu sa tvrdnjom da bi u slučaju bolje ponude smatrali da nije ispravno napustiti poduzeće. Glavni cilj analize ove tvrdnje jest da obradom podataka ispitanika utvrdimo koliko zaposlenika je zapravo lojalno ovom poduzeću bez obzira na sve.

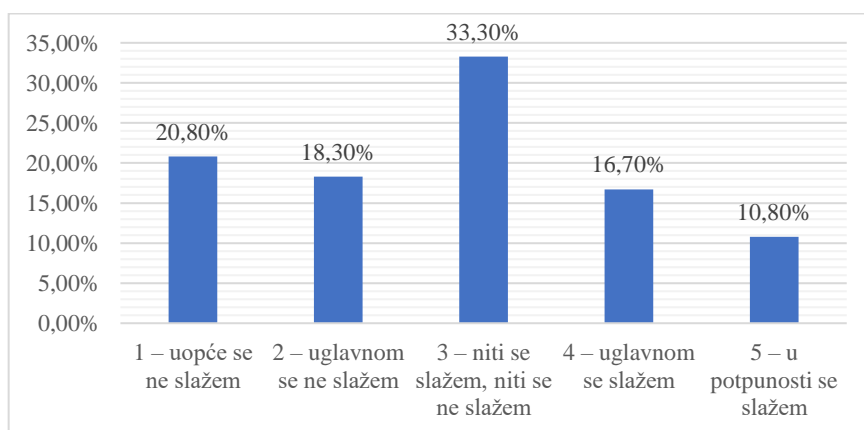


Grafikon 19: Percepcija ispitanika o napuštanju poduzeća u slučaju bolje ponude

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analiziranih podataka vidljivo je da je postotak ispitanika koji se u manjoj ili većoj mjeri slažu s ovom tvrdnjom 41,70%. Od toga se 26 ispitanika (21,70%) uglavnom slaže sa tvrdnjom i ne bi prihvatilo bolju ponudu ako to znači da mora napustiti poduzeće, dok se 24 ispitanika (20,00%) u potpunosti slaže. S druge strane velik broj ispitanika se ne slaže sa ovom tvrdnjom i to čak 23 ispitanika (19,20%) koji se uopće ne slažu te 15 ispitanika (12,50%) koji se uglavnom ne slažu. Čak 32 ispitanika (26,70%) smatraju da se niti slažu, niti ne slažu s tvrdnjom što dovodi do neutralnosti i nejasnoća.

Grafikon 20. ujedno prikazuje i posljednju tvrdnju koja ima u cilju dokazati ili opovrgnuti lojalnost zaposlenika. Istražuje se koliko ispitanika nema nikakav osjećaj obveze ostanka u poduzeću.

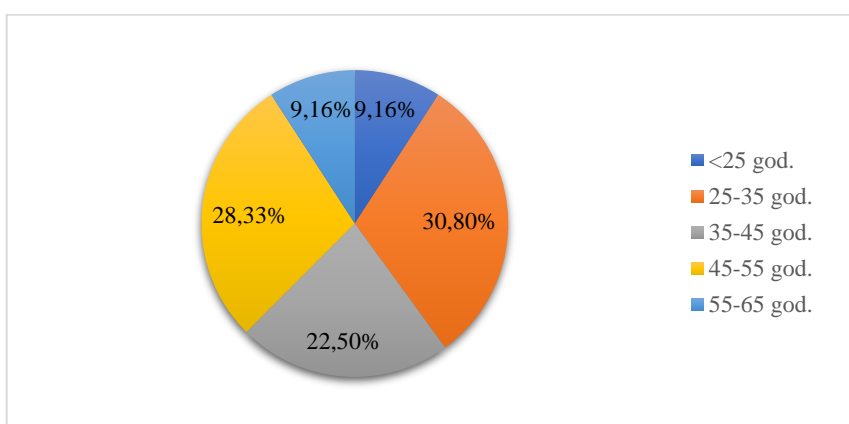


Grafikon 20: Percepcija ispitanika o osjećaju ostanka u poduzeću

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analiziranih rezultata iz priloženog grafikona neslaganje ispitanika s tvrdnjom u većoj ili manjoj mjeri u postotku od 39,10% što upućuje da su ispitanici emocionalno vezani za poduzeće u kojem rade. 25 ispitanika (20,80%) se uopće ne slaže, a 22 ispitanika (18,30%) uglavnom ne slaže. Sveukupno 33 ispitanika (27,50%) se slaže s tvrdnjom te nema osjećaj obveze ostanka. 20 ispitanika (16,70%) se uglavnom slaže, a 13 (10,80%) u potpunosti slaže sa tvrdnjom. Zabrinjavajuće je da se čak 40 ispitanika (33,30%) niti slaže, niti ne slaže s ovom tvrdnjom, točnije ostaje neutralno kod ovog pitanja.

