

# Uloga brenda poslodavca u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanosti i namjeri napuštanja organizacije zaposlenika u IT sektoru

---

Večerin, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:086722>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Valentina Večerin

**ULOGA BRENDA POSLODAVCA U  
ZADOVOLJSTVU POSLOM,  
ORGANIZACIJSKOJ PREDANOSTI I  
NAMJERI NAPUŠTANJA  
ORGANIZACIJE ZAPOSLENIKA U IT  
SEKTORU**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Valentina Večerin

**ULOGA BRENDA POSLODAVCA U  
ZADOVOLJSTVU POSLOM,  
ORGANIZACIJSKOJ PREDANOSTI I  
NAMJERI NAPUŠTANJA  
ORGANIZACIJE ZAPOSLENIKA U IT  
SEKTORU**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Dario Vučenović  
Sumentor: Zoran Komar, v. pred. mr. Sc

Zagreb, 2021.

*Uloga Brenda poslodavca u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanosti i namjeri napuštanja organizacije zaposlenika u IT sektoru*

**Sažetak**

Privlačenje i zadržavanje zaposlenika osobit je izazov organizacijama u IT sektoru u kojem je velika potražnja, a relativno malen broj kvalificiranih radnika. Kako bi se istaknule nad konkurencijom kao odlično mjesto za rad te povećale zadržavanje zaposlenika, organizacije koriste procese oglašavanja brenda poslodavca. Stoga je glavni cilj ovog istraživanja bio identificirati međuodnose brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i namjere napuštanja organizacije uz testiranje moguće medijacije/moderacije kod zaposlenika u IT sektoru. U tu svrhu prilagođen je upitnik brenda poslodavca za populaciju IT stručnjaka u Hrvatskoj koji je pokazao zadovoljavajuće metrijske karakteristike. Online upitnik, kojeg je ispunilo 226 IT stručnjaka, sadržavao je pitanja o sociodemografskim i općim podacima o radnom mjestu, skalu brenda poslodavca, indeks zadovoljstva poslom, skalu organizacijske odanosti te ljestvicu namjere napuštanja organizacije. Dobiveni rezultati pokazuju pozitivnu povezanost između psiholoških benefita, zadovoljstva poslom i afektivne organizacijske odanosti te pozitivnu povezanost imidža poslodavca sa sve tri dimenzije organizacijske odanosti. Ravnoteža posla i života te razvojne vrijednosti nisu značajno povezane s dimenzijama organizacijske odanosti i zadovoljstvom poslom. Osim toga, nije utvrđena povezanost dimenzija brenda poslodavca s namjerom napuštanja organizacije. Provjerkom značajnosti razlika pojedinih dimenzija brenda poslodavca obzirom na spol i dob sudionika, utvrđeno je da su ženama psihološki benefiti i razvojna vrijednost važniji pri razmatranju poslodavaca nego muškarcima. Rezultati također ukazuju na to da dimenzije brenda poslodavca ne predviđaju značajno zadovoljstvo poslom ni namjeru napuštanja organizacije, no djelomično potvrđuju pretpostavku o predikciji odanosti organizaciji. Naposljetku, nisu utvrđeni moderacijski i medijacijski efekti brenda poslodavca na povezanosti zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije.

**Ključne riječi:** brend poslodavca, zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji, namjera napuštanja organizacije, informacijska tehnologija

*The role of employer branding in job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of employees in IT sector*

**Abstract**

Organizations face difficulties in attracting and retaining employees in the IT sector in which there is a high demand and a small number of qualified employees. To stand out over competitors, as a great place to work but also increase employee retention, organizations use employer branding processes. The main goal of this paper is to examine the relationship between employer branding, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of IT experts in Croatia regarding possible moderating and mediating effects. With that goal, the employer branding scale, adapted for IT experts in Croatia, showed satisfactory indicators and reliability. An online questionnaire, completed by 226 IT experts, contained sociodemographic and general questions about the workplace, Employer branding Questionnaire, Index of Job Satisfaction, Organizational Commitment Questionnaire, and Turnover intentions Questionnaire. Obtained results show a significant positive relationship between psychological benefits, job satisfaction, and affective organizational commitment, and a significant positive relationship of brand image with all dimensions of organizational commitment. Work-life balance and development value showed no significant correlations to job satisfaction and organizational commitment. Also, there was no significant correlation of employer branding dimensions with turnover intentions. It was found that the importance of employer branding dimensions varies across gender. Women place more importance on psychological benefits and development values than men. Regression analysis reveals that while dimensions of employer branding do not contribute to job satisfaction or turnover intention, they do contribute to the prediction of organizational commitment. All employer branding dimensions predict affective commitment except work-life balance that predicts normative commitment, while brand image predicts continuance and normative commitment. Finally, mediation and moderation effects of employer branding on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention relationships have not been confirmed.

**Keywords:** employer branding, job satisfaction, organisational commitment, turnover intention, information technology

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b>	1
1.1. Brend poslodavca (engl. Employer branding)	2
1.2. Teorija socijalne razmjene	5
1.3. Zadovoljstvo poslom	7
1.4. Predanost organizaciji	9
1.5. Namjera napuštanja organizacije	10
1.6. Uloga spola i dobi u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanosti i brendu poslodavca u IT sektoru	12
<b>2. Cilj i problemi</b>	13
<b>3. Metoda</b>	15
3.1. Sudionici	15
3.2. Instrumenti	15
3.3. Postupak	18
<b>4. Rezultati</b>	19
4.1. Faktorska struktura skale brenda poslodavca	19
4.2. Pouzdanost skale brenda poslodavca	22
4.3. Deskriptivna analiza i utvrđivanje povezanosti među varijablama	23
4.3. Provjera doprinosa dimenzija brenda poslodavca u objašnjavanju zadovoljstva poslom, namjere napuštanja i odanosti organizaciji	25
4.4. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije	27
4.4.1. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije	27
4.4.2. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos odanosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije	29
4.4.3. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom	30

<b>5. Rasprava</b>	31
5.1. <i>Faktorska struktura i pouzdanost skale brenda poslodavca</i>	31
5.2. <i>Međudnosi dimenzija brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, dimenzija organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije</i>	32
5.4. <i>Uloga spola i dobi</i>	36
5.5. <i>Praktične i teorijske implikacije i doprinosi ishoda istraživanja</i>	38
5.6. <i>Metodološki nedostaci i preporuke za buduća istraživanja</i>	39
<b>6. Zaključak</b>	41
<b>7. Literatura</b>	42
<b>Prilozi</b>	47
Prilog 1. <i>Prikaz faktorskih zasićenja pojedinih čestica te vrijednosti karakterističnih korijena uz pripadajuće postotke objašnjene varijance po pojedinom faktoru prve verzije skale brenda poslodavca nakon Oblimin rotacije.</i>	47



## 1. Uvod

U posljednjim desetljećima razvoj informacijskih tehnologija (IT) i proces digitalizacije utjecao je na sve industrije i značajno promijenio svakodnevni život u kojem se povećano koriste digitalni alati, softveri, komunikacijske platforme, virtualni uredi i slično (Kietzmann i sur., 2013), što dovodi do veće potrebe za IT stručnjacima, kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Posao IT stručnjaka uključuje kreativnu primjenu principa inženjerstva u dizajnu, razvoju, modifikaciji, održavanju i testiranju softvera za specifične funkcije, komunikaciju kao i zaštitu sigurnosti informacija, a pritom se koristi mnoštvo programskih jezika i alata. Njihovi radni zadaci u svojoj prirodi su zadaci rješavanja problema što govori o raznolikosti i autentičnosti zadataka koje obavljaju, kao i visokoj autonomiji koju programeri imaju u svom radu (Licorish i MacDonell, 2017).

Upravljanje ljudskim potencijalima u IT tvrtkama ima specifične izazove, kao što je suradnja s timovima dislociranim u podružnicama diljem svijeta, rad u multinacionalnim timovima te, u takvim uvjetima, prepoznavanje inovativnih i kreativnih pojedinaca koji mogu značajno doprinijeti uspjehu organizacije. Broj visoko kvalificiranih radnika je malen, a priroda posla omogućava IT stručnjacima rad u bilo kojoj organizaciji u svijetu zbog čega je mobilnost i fluktuacija zaposlenika velika. Premda dinamično tržište rada može dovesti do učinkovitijeg korištenja ljudskih resursa u sektorima koji se oslanjaju na pojedince s visokom razinom stručnog znanja, kao što je IT sektor, povećana mobilnost također dovodi do povećanih troškova zaposlenja, treninga i razvoja zaposlenika (Dabirian, Paschen, i Kietzmann, 2019). Kada IT stručnjak napusti organizaciju ona gubi njegovo vrijedno znanje i iskustvo, zbog čega se povećava opterećenje posla preostalim zaposlenicima, narušava organizacija rada što utječe i na profit organizacije (Arnold, 2016).

Tvrtke se danas nalaze u dinamičnom, kompleksnom i kompetitivnom okruženju karakterizirano promjenjivim ekonomskim prilikama (Sharma i Prasad, 2018) zbog čega je talentiranu i visoko educiranu radnu snagu sve teže naći. Privlačenje i zadržavanje zaposlenika tako postaju ključni procesi koji sudjeluju u izgradnji kompetitivne prednosti organizacije (Hadi i Ahmed, 2018). Rat za talentima (*War for Talent*; Michaels, Handfield-Jones i Axelrod, 2001) odnosno natjecanje organizacija za kvalificiranim radnicima na tržištu rada, čini zadatak privlačenja i zadržavanja iskusnih zaposlenika mnogo težim. Kao odgovor na rat za talentima, novi koncept poznat kao brend poslodavca se pojavio kao predloženo rješenje za predstavljanje organizacije kao odličnog mjesta za rad. "Odlično mjesto za rad" definira se kao radno mjesto

gdje zaposlenik vjeruje organizaciji za koju radi, ponosi se svojim poslom i uživa raditi s ljudima u određenoj tvrtki (Kashyap i Verma, 2018). Cilj brenda poslodavca je prezentirati organizaciju kao mjesto gdje ljudi preferiraju raditi, odnosno postati “poslodavac izbora” (Dabirian i sur., 2019), no kako bi se to ostvarilo nužno je razumjeti što čini dobro mjesto za rad te koji faktori utječu na zadovoljstvo, odanost i zadržavanje zaposlenika u IT okruženju.

### *1.1. Brend poslodavca (engl. Employer branding)*

Organizacije često koriste procese oglašavanja kako bi istaknuli svoj korporativni identitet i pozicionirali se na tržištu rada kao “poslodavac izbora” pri čemu naglasak stavljaju na diferencijaciju od konkurencije. Cilj je pritom stvoriti snažnu i emocionalnu sliku o poslodavcu u mislima potencijalnih i trenutnih zaposlenika. Brend poslodavca čini upravo to prezentirajući jedinstveno iskustvo zaposlenja u određenoj tvrtki, uzevši u obzir količinu i prirodu opipljivih i neopipljivih pogodnosti koje tvrtka nudi zaposlenicima prilikom zaposlenja (Backhaus i Tikko, 2004).

Brend poslodavca (engl. *Employer Branding*) definira se kao strategija organizacije namijenjena razlikovanju pojedine organizacije od njene konkurencije, a karakterizirana je socijalnim, ekonomskim, razvojnim, reputacijskim i razlikovnim vrijednostima (Dabirian i sur., 2019). Drugim riječima, brend poslodavca predstavlja reputaciju namijenjenu privlačenju budućih i zadržavanju trenutnih zaposlenika. Ambler i Barrow (1996) postavili su pojam brenda poslodavca i definirali ga kao paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških benefita ostvarenih zaposlenjem, koje se identificiraju s određenom tvrtkom. Ti benefiti paralelni su s onima koje konvencionalni brend proizvoda nudi potrošačima, u smislu da se korisnost proizvoda smatra funkcionalnim benefitom, financijska isplativost ekonomskim, a osjećaj pripadanja psihološkim benefitom.

Brend poslodavca naglašava jedinstvene karakteristike ponude tvrtke ili njene radne okoline kojom se ona diferencira od svojih konkurenata (Backhaus i Tikko, 2004). Polazeći od teorije temeljene na resursima (engl. *resource based view theory*), brend poslodavca temelji se na pretpostavci da su zaposlenici ključni resurs koji doprinosi kompetitivnoj prednosti i njegova vrijednost ne može se lako replicirati. Jedan cilj procesa brendiranja poslodavca je diferencijacija poslodavca na tržištu rada, dok je drugi cilj održavanje predanosti zaposlenika organizaciji kroz osjećaj jedinstva s brendom (Backhaus, 2016). Stoga ne začuđuje da se

privlačenje novih i zadržavanje postojećih zaposlenika smatra pozitivnim ishodima uspješnog brenda poslodavca.