U nastavku su prikazani opći podaci o ispitanicima. Grafikon 21. prikazuje godišta zaposlenika koji su podijeljeni u skupine: manje od 25, od 25 do 35 godina, od 35 do 45 godina, od 45 do 55 godina i od 55 do 65. Logično je da odgovori u istraživanju mogu varirati ovisno o godinama zaposlenika.

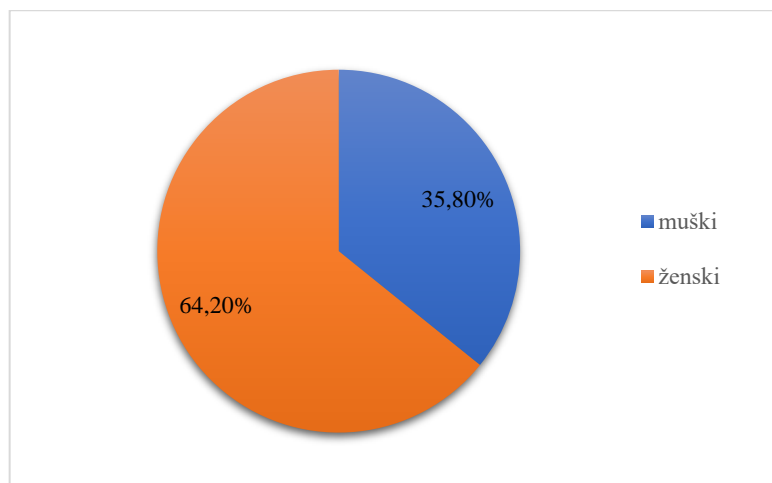


Grafikon 21: Podaci o godištu ispitanika

Izvor: istraživanje autora

Temeljem analiza podataka vidljivo je da od ukupno 120 ispitanika njih 11 (9,16%) mlađe od 25 godina, a 11 ispitanika (9,16%) također ima od 55 do 65 godina. Zatim 27 ispitanika (22,50%) ima u rasponu od 35 do 45 godina, a 34 ispitanika (28,33%) od 45 do 55. Najveći broj ispitanika, čak njih 37 (30,80%) ima od 25 do 35 godina. Rezultati upućuju na zaposlenike relativno mlađe životne dobi.

Sljedeći grafikon pod brojem 22. prikazuje opće podatke o spolu ispitanika.

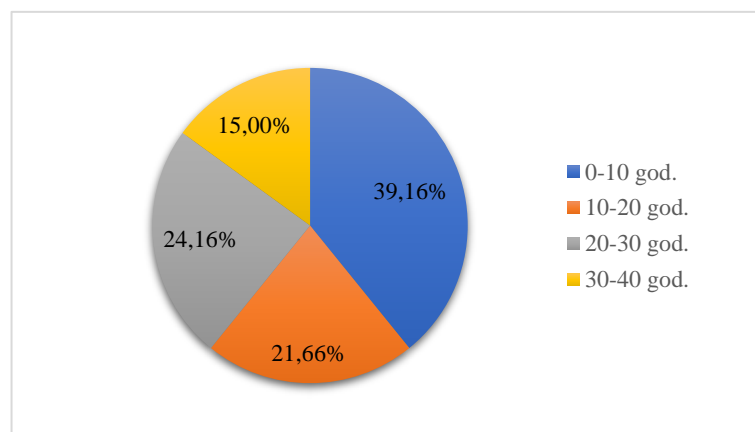


Grafikon 22: Podaci o spolu ispitanika

Izvor: istraživanje autora

Temeljem prikazanih rezultata vidljivo je da od maksimalnih 120 ispitanika uključenih u ovo istraživanje 77 ispitanika (64,20%) čini ženska populacija, dok njih 43 (35,80%) čine muška populacija. Vidljivo je da je mnogo više žena sudjelovalo u ovom istraživanju od muškaraca.

Grafikon 23. prikazuje podatke o ukupnom radnom stažu ispitanika, u godinama. Ispitanici su imali mogućnost samostalnog upisa broja godina ukupnog radnog staža. Podaci su svrstani u 4 skupine: od 10 do godina, od 10 do 20 godina, od 20 do 30 te od 30 do 40 godina sukladno dobivenim rezultatima.



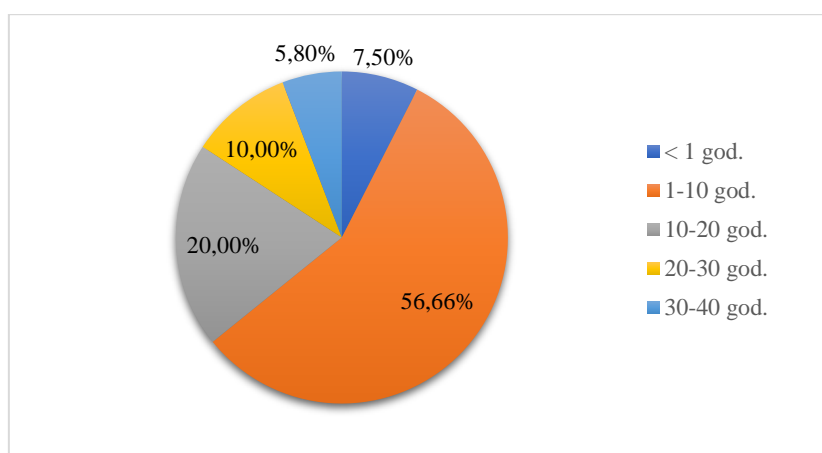
Grafikon 23: Podaci o ukupnom radnom stažu ispitanika

Izvor: istraživanje autora

Temeljem priloženog grafikona vidljivo je da najveći broj ispitanika, čak njih 47 (39,16%), ima ukupni radni staž u rasponu od 0 do 10 godina. Ukupni radni staž od 10 do 20 godina ima

26 ispitanika (21,66%), a njih 29 od 20 do 30 godina. Najmanje ispitanika, 18 (15,00%) pripada zadnjoj kupini, točnije ima od 30 do 40 godina radnog staža. Ovi podaci govore da u poduzeću prevladava mlađa radna snaga, što ujedno može biti razlog većinskih odgovora „niti se slažem, niti se slažem“ kod većine tvrdnji po pitanju lojalnosti ispitanika poduzeću.

Grafikon 24. prikazuje podatke ispitanika o ukupnom radnom stažu ispitanika u sadašnjem poduzeću, u godinama. Ovime se nastoji istražiti koliko su ispitanici dugo zaposlenici u ovom poduzeću jer ti rezultati mogu bitno utjecati na razinu slaganja ispitanika s ostalim tvrdnjama vezanim za dobrobit te lojalnost.

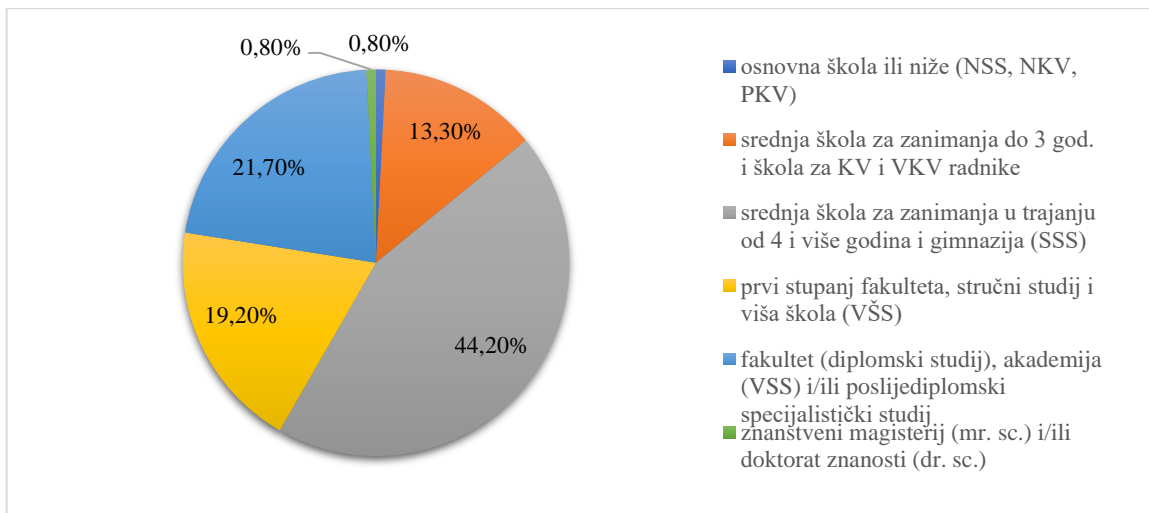


Grafikon 24: Podaci o ukupnom radnom stažu ispitanika u sadašnjem poduzeću

Izvor: istraživanje autora

Temeljem prikazanog grafikona vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih čak 68 (56,66%) u poduzeću radi u prosjeku između 1 i 10 godina. 24 ispitanika (20,00%) u poduzeću radi u prosjeku između 10 i 20 godina, a njih 12 (10,00%) između 20 i 30 godina. 9 ispitanika (7,50%) u poduzeću radi manje od godinu dana, a najmanje ih, svega njih 7 (5,80%) radi između 30 i 40 godina.