Armstrong (2006) navodi da je cilj brenda poslodavca postati poslodavac izbora, odnosno mjesto gdje ljudi žele raditi. Faktori koji doprinose tome su mnogostruki: pružanje sigurnosti posla; povećanje mogućnosti budućeg zaposlenja zbog pozitivne reputacije organizacije kao one koja zapošljava i razvija kvalitetne radnike te pruža mnoge prilike za učenje; uvjeti zaposlenja koji omogućuju ravnotežu privatnog i poslovnog života; sustav nagrađivanja koji prepoznaje i vrednuje doprinose zaposlenika; kompetitivna plaća i benefiti; zanimljivi i izazovni radni zadaci koji nude prilike za učenje te rast i razvoj karijere (Sokro, 2012). Svi ovi navedeni faktori smatraju se vrijednosnim ponudama poslodavca koje služe privlačenju i zadržavanju zaposlenika koji pokazuju visok potencijal.

Zato je često centralna aktivnost brendiranja poslodavca prezentacija jedinstvene ponudbene vrijednosti (engl. *Employee Value Proposition*; EVP) koja se pruža zaposlenicima, odnosno jedinstvenog iskustva zaposlenja (Backhaus i Tikko, 2004). Dabirian, Berthon i Kietzmann (2019) u svom istraživanju identificirali su 8 ponuđenih vrijednosti brenda poslodavca u IT sektoru:

1. Socijalna vrijednost može se definirati kao zadovoljenje koje zaposlenici dobiju radeći s drugima, a odnosi se na dobru radnu okolinu i odnose s drugima.
2. Interesna vrijednost je razina u kojoj su potencijalni zaposlenici privučeni poslodavcu zbog novih praksi rada, primjene kreativnosti i inovacije na proizvodu ili usluzi.
3. Vrijednost primjene je razina u kojoj su zaposlenici privučeni poslodavcu zbog mogućnosti primjene znanja i vještina na značajan način.
4. Razvojna vrijednost odnosi se na razinu u kojoj su zaposlenici privučeni poslodavcu zbog mogućnosti lateralnog i vertikalnog karijernog rasta i razvoja.
5. Ekonomska vrijednost odnosi se na sve tipove novčanih benefita koje firma nudi zaposlenicima što uključuje plaću, kompenzacijske pakete, pakete zdravstvene zaštite, subvencioniranje prehrane i prijevoza i drugo.
6. Vrijednost rukovodstva odnosi se na procjenu odnosa i sposobnosti rukovoditelja u pojedinoj organizaciji.
7. Ravnoteža posla i života odnosi se na razinu u kojoj su zaposlenici privučeni poslodavcu zbog fleksibilnosti koja olakšava ljudima da rade i održavaju osobni život bez konflikata.

8. Imidž brenda odnosi se na percepciju brenda od strane ciljane skupine.

Istraživanje Kumari, Dutta i Bhagat (2020) ukazuje na 3 temeljna faktora brenda poslodavaca istovjetna prvotnim faktorima identificiranim od strane Ambler i Barrowa (1996):

1. Psihološki benefiti koji obuhvaćaju socijalnu i interesnu vrijednost kojima se ostvaruje osjećaj pripadanja organizaciji, usmjerenosti i svrhe u radu.
2. Funkcionalni benefiti koju obuhvaćaju razvojnu vrijednost i vrijednost primjene, odnosno mogućnosti rasta i razvoja karijere kroz edukacije i izazovne radne zadatke.
3. Instrumentalni benefiti koju obuhvaćaju ekonomsku vrijednost, odnosno financijske benefite koje tvrtka nudi, i vrijednost rukovodstva koja određuje usklađenost zaposlenika s ciljevima organizacije kao i uvjerenje u mogućnosti njihova ostvarivanja.

Za osobe koje razmatraju novo radno mjesto sva tri faktora igraju važnu ulogu. Najvažnije su pritom socijalne vrijednosti. Prilikom razmatranja novog radnog mjesta ispitanici ističu veću važnost odnosa poslodavca i zaposlenika, dobrih odnosa s kolegama i osjećaj pripadanja organizaciji. Socijalna vrijednost je stoga kritična za zadržavanje i privlačenje novih zaposlenika u organizaciji (Kumari, Dutta i Bhagat, 2020). Za organizaciju sa snažnim i prepoznatljivim brendom očekuje se da će privući nove i zadržati najbolje trenutne zaposlenike koji će djelovati kao svojevrsni ambasadori brenda (Backhaus i Tikko, 2004).

Kashyap i Verma (2018) proveli su istraživanje na zaposlenicima koji rade u IT sektoru u Indiji te utvrdili da su sve dimenzije brenda poslodavca negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije, no socijalna i razvojna vrijednost istaknule su se kao značajni prediktori te namjere. Osim toga, utvrđeno je da je socijalna vrijednost snažno povezana s identifikacijom zaposlenika s organizacijom koja može rezultirati povećanom odanošću zaposlenika, te potencijalno objasniti razloge zadržavanja u organizaciji. Istraživanje Sokro (2012) utvrdilo je da su prilike za razvoj, sigurnost posla, priznanje i uvažavanje te imidž tvrtke najvažniji faktori koji utječu na zadržavanje zaposlenika. Istraživanja ukazuju da nefinancijske vrijednosti brenda poslodavca imaju veći utjecaj na privlačenje i zadržavanje zaposlenika od financijskih (Backhaus i Tikko, 2004).

Brend poslodavca može se definirati i kao suma truda tvrtke da komunicira postojećim i potencijalnim budućim zaposlenicima da je to poželjno mjesto za rad (Lloyd, 2002). Oglašavanje može postati kritični alat u naporima da firma postavi identitet tvrtke, privuče i zadrži kompetentne zaposlenike. Eksternalni marketing brenda poslodavca uspostavlja tvrtku kao poslodavca izbora nudeći jedinstvene vrijednosti koje reflektiraju situaciju zaposlenja u

tvrtki u svrhu privlačenja novih zaposlenika. Internalni marketing sustavno izlaže trenutne radnike vrijednostima za koje se brend poslodavca zalaže, osigurava da zaposlenici razumiju ciljeve tvrtke i budu im predani. Uz kreiranje radnog mjesta kojeg je teško kopirati, internalni marketing pridonosi i zadržavanju zaposlenika (Ambler i Barrow, 1996). Ewing i suradnici (2002) smatraju da brendiranje poslodavca uspješno funkcionira u poslovima koji zahtijevaju intenzivno znanje i imaju visoku vrijednost, kao što je IT industrija, gdje su profesionalne vještine i razvoj nužni, a stručnjaka je malo. Uspješan brend poslodavca rezultira zadržavanjem visoko kompetentnih zaposlenika izgradnjom okoline koja omogućuje zaposlenicima da sudjeluju u razvoju brenda poslodavca koristeći različite aspekte kao što je napredovanje i suradnja. S istim ciljem istraživači se slažu da uspješan brend poslodavca povećava zadovoljstvo zaposlenika i njihovu želju da ostanu lojalni svojoj organizaciji (Jain i Bhatt, 2015).

## *1.2. Teorija socijalne razmjene*

Teorija socijalne razmjene je široko korištena kako bi se istražili odnosi u kontekstu organizacije, kao što su odnos zaposlenika i poslodavca te zaposlenika i njegovih suradnika. Mangold i Miles (2007) povezuju brend poslodavca s psihološkim ugovorom koji reflektira zaposlenikovo razumijevanje njegovog transakcijskog odnosa s organizacijom. U tom kontekstu, teorija socijalne razmjene postaje relevantna u objašnjavanju uloge brenda poslodavca na privlačenje i zadržavanje zaposlenika.

Teorija socijalne razmjene počiva na ideji da dvije strane, u situaciji kada obje strane posjeduju kvalitete koje druga strana cijeni, mogu ući u proces socijalne razmjene u kojemu kvalitete i karakteristike koje svaka strana nudi postaju resursi u razmjeni. Socijalni resursi mogu biti materijalni ili simbolički, a uvjet je da se mogu razmjenjivati na interpersonalnoj razini (Cropanzano i Mitchell, 2005). U ovom kontekstu u procesu socijalne razmjene sudjeluju potencijalni ili trenutni zaposlenik i poslodavac. Organizacija odabire zaposlenike određenih karakteristika i vještina koje odgovaraju njenim potrebama, no i zaposlenik odabire organizaciju prema vlastitim kriterijima i preferencijama. U tom procesu obje strane nude svoje kvalitete kao resurse u razmjeni. Poslodavac u ovom procesu razmjene nudi svoje vrijednosti, primjerice podršku nadređenih i kolega, autonomiju u radu ili mogućnost rasta i razvoja kao i financijske benefite. Zaposlenici, s druge strane, nude svoje vrijeme, znanje i vještine, radnu učinkovitost ili odgovorno organizacijsko ponašanje. Recipročne razmjene vode se pravilima norme reciprociteta te podrazumijevaju da jedna strana inicira razmjenu svojim djelovanjem

bez saznanja kada će i na koji način druga strana uzvratiti, no dugoročno se očekuje povrat ulaganja (Cropanzano i Mitchell, 2005). Potencijalni zaposlenici uspoređuju brend poslodavca s vlastitim potrebama, vrijednostima i ciljevima, te što je veće podudaranje, to je vjerojatnije da će se osoba prijaviti za određenu poziciju u toj organizaciji (Backhaus i Tikoo, 2004). Trošak privlačenja najboljih ljudi, njihovog treninga i razvoja može se samo nadoknaditi ako zaposlenici ostanu dovoljno dugo u organizaciji da bi napravili povratak investicije (Ambler i Barrow, 1996).

U okvirima ovih normi, strana prema kojoj je usmjereno određeno djelovanje, pozitivno ili negativno, može na njega reagirati konkretnim ponašanjem (npr. povećanom radnom učinkovitosti ili nepoželjnim organizacijskim ponašanjem) ili promjenom u percepciji odnosa između dvije strane (npr. povećanim povjerenjem ili smanjenjem organizacijske odanosti). Teorija socijalne razmjene navodi da konstruktivne, vrijedne i razvojne akcije izvršene od strane organizacije za unapređenje zaposlenika vode prema stvaranju visoko kvalitetnog odnosa razmjene koje može pomoći zaposlenicima da uzvrate jednakim pozitivnim akcijama koji donose prednost. Spomenute akcije odražavaju se i u ranije spomenutim vrijednosnim ponudama brenda poslodavca. Doduše, temelj socijalne razmjene je povjerenje da će druga strana, dugoročno gledano, izvršiti svoju obvezu (Cropanzano i Mitchell, 2005) Primjerice, kada poslodavac pruži potporu zaposleniku, javlja se osjećaj obaveze u toj razmjeni. Zaposlenici potom žele uzvratiti istom mjerom, bilo to boljom izvedbom ili pozitivnim stavom kao dokazom svoje organizacijske odanosti. (Harden, Boakye i Ryan, 2018).

Nedavna istraživanja ukazuju da zaposlenici koji percipiraju da organizacije vrednuju njihov doprinos razvijaju pozitivne osjećaje prema svom poslu i prema organizaciji (Arasanmi i Krishna, 2019). Stoga, teorija socijalne razmjene i reciprociteta je primjenjiva u kontekstu zadržavanja zaposlenika. Recipročna ponašanja vezana uz zadržavajuće stavove će je javiti kada su zaposlenici zadovoljni i prihvaćaju valenciju potpore koja proizlazi iz organizacije. Organizacija svojim ulaganjem u zaposlenika (primjerice mentorstvom i treningom) pruža zaposleniku vrijedan resurs koji ga potiče da uzvрати vlastitim ulaganjem. Ako zaposlenik prepozna to ulaganje i odluči zauzvrat ulagati vlastite resurse u organizaciju kroz rad, trud i nastavak radnog odnosa, organizacija istovremeno dobije povrat svog ulaganja u zaposlenika. Isto tako, ako zaposlenik percipira smanjeno ulaganje organizacije, on može odgovoriti smanjenjem vlastitog ulaganja kroz nižu radnu učinkovitost ili napuštanje organizacije te prekinuti tu socijalnu zamjenu. Sukladno tome možemo zaključiti da se dobrovoljno napuštanje

organizacije javlja kada zaposlenik vjeruje da njegovi doprinosi organizaciji u socijalnoj razmjeni nadilaze poticaje koje prima zauzvrat (Arnold, 2016).

Temeljem navedenog, može se zaključiti da pozitivna i negativna percepcija ponuđenih vrijednosti brenda poslodavca može odlučiti smjer i opseg zaposlenikovih osjećaja i postupaka u odnosu na organizaciju, osobito u kontekstu namjere napuštanja ili zadržavanja u organizaciji. Percipirana organizacijska potpora i ulaganje mogu se smatrati prediktorom organizacijske odanosti i zadržavanja u organizaciji. Istraživanje Harden, Boakye i Ryana (2018) utvrdilo je da afektivna odanost ima najveći utjecaj na namjeru napuštanja organizacije. Kako i teorija socijalne razmjene predlaže, interakcije zaposlenika i nadređenih te komunikacija u timu stvaraju vezu koja potiče želju zaposlenika da ostane u organizaciji. Zaposlenici s visokom odanosti, osobito afektivnom odanosti, i osjećajem pripadanja organizaciji će vjerojatnije ostati u njoj, a taj tip predanosti je pojačan politikama i praksama brenda poslodavca.