Grafikon 25. prikazuje podatke o razini obrazovanja zaposlenika. Ovi podaci daju uvid o stručnosti i sposobnosti samih zaposlenika.

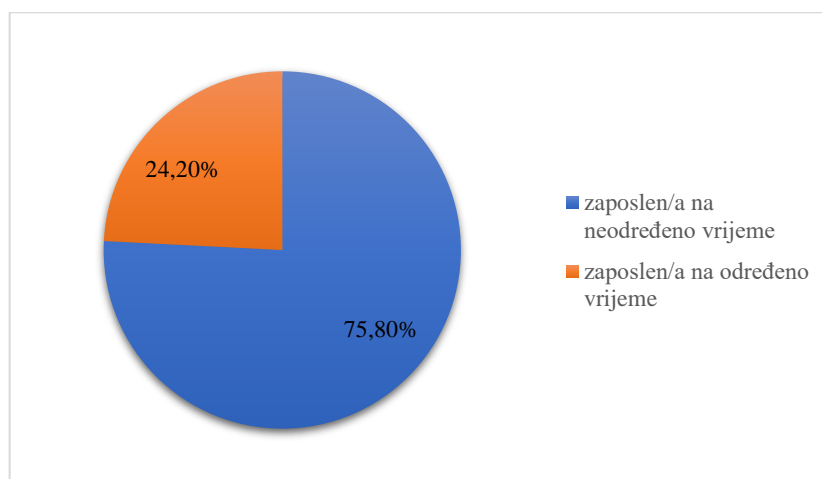


Grafikon 25: Podaci o razini obrazovanja ispitanika

Izvor: istraživanje autora

Temeljem grafikona vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih 53 (44,20%), ima završenu srednju školu, za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnaziju (SSS). Fakultet (diplomski studij), akademiju (VSS) i /ili poslijediplomski specijalistički studij završilo je njih 26 (21,70%), a prvi stupanj fakulteta, stručni studij i višu školu (VŠŠ) njih 23 (19,20%). 16 ispitanika (13,30%) završilo je srednju školu za zanimanja do 3 godine i školu za KV i VKV radnike. Svega jedan ispitanik (0,80%) ima završenu osnovnu školu ili niže (NSS, NKV, PKV). Znanstveni magisterij (mr.sc.) i /ili doktorat znanosti (dr. sc.) također je završio samo jedan ispitanik (0,80%).

Posljednji grafikon pod brojem 26. prikazuje trenutni status zaposlenja ispitanika u poduzeću.



Grafikon 26: Podaci o trenutnom statusu zaposlenja ispitanika

Izvor: istraživanje autora

Temeljem prikazanog grafikona vidljivo je kako je većina zaposlenika zaposleno na neodređeno vrijeme, njih 91 (75,80%), dok je 29 ispitanika (24,20%) zaposleno na određeno vrijeme. Očekuje se da su rezultati odgovora ispitanika koji su zaposleni na neodređeno vrijeme, relevantniji i više korisni.

## Zaključak

Dobrobiti zaposlenika pridaje se velika pažnja, kako samih zaposlenika tako i njihovih poduzeća. Uspješnija poslovna poduzeća uočila su izuzetan značaj dobrobiti te su prihvatile novu strategiju planiranja dobrobiti ali su i uočili da se uspješne strategije moraju stalno prilagođavati i usavršavati. Kroz različite strategije za poticanje dobrobiti zaposlenika poduzeća mogu izgraditi dublje veze sa svojim zaposlenicima.

Lojalnost poduzeća se može definirati i kao privrženost zaposlenika i predanost prema poduzeću s ciljem da ostane u poduzeću kojoj vjeruje, u kojoj se dobro osjeća i čiji zaposlenik i dalje želi biti. Poduzeća se oslanjaju na različite metode i aktivnosti koje utječu na lojalnost svojih zaposlenika. Ključne strategije koje poduzeća mogu primijeniti kako bi izgradile lojalnost svojih zaposlenika ali i dobrobiti zaposlenika uključuju i kvalitetno vodstvo jer zaposlenici izrazito cijene pravedne vođe koje poštuju i podržavaju svoje zaposlenike.

Osobni i profesionalni razvoj omogućuju napredovanje u karijeri unutar poduzeća. Pravedna nagrada za svoj rad u obliku plaće i raznih pogodnosti sigurno utječe na motivaciju. Pripadnost, uvažavanje i timski rad dio su uspješne strategije prema većoj lojalnosti. Kvalitetna komunikacija među zaposlenicima i vodstvom te informiranje zaposlenika o radu njihovog poduzeća, upoznavanje sa strategijama i razvojem te uključivanje u stvaranje još uspješnijeg poduzeća je uspješan put napretka.

Iz literature proizlazi jasna povezanost između brige za dobrobit zaposlenika i njihove lojalnosti poduzeću. Mnoga istraživanja pokazuju da poduzeća koje se brinu za dobrobit svojih zaposlenika imaju veću vjerojatnost da će ti zaposlenici biti lojalni, angažirani i produktivni. Mnoga uspješna poduzeća uvidjela su važnost redovitog anketiranja svojih zaposlenika s ciljem da detektiraju uspješne strategije dobrobiti svojih zaposlenika, a samim time i veću lojalnost, ali i da uoče probleme i nedostatke svojih strategija i pravovremeno utječu na uklanjanje nedostataka i pronalaženje odgovarajućih rješenja. Anketiranje ispitanika koji su zaposleni u nekoliko hotela u Poreču najlakše je bilo sprovesti anketnim upitnikom putem interneta. Anketa je bila anonimna pa je veća vjerojatnost da su rezultati realniji i iskreniji. Anketnim upitnikom prikupljeni su podaci o stavovima zaposlenika koji se odnose na dobrobit zaposlenika, ali i na lojalnost poduzeću. Na tvrdnje o zadovoljstvu poslom vezano za poštivanje zaposlenika kroz mogućnost ostvarivanja osobnih ciljeva, poštivanje i pridavanje važnosti zaposlenika većina anketiranih je izrazila svoje zadovoljstvo položajem i statusom u svojem poduzeću. Zanimljivo je da čak 90,00 % ispitanika smatra da je njihova uloga u radu poduzeća važna, ali i s visokim



postotkom od 90,90 % ocjenjuju dobar odnos s kolegama što je izuzetan poticaj za zadovoljstvo na poslu. Na tu tvrdnju nadovezuje se i zaključak zaposlenika da poduzeće poštuje svakog zaposlenika i da u njihovom poduzeću prevladava pozitivno radno okruženje, koje potvrđuje više zaposlenika. Ispitanici su u većoj mjeri zadovoljni s načinom poslovanja kojeg tvrtka provodi, ali rezultati ukazuju da je to područje koje bi se moglo temeljitije istražiti u cilju poboljšanja poslovanja i usmjeravanja poduzeća, kao i tvrdnje ispitanika o gubitku i osjećaju krivnje u slučaju napuštanja poduzeća. Rezultati lojalnosti zaposlenika ukazuju da se polovina ispitanika smatra prihvaćenim u radnom poduzeću i to je većinom populacija koja je zaposlena na neodređeno radno vrijeme. Imaju veliku mogućnost izgradnje karijere unutar poduzeća. Zadovoljstvo svojom dobrobiti ispitanici su pokazali svojom lojalnošću poduzeću pozitivnim stavom da osjećaju pripadnost poduzeću, da žele nastaviti karijeru i da im poduzeće znači. Ipak, dio zaposlenika od oko 40,00 % imaju tendenciju napuštanja poduzeća, ako su im ponuđeni bolji uvjeti. Očekivan je i podatak da je većina zaposlenika ženskog spola pa taj podatak treba iskoristiti kod planiranja dobrobiti i uvažiti njihove potrebe. Ovi nalazi upućuju na važnost posvećenosti poduzeću i stvaranju poticajnog radnog okruženja koje promiče dobrobit zaposlenika. Kada se zaposlenici osjećaju podržano i cijenjeno od strane svojeg poduzeća, skloniji su ostati lojalni i posvećeni njoj. To može rezultirati smanjenjem stope fluktuacije zaposlenika, povećanjem zadovoljstva na radnom mjestu te poboljšanjem produktivnosti i performansi poduzeća u cjelini. Uzimajući u obzir sve navedeno, može se zaključiti da briga za dobrobit zaposlenika ima pozitivan utjecaj na njihovu lojalnost prema poduzeću te da su ispitanici pokazali veće zadovoljstvo aktivnostima za osiguranje dobrobiti i da su u većoj mjeri pokazuju da nemaju namjeru napustiti sadašnje poduzeće. Ulaganje u dobrobit zaposlenika ne samo da je etički i moralno ispravno, već može biti i ključni čimbenik uspjeha poduzeća u postizanju svojih poslovnih ciljeva. Time se potvrđuje opravdanost postavljene hipoteze. Cjelovit pristup dobrobiti zaposlenika trebao bi biti temeljni element i strategija svakog poduzeća.