### *1.3. Zadovoljstvo poslom*

Locke (1976, prema Tomazin, 2015) definira zadovoljstvo poslom kao ugodno i pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla ili radnog iskustva u organizaciji. Kasnije definicije stavljaju veći naglasak na potrebe samih zaposlenika, tako Saari i Judge (2004) definiraju zadovoljstvo poslom kao osjećaj koji se javlja kao rezultat percepcije da posao ispunjava materijalne, socijalne i psihološke potrebe zaposlenika. Zadovoljstvo poslom definirano kao stav ima kognitivnu, afektivnu i bihevioralnu komponentu. Afektivna komponenta odnosi se na pozitivni emocionalni iskaz koji se javlja pri ispunjenju temeljnih vrijednosti koje rezultiraju od posla, te se pritom javlja visoka razina zadovoljstva poslom. Osobe koje gaje negativne osjećaje prema svom poslu, imati će nisku razinu zadovoljstva poslom, odnosno biti će nezadovoljni (Tomazin, 2015).

Prema Lumley, Coetzee, Tladinyane i Ferrera (2011), zadovoljstvo poslom se definira kao ukupni osjećaj pojedinca prema svojem poslu i odnos koji ima prema različitim aspektima svoga posla, kao i stav i percepciju koji bi mogli utjecati na stupanj povezanosti između pojedinca i organizacije. Zadovoljstvo poslom je rezultat opažanja i procjene posla pojedinca koji je pod utjecajem svojih unutarnjih potreba, vrijednosti i očekivanja. Ovi procesi odražavaju kognitivni aspekt stava.

Zadovoljstvo poslom možemo promatrati i kroz Herzbergerovu (1971, prema Robbins i Jugde, 2009) dvofaktorsku teoriju koja navodi da na zadovoljstvo zaposlenika utječu dvije

skupine faktora: higijenci i motivatori. Higijenci ili faktori održavanja odnose se na one aspekte posla koji smanjuju ili uklanjaju nezadovoljstvo, a povezani su s vanjskim uvjetima kao što su politike organizacije, radni uvjeti, sigurnost posla, plaća i slično. Higijenci se smatraju osnovnim potrebama i kao takvima neće poticati veću izvedbu zaposlenika, no njihovo odsustvo potiče nezadovoljstvo i nepoželjna organizacijska ponašanja. Motivatori, s druge strane, su faktori koji potiču zadovoljstvo zaposlenika. Povezuju se s potrebom samoaktualizacije, a obuhvaćaju rast i razvoj, osjećaj postignuća, izazov i poticaj na što i sam zaposlenik može utjecati (Robbins i Jugde, 2009). Uzevši u obzir dokaze teorije socijalne razmjene, motivatori se mogu smatrati resursima koji potiču reciprocitet od strane zaposlenika.

Faktori koji mogu utjecati na zadovoljstvo poslom na tragu su ponuđenih vrijednosti brenda poslodavca. Pri tome ekonomska vrijednost brenda poslodavca i ravnoteža posla i života odražavaju higijenike, dok se ostale ponuđene vrijednosti poslodavca mogu pronaći u opisu motivatora. Zato nije iznenađujuće da brend poslodavca ima pozitivan odnos sa zadovoljstvom posla (Jain i Bhatt, 2015). Također, Allen, Bryant i Vardaman (2010) su utvrdili da brend poslodavca povećava moral i zadovoljstvo poslom, što posljedično utječe na zadržavanje u organizaciji. Doduše, ne utječu svi aspekti zadovoljstva poslom jednako na produciranje pozitivnog emocionalnog iskaza. Lumley i suradnici (2011) zapazili su da se zadovoljstvo poslom povećava kada zaposleni procjenjuju da ih nadređeni razumiju, odnose se prijateljski, pokazuju interes, pohvaljuju dobru izvedbu i slušaju mišljenje zaposlenika. Osim toga poslovi koji nude izazov, mogućnost primjene vještina i sposobnosti te povratnu informaciju o izvedbi potiču veće zadovoljstvo. U IT sektoru najvažniji faktor koji određuje zadovoljstvo poslom jest mogućnost rasta i razvoja (Tanwar i Prasad, 2016). IT sektor ubrzano se razvija uz kontinuiranu pojavu novih alata, tehnologija i načina razvoja softvera što objašnjava potrebu IT stručnjaka da ostanu u toku i kontinuirano uče.

Bihevioralna komponenta stavova pretpostavlja da određeni stavovi dovode do određenih ponašanja. Lumley i suradnici (2011) identificirali su poveznicu između zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i fluktuacije zaposlenika. Nalazi ukazuju na značajnu povezanost zadovoljstva poslom i afektivne i normativne odanosti. To implicira da zaposlenici koji su zadovoljni plaćom, promocijom, nadređenima, povlasticama, potencijalnim priznanjima, odnosima s kolegama, prirodom rada i komunikacijom su više emocionalno povezani i uključeni u svoju organizaciju, a i osjećaju veću obavezu ostati u organizaciji zbog socijalnih normi. Može se zaključiti da zaposlenici koju su snažno odani organizaciji, će je manje vjerojatno napustiti.



#### 1.4. Predanost organizaciji

Organizacijska predanost ili odanost (engl. *commitment*) predstavlja osjećaj povezanosti s ciljevima i vrijednostima organizacije te ulogom koju zaposlenik ima u odnosu na njih (Saleem i Gul, 2013). To je psihološko stanje koje se može temeljiti na konzistentnosti s vlastitim ponašanjem i razviti kao njegova potvrda, no može biti i rezultat percepcije predviđanja budućih uvjeta rada u organizaciji (Maslić Seršić, 2000). Odanost prema Meyer i Allen (1991) određuju tri komponente čija se psihološka stanja razlikuju: afektivna, instrumentalna i normativna. Afektivna odanost podrazumijeva osjećaj emocionalne privrženosti organizaciji iz čega proizlazi težnja pojedinaca da značajno pridonose dobrobiti organizaciji, a javlja se kod zaposlenika čija su iskustva u organizaciji konzistentna s njihovim očekivanjima i zadovoljavaju njihove temeljne potrebe (Tvarog Malvić, Sindik i Šarac, 2014). Afektivno odani pojedinci rade u određenoj organizaciji zato što žele. Zaposlenici čija se vezanost za organizaciju temelji primarno na instrumentalnoj odanosti, ostaju u organizaciji zato što im je potrebno, odnosno kada prepoznaju da bi izgubili ulog koji su akumulirali ili prepoznaju da su usporedive alternative ograničene. Instrumentalno odani zaposlenici rade onoliko koliko je dovoljno da i dalje ostanu članovi određene organizacije. Normativna odanost povezana je s osjećajem obaveze i dužnosti prema organizaciji, a razvija se kao rezultat socijalnih iskustava koje naglašavaju prikladnost ostajanja odanim jednom poslodavcu ili putem zaprimanja benefita (primjerice edukacije, stipendije) koje stvaraju kod zaposlenika osjećaj obaveze da uzvrati. Ti zaposlenici osjećaju da moraju ostati u organizaciji jer takvo ponašanje vide kao moralno ispravno (Tvarog i sur., 2014). Sukladno tome, odanost organizaciji može biti određena stupnjem želje, potrebe i obaveze koju pojedinac osjeća prema organizaciji u kojoj radi, a kako bismo razumjeli odnos pojedinca i organizacije nužno je uzeti u obzir intenzitet sve tri komponente (Maslić Seršić, 2000).

Predani zaposlenici osjećaju vezu s organizacijom i smatraju da mogu podržati njene ciljeve svojim radom te će vjerojatnije ostati u organizaciji. Zbog toga organizacijska predanost može biti valjani prediktor fluktuacije, kao i zadovoljstva poslom. Premda postoje teoretska poklapanja ova dva konstrukta, zadovoljstvo poslom orijentira se na sam posao, a organizacijska predanost na organizaciju (Živković, 2020). Brend poslodavca stvara asocijacije na samu organizaciju koje utječu na interes potencijalnih kandidata odnosno mogu povećati interes za rad u određenoj organizaciji, no i na identificiranje zaposlenika sa brendom povećavajući njegovu lojalnost. Odanost brendu poslodavca je predanost koje zaposlenici daju svom poslodavcu. U terminima brenda poslodavca, organizacijska predanost znači da se radnik

osjeća povezano s organizacijom kako je ona prezentirana brendom (Backhaus i Tikoo, 2004). Brend poslodavca i organizacijska odanost su pozitivno povezani, što implicira da poboljšanjem brenda poslodavca dolazi do povećanja odanosti (Tryfonos, 2015).

Vaijyanthi, Roy, Shreenivasan and Srivathsan (2011) smatraju da brend poslodavca ima logičke sličnosti s organizacijskim identitetom te da je cilj potaknuti zaposlenike da kreiraju psihološku i ponašajnu povezanost između sebe i identiteta brenda. Zadržavanje i fluktuacija zaposlenika kao i izvedba na poslu mogu se smatrati posljedicama organizacijske odanosti. Blau (2009) navodi da zaposlenici koji iskazuju veće razine afektivne predanosti kao i normativne, manje je vjerojatno da će napustiti organizaciju. Istraživanja impliciraju da afektivna odanost ima najveći utjecaj na pozitivne ishode u vidu povećanog radnog učinka, organizacijskog građanskog ponašanja kao i smanjenje namjere napuštanja organizacije (Lumley i sur., 2011). Gregory (2011) je zapazio da je visoka razina odanosti zaposlenika direktno povezana s nižom razinom napuštanja. Zaposlenikova odanost je stoga ključna za efikasnost bilo koje organizacije koja želi imati kompetitivnu prednost u ratu za talente.

### *1.5. Namjera napuštanja organizacije*

Namjera napuštanja organizacije psihološki je proces kojim zaposlenik počinje razmatrati alternativne opcije zaposlenja, a javlja se kao posljedica nezadovoljstva trenutnim radnim uvjetima. Konačna odluka da napusti organizaciju javlja se kada nezadovoljstvo poslom dosegne određenu razinu i zaposlenici su već odlučili otići. Dobrovoljno napuštanje javlja se kada zaposlenik ima opciju ostati u organizaciji, no odluči prihvatiti drugi posao i napustiti organizaciju (Lelono i Martdianty, 2013). Zadnjih desetljeća javlja se povećana stopa mijenjanja poslova nakon kraćeg vremenskog perioda u pojedinoj organizaciji (engl. *job hopping*) što je izraženo osobito kod mlađe radne snage. IT stručnjaci s većom lakoćom napuštaju jedan posao i pronalaze drugi zbog specijaliziranog znanja koje posjeduju (Harden, Boakye i Ryan, 2018). Osim toga, ne samo da mogu birati organizaciju u kojoj žele nastaviti svoj razvoj, već zbog same prirode posla mogu raditi u bilo kojoj organizaciji u svijetu, što zadržavanje zaposlenika čini znatno težim.

Organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom su široko istraživani prediktori namjere napuštanja posla. Brojna istraživanja govore o značajnom odnosu između te tri varijable (Ahmad i Rainyee, 2014). Istraživanja su pokazala da veća razina predanosti organizaciji i zadovoljstvo poslom smanjuju namjeru napuštanja organizacije (Lelono i Martdianty, 2013). Predanost organizaciji stoga ima negativan odnos s namjerom napuštanja organizacije (Harden,

Boakye i Ryan, 2018). Neka istraživanja ukazuju da je organizacijska predanost bolji prediktor namjere napuštanja posla od zadovoljstva poslom (Kanwar, Singh i Kodwani, 2012). Predanost organizaciji razvija se već od prvog susreta s brendom temeljem informacija pruženih procesima brendiranja poslodavca (Backhaus i Tikoo, 2004). Temeljem teorije socijalne razmjene između organizacije i zaposlenika sklapa se psihološki ugovor koji uključuje nepisana uvjerenja koja zaposlenik i poslodavac nude u zamjenu za odnos koji se razvija između njih. Realistični prikaz posla potencijalnim i trenutnim zaposlenicima podrazumijeva prikazivanje pozitivnih i negativnih aspekata posla. Takav prikaz treba biti reflektiran i procesima brendiranja poslodavca kako bi zaposlenik razumio ulogu koju preuzima. Kada zaposlenici percipiraju kršenje psihološkog ugovora, javljaju se negativne posljedice kao što je smanjena produktivnost, narušena odanost, nezadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije (Biswas i Suar, 2016)

Brend poslodavca ima određenu ulogu u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanosti i namjeri napuštanja organizacije, no međuodnos u literaturi nije jasno definiran. Gaddam (2008) je u svom modelu brenda poslodavca utvrdio da su zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i zadržavanje zaposlenika pod utjecajem brenda poslodavca. To su podržali Allen i suradnici (2010) svojim istraživanjem kojim ukazuju da brend poslodavca povećava zadovoljstvo poslom, koje potom pozitivno utječe na zadržavanje. Što je brend poslodavca privlačniji, to će više potaknuti zaposlenike da se identificiraju s njim i ostanu u organizaciji. Prema mišljenju autora Lelono i Martdianty (2013) organizacijska odanost medijator je odnosa brenda poslodavca i namjere napuštanja, dok zadovoljstvo poslom ne pokazuje takav utjecaj. Rezultati novijih istraživanja identificirali su pozitivan utjecaj dimenzija brenda poslodavca na zadržavanje zaposlenika na izvršnim pozicijama. Pri tome, brend poslodavca može objasniti čak 41.3% varijance napuštanja organizacije. Ponuđena vrijednost rasta i razvoja zaposlenika pokazala se kao dimenzija koja najviše predviđa zadržavanje zaposlenika (Thalgaspitiya, 2020). Kada organizacije ulažu u napredovanje vještina zaposlenika, njihova odanost organizaciji se povećava. Uzmemo li u obzir teoriju socijalne razmjene, neadekvatno ulaganje u razvoj zaposlenika dovodi do smanjenja predanosti organizaciji, stoga, ako IT stručnjak zaključi da njegove profesionalne vještine postaju zastarjele, on postaje manje predan organizaciji što povećava mogućnost da će je napustiti (Harden, Boakye i Ryan, 2018).

### *1.6. Uloga spola i dobi u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanosti i brendu poslodavca u IT sektoru*

Na zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost utječu i iskustvo zaposlenika, dob i spol. Tanwar i Prasad (2016) istraživali su moderatorsku ulogu spola u odnosu brenda poslodavca i zadovoljstva poslom kod zaposlenika u IT sektoru. Rezultati ukazuju da su žene više predane organizaciji i iskazuju veće zadovoljstvo poslom u usporedbi s muškarcima. Osim toga, utvrđeno je da se važnost pojedine dimenzije brenda poslodavca razlikuje kod žena i muškaraca i stoga ima direktan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Muškarci veći naglasak stavljaju na reputaciju organizacije i razvojnu vrijednost, dok je ženama važnija ravnoteža posla i života, društveno odgovorno poslovanje i organizacijska kultura. Moguće objašnjenje ovih razlika nalazimo u ulogama žena i muškaraca u svakodnevnom životu. Utjecaj ravnoteže posla i života na zadovoljstvo poslom kod žena je veće nego kod muškaraca moguće zbog većeg broja obaveza u privatnom životu (primjerice majčinstvo). Utjecaj reputacije organizacije na zadovoljstvo poslom je veći kod muškaraca nego kod žena, potencijalno zbog percipiranog većeg samopoštovanja i statusa koje takva organizacija nudi muškarcima. To je u skladu s nalazima istraživanja Almiaçık i Almiaçık (2012) koji su utvrdili da žene pridaju veću važnost na socijalnu vrijednost, vrijednost primjene i suradnju od muškaraca. S druge strane, rezultati Kanwar, Singh i Kodwani (2012) ukazuju na veće zadovoljstvo poslom i nižu namjeru napuštanja organizacije kod muškaraca nego kod žena u IT sektoru. Razlike u nalazima vezanima za zadovoljstvo poslom mogu biti posljedica kulturalnih razlika. Jedno od rijetkih istraživanja provedenih na IT sektoru u Hrvatskoj jest istraživanje Šojat (2020) koje je utvrdilo da ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom obzirom na spol.

Rezultati istraživanja na uzorku IT stručnjaka u Hrvatskoj osim toga ukazuju na to da ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom s obzirom na dob. Doduše u ovom istraživanju većinom su sudjelovali mlađi ispitanici prosječne dobi 30 godina. Sličan uzorak ispitanika imali su Kamalanabhan, Sai i Mayuri (2009) koji su također utvrdili da dob nema statistički značajnu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Osim toga, nije utvrđena statistički značajna razlika između dobi i organizacijske odanosti kod IT stručnjaka (Naqvi i Bashir, 2015). Dimenzije brenda poslodavca također mogu imati različitu važnost za ispitanike ovisno o dobi. Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost dobi ispitanika i percipirane važnosti interesne vrijednosti kod zaposlenika u IT sektoru. Stariji ispitanici su više privučeni poslodavcima koji proizvode kvalitetne i inovativne proizvode i servise te su usmjereni prema zadovoljstvu korisnika (Almiaçık i Almiaçık, 2012).

Iako postoji mnogo istraživanja o oglašavanju imidža poslodavca s praktičnog aspekta, malo pažnje se pridaje akademskom aspektu istraživanja ovog konstrukta zbog čega je tek manji broj kreiranih mjernih instrumenata validiran na široj populaciji ili konkretno na uzorku zaposlenika IT sektora. Zato se i samo razumijevanje što čini brend poslodavca uspješnim razlikuje ovisno o istraživanju. Pregledom literature o ovoj temi u Hrvatskoj nije pronađen znanstveni rad koji istražuje ulogu i utjecaj brenda poslodavca na privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Za primjenu na hrvatskom uzroku također do sada nije prilagođen upitnik brenda poslodavca. Prethodna istraživanja ukazuju da su organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom značajni prediktori namjere napuštanja posla, doduše uloga brenda poslodavca u tom odnosu nije jasno definirana. Rezultati pojedinih istraživanja pokazuju da uspješan brend poslodavca pozitivno djeluje na zadovoljstvo poslom i potiče predanost organizaciji, što posredno smanjuje namjeru napuštanja organizacije. Uzevši u obzir poteškoće pri zadržavanju kompetentnih radnika u IT sektoru, istraživanje uloge brenda poslodavca je od velike važnosti.

Rezultati istraživanja koja su uzela u obzir spol i dob kao moderatorske varijable u razmatranju odnosa zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i važnosti dimenzija brenda poslodavca, iskazuju nekonzistentne nalaze o utjecaju sociodemografskih karakteristika. Ovim istraživanjem nastojat će se dodatno pojasniti uloga ovih varijabli.

## **2. Cilj i problemi**

Prvi cilj ovog rada je ispitati faktorsku strukturu skale brenda poslodavca prevedene na hrvatski jezik i ispitati njenu pouzdanost, te dati prilog valjanosti konstruirane skale analizirajući njezinu sadržajnu valjanost. Drugi cilj jest istražiti odnos brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru te ispitati potencijalni moderatorski i medijacijski učinak brenda poslodavca na navedene odnose. Treći cilj je utvrditi postoje li spolne i dobne razlike u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj odanosti, namjeri napuštanja organizacije i važnosti dimenzija poslodavca.

Temeljem dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja, postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

1. Ispitati faktorsku strukturu prevedene skale brenda poslodavca.
2. Ispitati pouzdanost dimenzija prevedene skale brenda poslodavca..

3. Ispitati povezanost između dimenzija skale brenda poslodavca i kriterijskih varijabli zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti te namjere napuštanja organizacije  
*H3: Sve dimenzije brenda poslodavca posla bit će negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije te značajno pozitivno povezane s zadovoljstvom poslom i organizacijskom predanošću.*
4. Ispitati međuodnose varijabli brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i namjere napuštanja organizacije  
*H4: Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost brenda poslodavca sa zadovoljstvom poslom i organizacijskom predanošću te negativna povezanost s namjerom napuštanja organizacije. Očekuje se također statistički značajna pozitivna povezanost zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti te negativna povezanost ovih varijabli s namjerom napuštanja organizacije.*
5. Ispitati doprinos dimenzija brenda poslodavca u objašnjavanju zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti organizaciji i namjeri napuštanja organizaciji.  
*H5. Očekuje se statistički značajan doprinos dimenzija brenda poslodavca u objašnjavanju kriterijskih varijabli.*
6. Utvrditi postoji li moderatorski i/ili medijacijski efekt brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije te odnos organizacijske predanosti i namjere napuštanja organizacije.  
*H6.1.: Ne očekuje se značajan medijacijski ni moderatorski efekt brenda poslodavca u odnosu zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije.*  
*H6.2.: Ne očekuje se značajan medijacijski ni moderatorski efekt brenda poslodavca u odnosu organizacijske predanosti i namjere napuštanja organizacije.*
7. Ispitati dobne i spolne razlike u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanošću, dimenzijama brenda poslodavca i namjeri napuštanja organizacije.  
*H7.1. Očekuje se statistički značajna razlika u važnosti dimenzija brenda poslodavca između žena i muškaraca, pri čemu su ženama važnije ravnoteža posla i života te socijalna vrijednost od muškaraca, dok je muškarcima važnija reputacija organizacije od žena.*  
*H7.2. Očekuje se statistički značajna povezanost važnosti dimenzija brenda poslodavca i dobi.*  
*H7.3. Ne očekuje se statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanošću i namjeri napuštanja organizacije obzirom na spol i dob ispitanika.*

### **3. Metoda**

#### *3.1. Sudionici*

U istraživanju provedenom u periodu od 12.7.2021. do 29.7.2021. sudjelovalo je 226 IT stručnjaka zaposlenih u organizacijama kojima je primarna djelatnost razvoj digitalnih proizvoda. U uzorku je 69% sudionika muškog, a 31% ženskog spola. Raspon dobi sudionika je od 21 do 55 godina, pri čemu prosječna dob iznosi 29,68 godina ( $SD=5,7$ ). Najviše sudionika je visoke stručne spreme, njih 63,3%, 29,2% je više stručne spreme, a 6,6% srednje stručne spreme, dok 0,9% sudionika ima završen poslijediplomski studij.

Sudionike se nije pitalo da navedu organizaciju u kojoj rade, no većina, njih 43,4%, radi u organizaciji srednje veličine (od 50 do 249 zaposlenika), dok po 26% sudionika radi u maloj (od 10 do 50 zaposlenih) ili velikoj organizaciji (više od 250 zaposlenih). Manji dio sudionika radi u mikro organizaciji (manje od 10 zaposlenih), njih 1,3%, dok 3,1% sudionika radi samostalno. Većina sudionika je zaposlena putem ugovora o radu, dok je 7,1% zaposleno putem ugovora o poslovnoj suradnji, a 8% putem studentskog ugovora.

Nadalje, čak 38,1% sudionika je u sadašnjoj organizaciji između 1 i 3 godine, 23,9% ih je ondje kraće od 6 mjeseci, 15% ih je manje od godinu dana, 11,1% od 3 do 5 godina, te 11,9% dulje od 5 godina. Vezano za ukupni radni staž sudionika, čak 31% ima između 5 do 10 godina staža, 25,7% između 1 i 3 godine, 20,4% između 3 i 5 godina, 13,3% više od 10 godina staža, dok manje od godine dana samo 6,6% sudionika, a manje od 6 mjeseci samo 3,1% sudionika.

#### *3.2. Instrumenti*

Online istraživanje sastojalo se od pet dijelova: pitanja o sociodemografskim i općim podacima o radnom mjestu, skala brenda poslodavca, indeks zadovoljstva poslom, skala organizacijske odanosti te ljestvica namjere napuštanja organizacije.

#### *Sociodemografske i opće karakteristike*

Pitanja vezana uz sociodemografske podatke i opće podatke o radnom mjestu obuhvaćala su informacije o spolu, dobi, najvišem završenom stupnju obrazovanja, ukupnoj duljini radnog staža te duljini radnog staža kod trenutnog poslodavca, veličini organizacije (u obliku broja zaposlenih) te vrsti ugovora o radu (ugovor o radu, ugovor o suradnji).

## Skala brenda poslodavca

U istraživanju je primijenjen prijevod skale brenda poslodavca (*Employer branding Questionnaire*, EBQ; Dabirian, Berthon i Kietzmann, 2019) izrađen za potrebe ovog istraživanja. Originalna skala brenda poslodavca mjeri privlačnost poslodavca bivšim, trenutnim i budućim zaposlenicima kroz 8 dimenzija, odnosno ponudnih vrijednosti (engl. *value propositions*) organizacije: razvojna dimenzija koja se odnosi na profesionalne i osobne mogućnosti razvoja (5 čestica); dimenzija upravljanja koja opisuje stilove i prakse menadžmenta (5 čestica); ravnoteža privatnog i poslovnog života odnosi se na tip ravnoteže koji omogućuje osobni i profesionalni uspjeh pojedinca (4 čestice); dimenzija primjene odnosi se na tip rada koji omogućuje primjenu znanja i vještina (5 čestica); ekonomska dimenzija odnosi se na financijske aspekte ponude poslodavca, uključujući plaću, bonuse i druge benefite (4 čestice); dimenzija interesa se odnosi na to koliko zaposlenici posao smatraju zanimljivim, izazovnim i ostvarivim (4 čestice); imidž brenda opisuje u kojoj mjeri je poslodavac percipiran pozitivno i inovativno (3 čestice); i socijalna dimenzija se odnosi na procjenu radne okoline, atmosfere u timu i odnosa sa suradnicima (3 čestice).