U ovom završnom radu izvršena je analiza povezanosti brige o dobrobiti zaposlenika i njihove lojalnosti u poduzećima zbog aktualnosti i značaja za poslovanje suvremenih poduzeća. Proučavane su raznovrsne metode i aktivnosti te je provedeno empirijsko istraživanje. Rezultati provedene ankete ukazuju na to da poštovanje, uvažavanje, prihvaćanje i razumijevanje zaposlenika od strane poduzeća značajno utječu na lojalnost i privrženost poduzeću. Analizom dobivenih podataka provedene ankete potvrđuje se glavna hipoteza: Briga za dobrobit zaposlenika pozitivno utječe na njihovu lojalnost poduzeću. Pozitivna iskustva i uspješno

poslovanje te pohvalan status vodećih hotelskih poduzeća na području Poreštine vezano uz uspješnu brigu za dobrobit zaposlenika, a samim time i pozitivan utjecaj na lojalnost svojih zaposlenika, mogli bi biti koristan primjer ostalim poduzećima.

## Bibliografija

### Knjige:

1. Bakker, A. B., & Leiter, M. P., (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
2. Guffey, M. E., & Loewy, D., (2018). *Essentials of Business Communication*, Cengage Learning.
3. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
4. Milkovich, G. T., & Newman, J. M., (2016). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
6. Putnam, L. L., 2015. *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. John Wiley & Sons.
7. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
8. Townsend, K., & Wilkinson, A., (2014). *Time to Reconnect the Silos? Similarities and Differences in Employment Relations and Human Resources*. U: Guest, D. *Employee well-being support: A workplace resource* Routledge.
9. Warr, P., (1999). *Well-being and the workplace*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation
10. Zanna, M., & Rempel, J. K., (1988). *Attitudes: A new look at an old concept*. Psychology Press.

### Članci:

1. Alagaraj, P., & Muthukrishnan, S. (2020). *Toddalia asiatica L.: A rich source of phytoconstituents with potential pharmacological actions, an appropriate plant for the recent global arena*. *Journal of Geoscience and Environment Protection*, 8(10), 94-103.

2. Aryanti, R.D., Sari, E.Y., & Widiana, H.S. (2020). A Literature Review of Workplace Well-Being. *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*, 605-609.
3. Baccarani, C., Mascherpa, V. i Minozzo, M., (2013). Zen and well-being at the workplace. *The TQM Journal*, 25(6), 606-624.
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
5. Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
6. Brown, A., & Williams, C., (2020). The Role of Leadership in Promoting Employee Well-being: Evidence from a Longitudinal Study. *Leadership Quarterly*, 31(2), 145-162.
7. Chakraborty, Anamika & Mahanta, Monoshree. (2019). Employee Wellbeing – Are Organizations Addressing it the Correct Way? *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*.
8. Chen, M. F., Lin, C. i Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345.
9. Danna, K., & Griffin, R. W., (1999). Health and well-being in the workplace: A review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
10. Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140.
11. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
12. Doble SE, Santha JC. (2008). Occupational Well-Being: Rethinking Occupational Therapy Outcomes. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 75(3), 184-190.
13. Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H., (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
14. Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C., (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.

15. Guest, D., (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
16. Helliwell, J. F., & Huang, H., (2010). How's the job? Well-being and social capital in the workplace. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 205-227.
17. Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
18. Ismail, H., & Puteh, F., (2021). Factors that influence employee loyalty: A study at manufacturing sector in Klang and Shah Alam Industrial Zone. *Proceedings of the E-proceeding 8th international conference on public policy and social science (ICOPS), France*, 539-543.
19. Jones, D.A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525-542.
20. Judge, T. A., & Watanabe, S., (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
21. Katz, Ian & Rauvola, Rachel & Rudolph, Cort & Zacher, Hannes. (2022). Employee Green Behavior: A Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
22. Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 363-387.
23. Khan, M., Daniyal, M., & Ashraf, M. Z., (2020). The relationship between monetary incentives and job performance: Mediating role of employee loyalty. *Educational Research (IJMCER)*, 2(6), 12-21.
24. Maulidiani, J. J., & Bhinekawati, R. (2020). Factors affecting employee loyalty: Lessons from millennials working in e-commerce companies in Jakarta. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 5(2), 128-143.
25. Murphy, Kendra. (2024). Assessment of Employee Well-Being on Organisational Effectiveness & Productivity: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 19, 26.
26. Nanjundeswaraswamy, Dr. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.