Sudionici na skali procjene važnosti sa 7 stupnjeva (1 – uopće nije važan, 7 – jako važan) procjenjuju koliko su im pojedine stavke važne pri razmatranju potencijalnog poslodavca. Teorijski minimalni rezultat na ukupnoj skali je 33, a maksimalni 231. Rezultat svake dimenzije i ukupne mjere privlačnosti poslodavca određuje se računanjem prosječne vrijednosti odgovora pripadnih čestica – zbrajanjem brojevnih vrijednosti pripadnih čestica te dijeljenjem tog zbroja brojem pripadnih čestica. Viša prosječna vrijednost na nekoj dimenziji predstavlja veću važnost te ponudne vrijednosti pri razmatranju poslodavca. Rezultati Dabirian, Brethon i Kietzmann (2019) ukazuju na zadovoljavajuću pouzdanost skale ( $\alpha_c = 0,975$ ).

Obzirom na to da hrvatski prijevod skale brenda poslodavca ne postoji, za potrebe ovog istraživanja skala je prevedena postupkom povratnog prijevoda na jezik izvornika (engl. *back-translation*). Dakle, skala je s engleskog jezika prevedena na hrvatski od strane autora ovoga rada i 2 nezavisna prevoditelja, prijevodi su ujedinjeni te prijevodom od strane dvoje ljudi koji koriste isključivo engleski jezik, uspoređeni s izvornom verzijom skale na engleskom. Faktorska struktura i pouzdanost prevedene skale brenda poslodavca biti će prikazani u rezultatima ovog istraživanja.



### *Indeks zadovoljstva poslom*

Indeks zadovoljstva poslom (*Index of Job Satisfaction*, IJS; Brayfield i Rothe, 1951), čiji je prijevod na hrvatski jezik preuzet iz diplomskog rada Tomazin (2015), mjeri generalni stav zaposlenika prema poslu koji obavlja, a sastoji se od pet čestica (primjerice "Uživam u svom poslu"). Pojedinaac na tvrdnje odgovara zaokruživanjem brojčane vrijednosti na skali Likertova tipa od 5 vrijednosti, koje označavaju razinu slaganja pojedinca s tvrdnjom. Brojka 1 označava „uopće se ne slažem“, a brojka 5 „u potpunosti se slažem“. Teorijski raspon rezultata je od 5 do 25, a ukupni rezultat sudionika računa se kao suma rezultata na 5 čestica. Viši konačni rezultat na indeksu zadovoljstva poslom ukazuje na pozitivniji stav pojedinca prema poslu kojeg obavlja. Prema rezultatima Tomazin (2015) pouzdanost izračunata Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi  $\alpha_c = 0,86$ , a istovjetna vrijednost dobivena je i na našem uzorku.

### *Skala organizacijske odanosti*

U svrhu ispitivanja organizacijske predanosti primijenjen je prijevod Upitnika organizacijske odanosti (*Organizational Commitment Questionnaire*, Meyer, Allen i Smith, 1993), koji je na hrvatski prevela Maslić-Seršić (2000). Organizacijska odanost je mjera samoprocjene afektivne, instrumentalne i normativne komponente organizacijske odanosti koja se sastoji od 18 čestica, po 6 za svaku komponentu. Pojedinaac na tvrdnje odgovara zaokruživanjem brojčane vrijednosti na skali Likertova tipa od 5 vrijednosti, koje označavaju razinu slaganja pojedinca s tvrdnjom. Brojka 1 označava „uopće se ne slažem“, a brojka 5 „u potpunosti se slažem“. Čestice koje mjere afektivnu odanost odnose se na propitivanje vlastitog osjećaja privrženosti organizaciji (npr. „Ova radna organizacija mi puno znači“), čestice instrumentalne odanosti odnose se na prepoznavanje cijene napuštanja organizacije (npr. „U ovom trenutku, ostanak u ovoj radnoj organizaciji za mene je podjednako i nužnost i želja“), dok čestice normativne odanosti propituju osjećaj obveze ostanka u organizaciji zbog moralnih razloga (np. „Puno toga dugujem ovoj radnoj organizaciji“). Ukupni rezultat izračunat je zbrajanjem svih čestica za svaku dimenziju zasebno i sve dimenzije skupa, uz rekodiranje čestica koje se obrnuto boduju. Teorijski minimalni rezultat na pojedinoj dimenziji iznosi 6, a maksimalni 30. Za sve tri dimenzije zajedno teorijski minimalni rezultat iznosi 18, a maksimalni 90. Viši rezultat na svakoj pojedinoj dimenziji označava je viši stupanj odanosti pojedinca prema organizaciji. Skala ima zadovoljavajuće koeficijente unutarnje konzistencije: za afektivnu odanost Cronbachov alfa iznosi  $\alpha_c = 0,83$  za instrumentalnu odanost  $\alpha_c = 0,74$  i za

normativnu odanost  $\alpha_c=0,87$  (Maslić-Seršić, 2000). Na ovom uzorku ispitanika mjera također pokazuje zadovoljavajuće stupnjeve unutarnje konzistencije:  $\alpha_c=0,79$  za afektivnu odanost,  $\alpha_c=0,86$  za normativnu odanost i  $\alpha_c=0,80$  za instrumentalnu odanost.

### *Skala namjere napuštanja posla*

Namjera napuštanja organizacije (*Turnover intentions Questionnaire*) mjerena je ljestvicom Irvinga, Colemana i Coopera (1997) koja sadrži 3 čestice, npr. „Namjeravam ostati na ovom poslu u doglednoj budućnosti“. Pojedinaac na tvrdnje odgovara zaokruživanjem brojčane vrijednosti na skali Likertova tipa od 5 vrijednosti, koje označavaju razinu slaganja pojedinca s tvrdnjom. Brojka jedan označava „uopće se ne slažem“, a brojka 5 „u potpunosti se slažem“. Ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na sve tri čestice, odnosno zbrajanjem brojčanih vrijednosti pripadnih čestica te dijeljenjem tog zbroja brojem pripadnih čestica. Pouzdanost ljestvice je zadovoljavajuća ( $\alpha_c =0,73$ ), a nešto viša je dobivena u našem istraživanju ( $\alpha_c =0,87$ ).

### *3.3. Postupak*

Prije pripreme upitnika zatražena je dozvola autora za korištenje prethodno navedenih skala, a po primitku svih dopuštenja, formirano je online istraživanje (Google Obrasci). Poveznica na istraživanje poslana je sudionicima metodom „snježne grude“ putem društvenih mreža (Facebook i LinkedIn) te slanjem na adrese elektroničke pošte organizacijama koje zapošljavaju i okupljaju IT stručnjake na području Hrvatske. Za ispunjavanje cijelog upitnika bilo je potrebno izdvojiti 10 - 15 minuta. Sudionicima je u početnoj uputi objašnjeno da se istraživanje provodi u svrhu izrade diplomskog rada, predstavljen je autor rada i mentor te pripadna obrazovna ustanova. Naglašeno je da je sudjelovanje dobrovoljno, povjerljivo, anonimno, da će se prikupljeni podaci analizirati isključivo na grupnoj razini u istraživačke svrhe te sudionik ima mogućnost odustati u bilo kojem trenutku. Sudionici su zamoljeni da što iskrenije odgovaraju na pitanja. Također je naveden kontakt na koji se mogu javiti u slučaju pitanja, komentara ili želje za zaprimanjem povratnih informacija o rezultatima istraživanja. Pristajanje na uvjete, potvrdu da razumiju pročitani tekst te želju za sudjelovanjem u istraživanju sudionici su potvrdili klikom na opciju „Dalje“ nakon čega su prikazana pitanja upitnika.

Nakon ispunjavanja sociodemografskih pitanja, redom su slijedili Skala brenda poslodavca, Indeks zadovoljstvom poslom, Ljestvica namjere napuštanja organizacije i Skala organizacijske odanosti.

## 4. Rezultati

Prikupljeni podaci obrađeni su u IBM SPSS (21.0) programskom paketu. U sljedećim odlomcima predstaviti će se pregled faktorske strukture skale brenda poslodavca i njena pouzdanost, nakon čega će biti predstavljeni deskriptivni pokazatelji ispitivanih varijabli te njihova interkorelacijska matrica. Potom će se provedenom serijom linearnih i stupnjevitih regresijskih analiza ispitati potencijalni doprinos dimenzija brenda poslodavca u predviđanju zadovoljstva poslom, namjere napuštanja organizacije i odanosti organizaciji kao i ispitati potencijalni moderatorski i medijacijski efekt brenda poslodavca na odnose ispitivanih varijabli.

### 4.1. Faktorska struktura skale brenda poslodavca

Kako bi se odgovorilo na prvi problem istraživanja, odnosno ispitala faktorska struktura Skale brenda poslodavca, provedena je faktorska analiza metodom glavnih komponenti (Principal components). Prikladnost korelacijske matrice za faktorizaciju provjerena je Kaiser-Meyer-Olkinov indeksom adekvatnosti uzorkovanja koji iznosi 0,922 i Bartlettovim testom sfericiteta ( $\chi^2 = 5070,372$ ,  $df = 0,528$ ,  $p < 0,01$ ), što sugerira da se matrica korelacija značajno razlikuje od matrice identiteta sfericiteta te da je pogodna za analizu.

U sljedećem koraku donesena je odluka o broju teorijski interpretabilnih i empirijski opravdanih faktora koji se nalaze u podlozi kovarijacija čestica prevedene verzije upitnika brenda poslodavca.

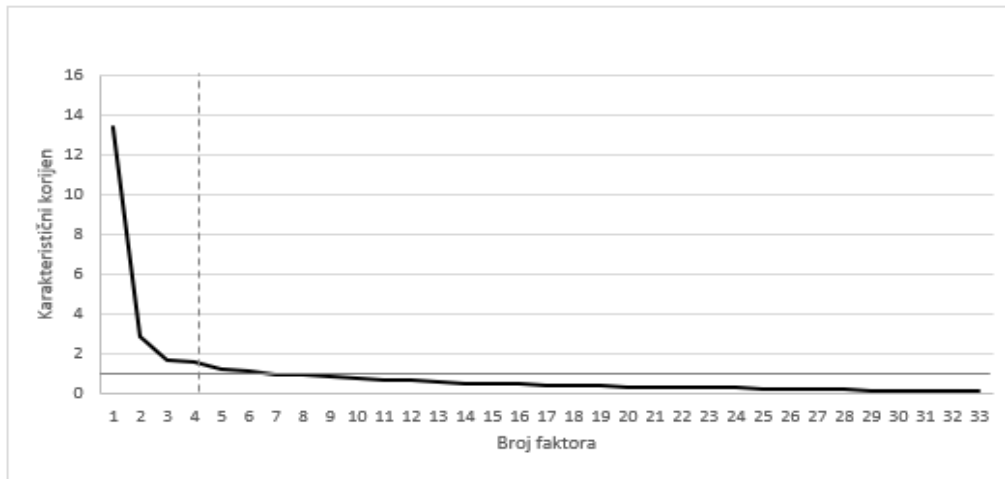
Tablica 1. Karakteristični korijeni faktora ( $KK > 1$ ), postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance ( $N=226$ ) za skalu brenda poslodavca

Faktor	<i>KK</i>	<i>%V</i>	<i>K%V</i>
1	13,41	40,64	40,64
2	2,9	8,79	49,44
3	1,65	4,99	54,42
4	1,59	4,81	59,23
5	1,19	3,62	62,85
6	1,15	3,49	66,34

Napomena: *KK* – karakteristični korijen; *%V* – postotak objašnjene varijance; *K%V* – kumulativni postotak objašnjene varijance.

U Tablici 1 prikazani su karakteristični korijeni i postoci objašnjene varijance na temelju pojedinih faktora, te možemo zapaziti da Kaiser-Guttmanov kriterij sugerira postojanje šest faktora koji imaju karakteristični korijen veći od 1. Međutim, karakteristični korijenovi većine

faktora nalaze se između 1 i 2 što je znak moguće hiperfaktorizacije, što je jedan od poznatih nedostataka Kaiser-Guttmanovog kriterija, a u prilog tom objašnjenju govore i niska zasićenja čestica faktorima 5 i 6.



Slika 1. Prikaz odnosa faktora i njihovih karakterističnih korijena (Cattellov scree test)

Napomena: — odvaja karakteristične korijene veće i manje od 1  
----- odvaja broj faktora koji se zadržava (4)

Odluku o zadržavanju 4 faktora donijeli smo temeljem Velicerovog MAP testa koji se temelji na statističkim parametrima, unatoč Cattellovom scree-test kriteriju (Slika 1) koji je prikazao drukčije rezultate, odnosno da već nakon 3. faktora nema naglog pada krivulje karakterističnih korijena. MAP test nalaže da se zadrži onaj broj faktora s čijom se parcijalizacijom dobiva minimalna prosječna parcijalna korelacija, odnosno u našem slučaju zadržavamo 4 faktora.

Rezultati eksploratorne faktorske analize provedene metodom glavnih komponenata su pokazali da 33 manifestne varijable upitnika najbolje predstavljaju 4 latentna faktora ( $\lambda_1 = 13,41$ ,  $\lambda_2 = 2,9$ ,  $\lambda_3 = 1,65$  i  $\lambda_4 = 1,59$ ) koji ukupno objašnjavaju 59,23% varijance brenda poslodavca. Prikaz faktorskih zasićenja pojedinih čestica te vrijednosti karakterističnih korijena uz pripadajuće postotke objašnjene varijance po pojedinom faktoru originalne verzije prevedenog upitnika možemo vidjeti u Prilogu 1. Rezultati na subskalama konstruirani su temeljem suma po česticama.

Detaljnijim uvidom u matricu faktorske strukture zapažene su neke problematične čestice niskog faktorskog zasićenja ili visokog faktorskog zasićenja na više faktora, stoga je provedena adaptacija upitnika na način da su te čestice uklonjene iz upitnika. Osim toga, kako bi se pojednostavili odnosi manifestnih varijabli i faktora provedena je Oblimin rotacija

faktorskih osi nakon koje su se promijenili karakteristični korijeni izlučenih faktora. Zadržano je ukupno 26 čestica sa zasićenjima iznad 0,50, koje operacionaliziraju četiri faktora.

Tablica 2. Prikaz faktorskih zasićenja pojedinih čestica te vrijednosti karakterističnih korijena uz pripadajuće postotke objašnjene varijance po pojedinom faktoru nakon Oblimin rotacije.

	1	2	3	4
Organizacija proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge.	<b>0,81</b>	-0,32		
Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge,	<b>0,81</b>			0,30
Predanost nadređenih visokokvalitetnom obavljanju posla,	<b>0,80</b>	-0,38	0,32	0,41
Inovativan poslodavac (uvodi nove metode rada ili/i razmišlja unaprijed),	<b>0,80</b>	-0,37		0,38
Organizacija cijeni i koristi moju kreativnost,	<b>0,79</b>	-0,42		0,51
Nadređeni koji razumiju moje poslovne potrebe,	<b>0,79</b>	-0,48		0,55
Nadređeni imaju jasnu viziju,	<b>0,78</b>	-0,39	0,37	0,33
Nadređeni koji me potiče i podupire,	<b>0,73</b>	-0,55	0,32	0,58
Prilika da svoj talent iskoristim za pružanje najboljih usluga klijentima/korisnicima,	<b>0,71</b>		0,40	0,34
Osjećati se dobro u vezi sebe radeći za tu organizaciju,	<b>0,69</b>	-0,47		0,53
Nadređeni je spreman pomoći mi u rješavanju poslovnih problema,	<b>0,69</b>	-0,56		0,56
Imati dobar odnos s nadređenima,	<b>0,67</b>	-0,47		0,56
Imati dobre odnose s kolegama na poslu,	<b>0,67</b>	-0,47		0,41
Prilika da svoj talent iskoristim na dobrobit cijele društvene zajednice,	<b>0,66</b>		0,39	
Fleksibilno radno vrijeme,	0,38	<b>-0,90</b>		0,34
Mogućnost prilagodbe radnog vremena prema mojim osobnim potrebama,	0,32	<b>-0,89</b>		0,34
Mogućnost rada od kuće,	0,30	<b>-0,85</b>		0,37
Organizacija čiji mi radni raspored ostavlja dovoljno vremena za druženje s obitelji i prijateljima,	0,56	<b>-0,72</b>		0,34
Organizacija koja je vrlo poznata,			<b>0,87</b>	
Organizacija koju se smatra inovativnom ili „cool“,	0,44		<b>0,83</b>	
Organizacija koju se smatra liderom u svojoj djelatnosti,	0,51		<b>0,83</b>	
Osjećati se samopouzdanije prilikom potrage mogućih zaposlenja u budućnosti	0,36	-0,38		<b>0,85</b>
Imati osjećaj veće osposobljenosti (stručne spremnosti) kao rezultat rada za tu organizaciju,	0,44	-0,37		<b>0,79</b>
Stjecanje iskustva za unaprjeđenje profesionalne karijere,	0,58	-0,58		<b>0,78</b>
Raditi za organizaciju koja bi bila odskočna daska za buduća zaposlenja ( npr. dobra stavka u životopisu),				<b>0,74</b>
Dobre mogućnosti napredovanja unutar organizacije,	0,52	-0,41		<b>0,66</b>
Karakteristični korijeni	11,42	2,48	1,54	1,51
% objašnjene varijance	43,93	9,55	5,92	5,80
Kumulativni % objašnjene varijance	43,93	53,48	59,39	65,20
Rotirane sume kvadriranih zasićenja	9,90	6,11	3,39	6,22

Napomena: U tablici su prikazana opterećenja veća ili jednaka 0,30,

Karakteristični korijeni zajedno sa zasićenjima čestica na pojedinim faktorima mogu se vidjeti u Tablici 2. Prvi izlučeni faktor predstavlja psihološke benefite i ima visoko zasićenje

na 16 čestica koje mjere socijalnu i interesnu vrijednost te vrijednost primjene i rukovodstva. Drugi faktor, koji opisuje ravnotežu posla i života, visoko zasićuje 4 čestice pretpostavljene da mjere navedeni faktor. Treći faktor, imidž brenda, visoko saturira 3 pretpostavljene čestice, dok četvrti faktor koji opisuje razvojnu vrijednost, visoko zasićuje 5 pretpostavljenih čestica.

Ova 4 faktora ukupno objašnjavaju 65,20% varijance brenda poslodavca. Pritom prvi faktor objašnjava 43,93% varijance, drugi faktor 9,55%, treći faktor 5,92%, a četvrti faktor 5,80% varijance brenda poslodavca.

#### 4.2. Pouzdanost skale brenda poslodavca

Tablica 3. Deskriptivni podaci, pouzdanost i interkorelacije subskala Skale brenda poslodavca ( $N = 226$ ).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha_c$	2	3	4	5
1 Skala brenda	5,71	0,83	0,94	0,90**	0,47**	0,65**	0,69**
2 Psihološki benefiti	5,80	0,95	0,94		0,31**	0,49**	0,50**
3 Ravnoteža posla i života	6,25	1,0	0,87			0,14*	0,29**
4 Imidž brenda	4,12	1,44	0,83				0,32**
5 Razvojna vrijednost	5,88	1,01	0,84				

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ ;

Pouzdanost skale brenda poslodavca provjerena je koeficijentom unutarnje konzistencije. Rezultati pokazuju da cijela skala od 26 čestica ima visoku pouzdanost ( $\alpha_c = 0,94$ ). Uvidom u Tablicu 3 zapažamo da su pouzdanosti subskala zadovoljavajuće što pokazuje da komponente izolirane faktorskom analizom imaju adekvatnu unutarnju konzistenciju. Čestice svake kompozitne skale visoko koreliraju s ukupnim rezultatom na toj skali kao i međusobno umjereno koreliraju što označuje da imaju isti predmet mjerenja.

#### 4.3. Deskriptivna analiza i utvrđivanje povezanosti među varijablama

Tablica 4. Deskriptivni podaci varijabli korištenih u istraživanju ( $N = 226$ ).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>C</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sk</i>	<i>Kurt.</i>	<i>KS<sub>z</sub></i>	<i>S-W</i>	<i>Sk<sub>z</sub></i>
Zadovoljstvo poslom	19,78	3,76	21	7	25	-1,10	1,23	0,15**	0,92**	-6,79
Afektivna odanost	18,65	5,06	19	6	30	-0,26	-0,05	0,08**	0,99*	-1,60
Normativna odanost	15,82	5,88	16,50	6	30	0,03	-0,83	0,08**	0,97**	0,15
Instrumentalna odanost	14,05	5,22	14	6	30	0,18	-0,82	0,07**	0,97**	1,11
Namjera napuštanja	2,53	1,19	2,33	1	5	0,54	-0,59	0,13**	0,92**	3,31
Brend poslodavca	5,71	0,83	5,88	1,81	7	-1,68	4,56	0,11**	0,88**	-10,37
Psihološki benefiti	5,80	0,95	6	2,21	7	-1,42	6,25	0,11**	0,89**	-8,76
Ravnoteža posla i života	6,25	1	6,50	1,25	7	-2,02	4,82	0,23**	0,75**	-12,47
Imidž brenda	4,12	1,44	4	1	7	-0,09	-0,14	0,09**	0,97**	-0,56
Razvojna vrijednost	5,88	1,01	6	1	7	-1,61	3,61	0,14**	0,86**	-9,94

*Napomena:* \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; *Kurt.* - Zaobljenost  $K-S$  = Kolmogorov-Smirnov test; *S-W* = Shapiro-Wilk test; *Sk* = Koeficijent asimetrije; *Sk<sub>z</sub>* = omjer koeficijenta asimetrije i pripadajuće standardne pogreške raspodjele rezultata

Podacima prikazanima u Tablici 4 vidimo kako su srednje vrijednosti zadovoljstva poslom bliže gornjoj granici teorijskog raspona što implicira da su sudionici većinom zadovoljni svojim poslom. Nadalje, sudionici pokazuju razine odanosti bliske srednjim vrijednostima na sve tri subskale, uz najmanje doživljavanje instrumentalne odanosti, a najviše afektivne odanosti. Sudionici također izvještavaju o umjerenj razini namjere napuštanja organizacije te su pritom rezultati blizu srednjih vrijednosti. Što se tiče brenda poslodavca, rezultati ukazuju na veću važnost ravnoteže posla i života, razvojnu vrijednost i psihološke benefite u odnosu na imidž brenda. Sve subskale brenda poslodavca pokazuju vrijednosti bliske gornjoj granici teorijskog raspona. Ono što se također primjećuje su odstupanja od pretpostavke normalnosti distribucija rezultata. Temeljem rezultata Kolmogorov Smirnovljevog testa s Lilliefors korekcijom ( $KS_z$ ) raspodjela ni jedne od varijabli nije normalna, Ipak, omjer koeficijenta asimetrije i standardne pogreške pokazuje kako su raspodjele rezultata dobivenih na skalama imidža brenda, afektivne, normativne i instrumentalne odanosti simetrične, s obzirom na to da se omjeri nalaze unutar raspona  $\pm 1,96$ .

U razmatranju odnosa zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji, namjere napuštanja i brenda poslodavca, potrebno je na samom početku utvrditi kakva je povezanost svih varijabli koje smo koristili u analizi, te smo stoga ispitali značajnost njihovih međusobnih korelacija. S

obzirom na to da postoji značajno odstupanje svih varijabli od normaliteta, povezanost među varijablama ispitana je Spearmanovim koeficijentom korelacije.

Tablica 5. *Interkorelacijska matrica varijabli korištenih u istraživanju (N=226).*

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Spol (m/ž)	-0,08	-0,03	0,02	-0,05	0,01	0,01	-0,17*	-0,15*	-0,07	0,02	-0,22**
2 Dob		-0,11	0,06	0,11	0,08	0,00	-0,17*	-0,08	0,04	-0,05	-0,34**
3 Zadovoljstvo poslom			-0,59**	0,48**	-0,03	0,30**	0,19**	0,18**	0,11	0,12	0,10
4 Namjera napuštanja				-0,43**	-0,11	-0,41**	-0,03	-0,04	0,00	-0,07	0,05
5 Afektivna odanost					0,32**	0,63**	0,21**	0,22**	-0,09	0,34**	0,00
6 Instrumentalna odanost						0,41**	0,04	-0,01	-0,09	0,24**	-0,05
7 Normativna odanost							0,13	0,12	-0,11	0,21**	0,03
8 Brend poslodavca								0,90**	0,47**	0,65**	0,69**
9 Psihološki benefiti									0,32**	0,14*	0,32**
10 Ravnoteža posla i života										,14*	,29**
11 Imidž brenda											,32**
12 Razvojna vrijednost											1

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ ;

U Tablici 5 prikazane su interkorelacije između proučavanih varijabli. Iz rezultata je vidljivo da su sve dimenzije brenda poslodavca međusobno značajno, uglavnom nisko ili srednje pozitivno povezane. Sukladno očekivanjima, zadovoljstvo poslom u najvećoj mjeri je negativno statistički značajno povezano s namjerom napuštanja organizacije. Nadalje, zapažamo da je zadovoljstvo poslom statistički značajno pozitivno povezano sa afektivnom i normativnom odanosti organizaciji, no nema statistički značajne povezanosti s instrumentalnom odanosti organizaciji. Također namjera napuštanja je statistički značajno negativno povezana s istim dimenzijama odanosti organizacije. Dakle, IT stručnjaci koji su zadovoljni poslom i izvještavaju o osjećaju veće afektivne i normativne odanosti organizaciji, manje su skloni namjeri njenog napuštanja.