27. Nguyen, D. Q., Vu, T., & Nguyen, A. T. (2020). BERTweet: A pre-trained language model for English Tweets. In Q. Liu & D. Schlangen (Eds.), *Proceedings of the 2020 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing: System Demonstrations*, 9-14.
28. Pulungan, Z. K., & Andika, R. (2022). Effect of compensation, work environment, and teamwork on employee loyalty. *ECo-Buss*, 5(1), 37-45.
29. Reizer, A., Brender-Ilan, Y. and Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415-428.
30. Robinson, S.L., Wang, W. and Kiewitz, C. (2014). Coworkers behaving badly: the impact of coworkers deviant behavior upon individual employees. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 123-143.
31. Robertson, I., Birch, A. & Cooper, C. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 224-232.
32. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
33. Shirbagi, N. (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education and Research*, 29.
34. Singh, Shivangi & Gautam, Poonam. (2023). Dimensions of Employee Well-Being at Work: A New Analytic Framework.
35. Sivapragasam, P. & Raya, Rampalli. (2017). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review*, 19.
36. Smith, J. Q., Jones, M. R., & Brown, C. D. (2018). The Future of Work: Implications for Managerial Innovation and Resource Management. *Business Horizons*, 61, 1-12.
37. Sonar, Ashwini & Pandey, Dr. (2023). Human Resource (HR) Practices - A Comprehensive Review. *Management Journal for Advanced Research*, 3, 42-56.
38. Vidić, T. (2010). Organizacijska odanost učitelja osnovnoj školi. *Napredak: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 151(1), 33-44.
39. Wakeling, A. (2014). Disclosure: the next big barrier for mental health. *Employment Relations Comment. Acas*.

40. Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
41. Wilson, J. (2022). Canadian workers increasingly unhappy in their roles post-pandemic. *HRD Canada*.
42. Wright, T. A., & Cropanzano, R., (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
43. Zhenjing, G., Chuhpradit, S., Yen Ku, K., Nassani, A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employee's Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*.

#### **Internet i ostali izvori:**

1. Andresky, D. (2024). How To Maintain Employee Loyalty: 10 Leaders Weigh In. Dostupno na: [www.builtin.com](http://www.builtin.com) (14.06.2024).
2. Eurofound. (2013). Health and well-being at work: A report based on the fifth European Working Conditions Survey (EWCS). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostupno na: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu) (20.05.2024).
3. European Commission. (2008). European pact for mental health and well-being. Dostupno na: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) (20.05.2024).
4. Gaskell, M. (2024). 13 Actionable Ways To Improve Employee Loyalty In 2024. Dostupno na: [www.nectarhr.com](http://www.nectarhr.com) (14.06.2024).
5. McKinsey & Company. (2022). A holistic health approach for employees. Dostupno na: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) (14.06.2024).
6. Smith, J., & Johnson, P. (2021). Employee Loyalty: Ultimate Guide for Employers. Dostupno na: [www.teambuilding.com](http://www.teambuilding.com) (14.06.2024).
7. SturdyBusiness. (2024). What Is Employee Loyalty? (Definition With Examples). Dostupno na: [www.sturdybusiness.com](http://www.sturdybusiness.com) (14.06.2024).
8. World Health Organization. (2004). Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice. Department of Mental Health and Substance Abuse in

collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne. Retrieved from [www.who.int](http://www.who.int) (20.05.2024).



# Popis ilustracija

## Grafikoni

Grafikon 1: Percepcija napretka ispitanika ka osobnim ciljevima i važnim vrijednostima kroz posao.....	23
Grafikon 2: Percepcija ispitanika o važnosti doprinosa za organizaciju.....	24
Grafikon 3: Percepcija ispitanika o važnosti svakog zaposlenika u tvrtki .....	24
Grafikon 4: Percepcija ispitanika o kvaliteti odnosa s kolegama.....	25
Grafikon 5: Percepcija ispitanika o podršci kolega u slučaju problema na poslu .....	26
Grafikon 6: Percepcija ispitanika o radnom okruženju zaposlenika .....	26
Grafikon 7: Percepcija ispitanika o cijenjenom doprinosu zaposlenika.....	27
Grafikon 8: Percepcija ispitanika o utjecaju vlastitog doprinosa na razvoj poduzeća .....	28
Grafikon 9: Percepcija ispitanika o mogućnosti kontinuiranog poboljšanja vještina .....	28
Grafikon 10: Percepcija slaganja ispitanika o načinu poslovanja poduzeća .....	29
Grafikon 11: Percepcija ispitanika o adekvatnosti položaja na radnom mjestu sukladno vještinama.....	30
Grafikon 12: Percepcija ispitanika o vlastitoj svrsi u obavljanju zadataka .....	31
Grafikon 13: Percepcija ispitanika o značaju poduzeća .....	31
Grafikon 14: Percepcija ispitanika o emocionalnoj nepovezanosti s poduzećem .....	32
Grafikon 15: Percepcija ispitanika o nepripadnosti poduzeću .....	33
Grafikon 16: Percepcija ispitanika o izgradnji karijere unutar poduzeću .....	33
Grafikon 17: Percepcija ispitanika o gubitku u slučaju napuštanja poduzeća.....	34
Grafikon 18: Percepcija ispitanika o osjećaju krivnje u slučaju napuštanja poduzeća .....	35
Grafikon 19: Percepcija ispitanika o napuštanju poduzeća u slučaju bolje ponude.....	36
Grafikon 20: Percepcija ispitanika o osjećaju ostanka u poduzeću.....	36
Grafikon 21: Podaci o godištu ispitanika .....	37
Grafikon 22: Podaci o spolu ispitanika .....	38
Grafikon 23: Podaci o ukupnom radnom stažu ispitanika.....	38
Grafikon 24: Podaci o ukupnom radnom stažu ispitanika u sadašnjem poduzeću.....	39
Grafikon 25: Podaci o razini obrazovanja ispitanika.....	40
Grafikon 26: Podaci o trenutnom statusu zaposlenja ispitanika.....	40