Nadalje, brend poslodavca statistički je značajno pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom i to samo na dimenziji psiholoških benefita. Promatrajući dimenzije brenda poslodavca zapažamo da je imidž brenda statistički značajno pozitivno povezan sa sve tri dimenzije



odanosti organizaciji. Psihološki benefiti pozitivno su povezani samo s afektivnom odanosti, dok ravnoteža posla i života kao i razvojna vrijednost ne pokazuju statistički značajnu povezanost ni sa kojom od dimenzija odanosti organizaciji. Također, dimenzije brenda poslodavca nisu statistički značajno povezane s namjerom napuštanja, što zajednički ukazuje na to da brend poslodavca u određenoj mjeri pozitivno djeluje na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji IT stručnjaka, no nema značajnijeg utjecaja na namjeru napuštanja.

Zapažamo nisku negativnu povezanost brenda poslodavca s dobi sudionika i to samo na dimenziji razvojne vrijednosti, što naznačuje da povećanjem dobi mogućnost razvoja u organizacijama za IT stručnjake gubi na značaju.

Spol ispitanika statistički je značajno negativno povezan s brendom poslodavca i to na dimenzijama psiholoških benefita i razvojnih vrijednosti. Spolne razlike u važnosti dimenzija brenda poslodavca provjerene su dodatno Mann-Whitney testom te je utvrđena statistički značajna razlika ( $U = 4471,00$ ,  $Z = - 2,18$ ;  $p < 0,05$ ) između muškaraca i žena u odnosu na psihološke benefite, kao i u odnosu na razvojnu vrijednost ( $U = 3954,00$ ,  $Z = - 3,33$ ;  $p < 0,001$ ). Pri tome su ženama psihološki benefiti ( $C=6,21$ ) i razvojna vrijednost ( $C= 6,20$ ) važniji pri razmatranju poslodavaca nego muškarcima ( $C_{psih}=5,93$ ;  $C_{razvoj}=5,90$ ).

Osim toga, nije pronađena statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom, odanosti organizaciji, namjeri napuštanja organizacije obzirom na dob i spol sudionika. Prema ovim rezultatima, možemo zaključiti kako sociodemografske karakteristike nisu statistički značajno povezane sa zadovoljstvom poslom, odanosti organizacije i namjeri napuštanja organizacije IT stručnjaka u Republici Hrvatskoj.

#### *4.3. Provjera doprinosa dimenzija brenda poslodavca u objašnjavanju zadovoljstva poslom, namjere napuštanja i odanosti organizaciji*

Kako bi se preciznije utvrdilo koliko koja dimenzija brenda poslodavca doprinosi predviđanju navedenih varijabli, provedeno je nekoliko modela linearne regresije, svaki s jednom od ispitanih kriterijskih varijabli i četiri aspekta brenda poslodavca kao prediktorima. Prije provedbe regresijske analize, provjerene su i sljedeće pretpostavke regresijske analize: multikolinearnost, normalitet distribucije reziduala i homoscedasticitet.

S obzirom da analizirani uzorak ne pokazuje multivarijatnu normalnost distribucije koja je preduvjet hijerarhijske regresijske analize, a sadrži ordinalne i kontinuirane varijable, za analizu je odabrana vagana metoda najmanjih kvadrata (*WLS-Weighted Least Squares*) kao što

Jöreskog preporuča. WLS metoda ima razne prednosti, od kojih se za analizu naših podataka ističe transformacija rezultata i dozvoljen manji broj ispitanika (Jöreskog, 1981).

Nadalje, kako postoje srednje korelacije među varijablama kod svake regresijske analize je provedena analiza kolinearnosti. Kod svakog prediktora u pojedinoj regresijskoj analizi VIF je ispod granice od 10, a vrijednosti TOL više od 0,40 (Field, 2009) na temelju čega proizlazi da kolinearnost ne postoji. Prikaz dobivenih rezultata se nalazi u Tablici 6.

Tablica 6. *Rezultati regresijske analize s varijablama zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja i organizacijska odanost kao kriterijima i dimenzijama brenda poslodavca kao prediktorima.*

	Zadovoljstvo poslom		Namjera napuštanja		Afektivna odanost		Instrumentalna odanost		Normativna odanost	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Psihološki	0,03	0,35	-0,09	-0,85	0,29	3,51**	-0,07	-0,78	0,18	1,94
Ravnoteža	0,06	0,70	0,00	0,02	-0,12	-1,79	-0,06	-0,76	-0,19	-2,55*
Imidž	0,07	0,86	-0,08	-0,97	0,35	4,90**	0,32	4,30**	0,17	2,31*
Razvoj	0,06	0,67	0,07	0,75	-0,18	-2,39*	-0,04	-0,54	0,01	0,15
Regresijski model	$R=0,16$ $R^2=0,03$ $R^2_{kor}=0,01$ $F(4, 221)=1,50^*$	$R=0,12$ $R^2=0,01$ $R^2_{kor}=-0,00$ $F(4,221)=0,78^*$	$R=0,48$ $R^2=0,23$ $R^2_{kor}=0,22$ $F(4, 221)=16,83^{**}$	$R=0,29$ $R^2=0,08$ $R^2_{kor}=0,07$ $F(4, 221)=4,98^*$	$R=0,29$ $R^2=0,09$ $R^2_{kor}=0,07$ $F(4, 221)=5,23^{**}$					

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ ; ;  $R$ -koeficijent multiple korelacije,  $R^2$  –koeficijent multiple determinacije;  $R^2_{kor}$  - korigirani koeficijent multiple determinacije

Zadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja organizacije ne predviđaju značajno ni jedna od 4 dimenzije brenda poslodavca. Afektivnu odanost značajno predviđaju sve dimenzije brenda poslodavca osim ravnoteže posla i života ( $F(4,221)=16,83, p<0,001$ ) objašnjavajući 22% njene varijance. Najznačajniji prediktor je dimenzija imidža brenda poslodavca ( $\beta=0,35, t=4,90, p<0,001$ ), zatim dimenzija psihološki benefiti ( $\beta=0,29, t=3,51, p<0,001$ ) te razvojna vrijednost ( $\beta=-0,18, t=-2,39, p<0,05$ ). Instrumentalnu odanost značajno predviđa dimenzija imidža poslodavca ( $F(4,221)=4,98, p<0,05$ ) objašnjavajući 6,6% njene varijance, dok normativnu odanost značajno predviđaju dimenzije ravnoteže posla i života i imidž poslodavca ( $F(4,221)=5,23, p<0,001$ ) objašnjavajući 7% njene varijance. Pri tome je ravnoteža posla i života značajniji prediktor ( $\beta=-0,19, t=-2,55, p<0,05$ ) od imidža brenda poslodavca ( $\beta=0,17, t=2,31, p<0,05$ ).

Dobiveni rezultati regresijskih analiza djelomično potvrđuju pretpostavku o prediktivnoj značajnosti dimenzija brenda poslodavca s obzirom na dimenzije odanosti organizaciji.

#### 4.4. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije

Ispitivanje moderatorskog utjecaja brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti te namjere napuštanja organizacije zahtjeva stvaranje novih varijabli od kojih svaka predstavlja umnožak brenda poslodavca i promatranih varijabli, stoga su kreirane slijedeće varijable: Zadovoljstvo poslom X Brend poslodavca, Afektivna odanost X Brend poslodavca; zatim Instrumentalna odanost X Brend poslodavca te Normativna odanost X Brend poslodavca. Te varijable su posljednje uvrštene u regresijsku jednadžbu kako bi se uvidjelo dolazi li do značajnog povećanja količine objašnjene varijance kriterija, namjere napuštanja organizacije, što bi označavalo moderatorski učinak brenda poslodavca. Obzirom da je poželjno da moderator nije povezan ni sa prediktorom niti s kriterijem, prije provođenja multiple regresijske analize prediktorske varijable su centrirane, odnosno, od sirovih rezultata oduzeta je njihova aritmetička sredina (Field, 2009).

Za utvrđivanje značajnosti medijacijskog efekta korištena je metoda 4 kauzalna koraka Barona i Kennya prema kojem je potrebno da postoji statistički značajan efekt prediktora na kriterij, statistički značajan efekt prediktora na medijator, statistički značajan efekt medijatora na kriterij te da se efekt prediktora na kriterij umanjuje kada se u model doda medijator (Field, 2009), a dodatna provjera provedena je Sobelovim testom značajnosti.

##### 4.4.1. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije

Primarno se razmotrio moderatorski učinak brenda poslodavca u odnosu zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije.

Tablica 7. Standardizirani regresijski koeficijenti u moderirajućoj regresijskoj analizi sa namjerom napuštanja organizacije kao kriterijem.

Model	Prediktor	$\beta$	$t$
1	Zadovoljstvo poslom	-0,66	-13,30**
2	Zadovoljstvo poslom	-0,67	-13,36**
	Brend poslodavca	0,06	1,26
3	Zadovoljstvo poslom	-0,68	-13,36**
	Brend poslodavca	0,07	1,37
	Zadovoljstvo X brend	0,03	0,66

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Kao što se može vidjeti i iz interkorelacijske matrice (Tablica 5), zadovoljstvo poslom predstavlja umjeren, ali statistički značajan prediktor namjere napuštanja organizacije ( $\beta = -0,66$ ,  $t = -13,30$ ,  $p < 0,001$ ), iz čega se može zaključiti da pojedinci s nižim stupnjem zadovoljstva poslom pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije. Uvrštavanjem brenda poslodavca u regresijsku jednadžbu ne dolazi do značajne promjene u količini objašnjene varijance namjere napuštanja organizacije ( $\Delta R^2 = 0,004$ ,  $F(1,223) = 1,58$ ,  $p > 0,05$ ) iz čega je vidljivo da brend poslodavca nije značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, a kako ne dolazi do statistički značajne promjene u količini objašnjene varijance unosom interakcije zadovoljstva poslom i brenda poslodavca, može se zaključiti da brend poslodavca ne djeluje u tom odnosu kao moderator.

Tablica 8. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za provjeru medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije.

Model	Prediktor	Kriterij	$\beta$	$R^2$	$F$
1. korak	Zadovoljstvo	Napuštanje	-0,66**	0,44	17,87**
2. korak	Zadovoljstvo	Brend	0,15*	0,02	4,95*
3. korak	Brend	Napuštanje	-0,04	0,001	0,29
4. korak	Brend	Napuštanje	0,06	0,45	89,46**
	Zadovoljstvo		-0,67**		

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Kako bi se ispitali medijacijski efekti brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije proveden je niz regresijskih analiza rezultati kojih su prikazani u Tablici 8. Zadovoljstvo poslom je značajni prediktor napuštanja organizacije ( $\beta = -0,66$ ,  $p < 0,001$ ). Zadovoljstvo poslom je također značajno povezano s brendom poslodavca ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), no brend poslodavca nije značajni prediktor napuštanja organizacije ( $\beta = -0,04$ ,  $p > 0,05$ ), čime se narušava jedan od preduvjeta. Sukladno tome može se zaključiti da ne postoji medijacijski efekt brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije.

#### 4.4.2. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos odanosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije

Tablica 9. Standardizirani regresijski koeficijenti u moderirajućoj regresijskoj analizi sa namjerom napuštanja organizacije kao kriterijem te dimenzijama odanosti kao prediktorima.

Model	Prediktor	$\beta$	$t$	Prediktor	$\beta$	$t$	Prediktor	$\beta$	$t$
1	Afektivna	-0,48	-8,10**	Instrumentalna	-0,15	-2,20*	Normativna	-0,43	-7,07**
	Afektivna	-0,49	-8,19**	Instrumentalna	-0,14	-2,17*	Normativna	-0,43	-7,07**
2	Brend poslodavca	0,08	1,27	Brend poslodavca	-0,03	-0,40	Brend poslodavca	0,04	0,64
	Afektivna	-0,49	-8,20**	Instrumentalna	-0,14	-2,16*	Normativna	-0,43	-6,99**
3	Brend poslodavca	0,07	1,05	Brend poslodavca	-0,03	-0,41	Brend poslodavca	0,04	0,66
	Afektivna	-0,04	-0,68	Instrumentalna	-0,01	-0,16	Normativna	0,01	0,19
	X brend			X brend			X brend		

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ ;

Iz Tablice 9 vidljivo je da afektivna odanost predstavlja umjeren no značajan prediktor namjere napuštanja organizacije ( $\beta = -0,48$ ,  $t = -8,10$ ,  $p < 0,001$ ), što označava da pojedinci s višim razinama iskazane afektivne odanosti pokazuju manju namjeru napuštanja organizacije. Normativna odanost je također umjeren značajan prediktor napuštanja organizacije ( $\beta = -0,43$ ,  $t = -7,07$ ,  $p < 0,001$ ), dok je instrumentalna odanost nešto niži, no i dalje statistički značajan prediktor namjere napuštanja organizacije ( $\beta = -0,15$ ,  $t = -2,20$ ,  $p < 0,05$ ). Kao i u prethodnom slučaju, brend poslodavca nije značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, a kako ne dolazi do statistički značajne promjene u količini objašnjene varijance unosom interakcija dimenzija odanosti i brenda poslodavca, može se zaključiti da brend poslodavca ne djeluje u tim odnosima kao moderator.