# Prilozi

## ANKETNI UPITNIK

### Briga za dobrobit zaposlenika i njihova lojalnost organizaciji

Poštovani/poštovana,

ovaj je anketni upitnik dio istraživanja koje se provodi u okviru mog završnog rada na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Anketni upitnik je anonimn i Vam jamčimo da se Vaši odgovori niti u jednom trenutku neće staviti na uvid Vašem poslodavcu (podaci o ispitaniku iz zadnjeg dijela upitnika koristit će se isključivo za statističku obradu podataka). Stoga Vas molimo da nigdje u upitniku ne navodite svoje ime i/ili prezime, kao i da na svako pitanje odgovorite što iskrenije i preciznije.

Hvala!

Ivana Škarica

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

**UPUTE: U nastavku su navedene 20 tvrdnji. Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji, pri čemu je: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – u potpunosti se slažem.**

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Stupanj slaganja				
DOBROBIT ZAPOSLENIKA					
Zahvaljujući mom poslu, mogu ostvariti svoje osobne ciljeve te spoznati meni važne vrijednosti.	1	2	3	4	5
Vjerujem da je ono što radim za organizaciju važno.	1	2	3	4	5
Smatram da je u mojoj tvrtki svaki zaposlenik važan.	1	2	3	4	5
Imam dobar odnos s kolegama.	1	2	3	4	5

U slučaju problema na poslu, mogu računati na podršku ljudi s kojima radim.	1	2	3	4	5
U mojoj tvrtki prevladava pozitivno radno okruženje.	1	2	3	4	5
Moji nadređeni cijene moj rad.	1	2	3	4	5
Vjerujem da moj rad doprinosi razvoju tvrtke.	1	2	3	4	5
Imam mogućnost kontinuiranog poboljšanja svojih vještina.	1	2	3	4	5
Slažem se s načinom poslovanja tvrtke za koju radim.	1	2	3	4	5
Vjerujem da je pozicija na kojoj radim adekvatna mojim vještinama.	1	2	3	4	5
Vidim svrhu u zadacima koje obavljam.	1	2	3	4	5

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Stupanj slaganja				
<b>LOJALNOST ZAPOSLENIKA</b>					
1 Ova organizacija mi puno znači.	1	2	3	4	5
2 Ne osjećam emocionalnu povezanost s organizacijom.	1	2	3	4	5
3 Ne osjećam snažnu pripadnost organizaciji.	1	2	3	4	5
4 Volio/Voljela bih graditi karijeru unutar organizacije.	1	2	3	4	5
5 Izgubio/la bih previše ako bih napustio/la organizaciju.	1	2	3	4	5
6 Osjećao/la bih se krivim ako bih morao/la napustiti organizaciju.	1	2	3	4	5
7 Kada bih dobio/la bolju ponudu, osjećao/la bih se kao da nije ispravno napustiti organizaciju.	1	2	3	4	5
8 Ne osjećam nikakvu obvezu ostati u organizaciji.	1	2	3	4	5

## PODACI O ISPITANIKU

Godina rođenja:	
Spol (molimo, zaokružite):	a) ženski    b) muški
Ukupni radni staž (u godinama):	
Radni staž u sadašnjem poduzeću (u godinama):	
Razina obrazovanja (molimo, zaokružite):	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)</li> <li>b) srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike</li> <li>c) srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)</li> <li>d) prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)</li> <li>e) fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij</li> <li>f) znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)</li> </ul>
Vaš trenutni status zaposlenja u organizaciji (molimo, zaokružite):	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) zaposlen/a na neodređeno vrijeme</li> <li>b) zaposlen/a na određeno vrijeme</li> </ul>