Nadalje, kako je jedan od preduvjeta za medijaciju statistički značajan efekt medijatora na kriterij, može se utvrditi da ne postoji medijacijski efekt brenda poslodavca na odnos odanosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije.

#### 4.4.3. Testiranje moderatorskog i medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom

Tablica 10. Standardizirani regresijski koeficijenti u moderirajućoj regresijskoj analizi sa zadovoljstvom poslom kao kriterijem te dimenzijama odanosti kao prediktorima.

Model	Prediktor	$\beta$	$t$	Prediktor	$\beta$	$t$	Prediktor	$\beta$	$t$
1	Afektivna	0,55	9,88**	Instrumentalna	0,06	0,89	Normativna	0,34	5,41**
	Afektivna	0,55	9,51**	Instrumentalna	0,05	0,76	Normativna	0,32	5,09**
2	Brend poslodavca	0,02	0,40	Brend poslodavca	0,14	2,17*	Brend poslodavca	0,09	1,43
	Afektivna	,55	9,54**	Instrumentalna	0,05	0,77	Normativna	0,32	5,00**
3	Brend poslodavca	0,04	0,68	Brend poslodavca	0,14	2,08	Brend poslodavca	0,08	1,29
	Afektivna	0,07	1,12	Instrumentalna	-	-0,59	Normativna	-	-0,51
	X brend			X brend	0,04		X brend	0,03	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Iz Tablice 10 vidljivo je da afektivna odanost predstavlja umjeren, no značajan prediktor zadovoljstva poslom ( $\beta=0,55$ ,  $t=-9,8$ ,  $p < 0,001$ ), kao i normativna odanost ( $\beta=0,34$ ,  $t=5,41$ ,  $p < 0,001$ ), što implicira da pojedinci s višim razinama iskazane afektivne i normativne odanosti pokazuju i veće zadovoljstvo poslom. Uvrštavanje brenda poslodavca kao drugog prediktora dovodi do značajnog povećanja u objašnjenju količine objašnjene varijance zadovoljstva poslom ( $\beta=0,14$ ,  $t=2,17$ ,  $p < 0,05$ ;  $\Delta R^2=0,021$ ;  $F(1,223)=4,71$ ,  $p < 0,05$ ), ali i do smanjenja standardiziranog regresijskog koeficijenta instrumentalne odanosti ( $\beta=0,05$ ,  $t=0,76$ ,  $p > 0,05$ ). Doduše, kako ne dolazi do statistički značajne promjene u količini objašnjene varijance unosom interakcije instrumentalne odanosti i brenda poslodavca, može se zaključiti da brend poslodavca ne djeluje u tom odnosu kao moderator.

Tablica 11. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za provjeru medijacijskog efekta brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji.

Model	Prediktor	Kriterij	$\beta$	$R^2$	$F$
1. korak	Odanost	Zadovoljstvo	0,39**	0,15	40,77**
2. korak	Odanost	Brend	0,19*	0,04	8,60*
3. korak	Brend	Zadovoljstvo	0,15*	0,02	4,95*
4. korak	Brend	Zadovoljstvo	0,07	0,15	21,13**
	Odanost		0,38**		

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Kako bi se ispitali medijacijski efekti brenda poslodavca na odnos odanosti organizaciji i zadovoljstvo poslom proveden je niz regresijskih analiza rezultati kojih su prikazani u Tablici 11. Odanost organizaciji je značajni prediktor zadovoljstva poslom ( $\beta=0,39$ ,  $t=6,39$ ,  $p < 0,001$ ) kao i značajni prediktor brenda poslodavca ( $\beta=0,19$ ,  $t=2,93$ ,  $p < 0,05$ ). Osim toga, brend

poslodavca pokazao se kao značajni prediktor zadovoljstva poslom ( $\beta=0,15$ ,  $t=2,23$ ,  $p<0,05$ ). Kada su prediktori zadovoljstva poslom u četvrtom koraku odanost organizaciji i brend poslodavca, prediktorski efekt brenda poslodavca prestaje biti značajan ( $\beta=0,07$ ,  $t=1,19$ ,  $p>0,05$ ). Značajnost indirektnog efekta medijacije je provjerena i pomoću Sobelovog testa koji je pokazao da ne postoji značajnost medijacijskog efekta ( $p>0,05$ ).

## 5. Rasprava

### 5.1. Faktorska struktura i pouzdanost skale brenda poslodavca

Prvi cilj ovog istraživanja bio je ispitati faktorsku strukturu skale brenda poslodavca prevedenu na hrvatski jezik i ispitati njenu pouzdanost. Pri tome je pretpostavljena multidimenzionalnost skale sa minimalno 3 (psihološka, funkcionalna i ekonomska) do maksimalno 8 dimenzija predstavljenih u originalnoj verziji upitnika Dabiriana, Berthona i Kietzmanna (2019). Rezultati su pokazali kako je prva hipoteza djelomično potvrđena. Eksploratorna faktorska analiza potvrdila je multidimenzionalnost skale, ali s četiri faktora (Tablica 2). Interpretacija faktora je pokazala da se radi o dimenzijama: psihološki benefiti, ravnoteža posla i života, imidž brenda te razvojna vrijednost. Uvidom u sadržaj 6 čestica koje su isključene iz prijevoda originalnog upitnika zbog niskog faktorskog zasićenja tijekom adaptacije, zapažamo da se iste odnose na ekonomsku vrijednost brenda poslodavca, odnosno sve tipove novčanih benefita koje firma nudi poslodavcima, što potvrđuje nalaze Backhausa i Tikko-a (2004) da nefinancijske vrijednosti brenda poslodavca imaju veći utjecaj na privlačnost poslodavca od financijskih. S druge strane, istraživanje Thalaspitiya (2020) utvrdilo je da brend poslodavca može objasniti čak 41.3% varijance napuštanja organizacije. Razlike u značajnosti dimenzija potencijalno su posljedica kulturalnih razlika i ekonomskih prilika zemalja u kojima su istraživanja provedena.

Dimenzija psiholoških benefita obuhvaća čestice koje opisuju socijalnu i interesnu vrijednost te vrijednost primjene i rukovodstva kako su ih definirali Dabirian, Berthon i Kietzmann (2019), odnosno opisuju zadovoljenje koje zaposlenici ostvaruju dobrim odnosima i potporom kolega na poslu i nadređenih, povjerenjem u rukovodstvo organizacije, mogućnošću primjene svog znanja i vještina na značajan način u radnoj okolini u kojoj se cijeni kreativnost te proizvode inovativne usluge. Ova dimenzija zapravo obuhvaća jedinstveno iskustvo zaposlenja kojim se brend diferencira od konkurencije, jer odražava aspekte zaposlenja koji se ne mogu imitirati. Dimenzija imidž brenda odnosi se na percepciju brenda od strane potencijalnih i trenutnih zaposlenika, odnosno razinu u kojoj se organizacija prepoznaje kao

relevantna i inovativna u svojoj djelatnosti. Razvojna dimenzija odražava privlačnost poslodavca temeljem mogućnosti karijernog napredovanja, dok dimenzija ravnoteže posla i života pokazuje razinu u kojoj su zaposlenici privučeni poslodavcu temeljem fleksibilnosti radnog mjesta koje omogućava održavanje karijere i osobnog života bez konflikata. Zajednički, ove četiri dimenzije brenda poslodavca iskazuju vrijednosti koje su važne trenutnim i bivšim zaposlenicima te razinu privlačnosti poslodavca.

Drugi postavljeni istraživački problem odnosio se na pouzdanost prevedene skale brenda poslodavca. Rezultati su sukladni očekivanjima: sve četiri subskele pokazuju vrlo dobru do izvrsnu pouzdanost (Tablica 3). Ovi rezultati daju potporu valjanosti prilagođene skale i opravdanosti njenog korištenja u daljnjim istraživanjima.

### *5.2. Međuodnosi dimenzija brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, dimenzija organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije*

Drugi cilj ovog istraživanja bilo je ispitivanje odnosa između brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije, odnosno ispitivanje odnosa između dimenzija brenda poslodavca, dimenzija organizacijske odanosti, zadovoljstva poslom te namjere napuštanja organizacije. Očekivane su umjerene pozitivne povezanosti među varijablama te negativna povezanost varijabli s namjerom napuštanja organizacije. Osim toga očekivan je statistički značajan doprinos dimenzija brenda poslodavca u objašnjavanju promatranih kriterijskih varijabli. Naposljetku je očekivan moderatoski i medijacijski učinak brenda poslodavca na odnose promatranih kriterijskih varijabli.

Prije provjere povezanosti dimenzija brenda poslodavca i kriterijskih varijabli te međuodnosa varijabli (Tablica 5), provedena je provjera normaliteta distribucije koja je pokazala da je distribucija rezultata na svim subskalama brenda poslodavca odstupa od normalne i to primarno u smjeru viših vrijednosti (Tablica 4). Premda sve dimenzije brenda poslodavca nemaju jednaku ulogu u ostvarivanju veće privlačnosti poslodavca, očekuje se da sudionici pridaju određenu važnost svakoj od dimenzija prilikom odabira poslodavca.

Srednje vrijednosti zadovoljstva poslom također pokazuju tendenciju prema višim vrijednostima što ukazuje na to da je većina sudionika zadovoljna trenutnim radnim mjestom. Moguće objašnjenje leži u samom uzorku ispitanika, jer su ovim istraživanjem obuhvaćeni samo IT stručnjaci kojima tvrtke nude razne pogodnosti usmjerene privlačenju i zadržavanju stručnjaka u organizaciji, za koje se pretpostavlja da pozitivno djeluju na zadovoljstvo poslom.

Vrijednosti namjere napuštanja organizacije kao i vrijednosti dimenzija organizacijske odanosti bliske su srednjim vrijednostima, pri čemu ispitanici iskazuju najveće razine



doživljavanja afektivne odanosti, a najmanje normativne. Meyer i Allen (1991) navode da se afektivna odanost organizaciji manifestira kao zaposlenikov osjećaj privrženosti, identifikacije i zaokupljenosti organizacijom, a može se promatrati kao najvažniji pokazatelj zaposlenikove predanosti organizaciji, što se odražava i u ovom istraživanju.

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da je brend poslodavca statistički značajno pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom i to samo na dimenziji psiholoških benefita. Sličan nalaz dobili su Lumley i suradnici (2011) koji su istaknuli da dobri odnosi s kolegama i nadređenima te mogućnost primjene vještina i sposobnosti najviše doprinose zadovoljstvu poslom.

Psihološki benefiti su, osim toga, pozitivno povezani s afektivnom odanosti, dok ravnoteža posla i života kao i razvojna vrijednost ne pokazuju statistički značajnu povezanost ni sa kojom od dimenzija odanosti organizaciji. Kashyap i Verma (2018) istraživanjem su utvrdili da su socijalne vrijednosti snažno povezane s identifikacijom zaposlenika s organizacijom koja može rezultirati povećanom afektivnom odanosti zaposlenika. To je u skladu i s pretpostavkom teorije socijalne razmjene koja navodi da interakcije zaposlenika i nadređenih te zadovoljavajuća komunikacija u timu stvaraju emocionalnu vezu, a ta razmjena potiče jači osjećaj organizacijske odanosti (Harden, Boakye i Ryan, 2018). Sukladno tome, brend poslodavca koji promiče kvalitetnu komunikaciju, optimalne radne uvjete i dobar timski rad potiče zaposlenike da se osjećaju predani organizaciji i ciljevima kojima ona teži (Botella-Carrubi i sur., 2021) kao što je potvrđeno i nalazima ovog istraživanja.

Pretpostavka o značajnoj povezanosti dimenzija ravnoteža posla i života te razvojne vrijednosti s dimenzijama odanosti organizaciji nije potvrđena. Premda su nalazi istraživanja Botella-Carrubi i suradnika (2021) pokazali da organizacije koje izvršavaju akcije koje su pogodne za ostvarivanje ravnoteže privatnog i poslovnog života kod zaposlenika potiču povećanje afektivne odanosti, kao i doprinose većem iskazivanju predanosti organizaciji u cijelosti, u ovom istraživanju oni nisu potvrđeni. U objašnjavanju ovih nalaza svakako treba uzeti u obzir pogodnosti koje IT tvrtke nude zaposlenicima. Mnogi benefiti koji se nude zaposlenicima u IT sektoru temelje se na lakšem ostvarivanju ravnoteže privatnog i poslovnog života, bilo kroz fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće ili autonomiju radom putem ugovora o poslovnoj suradnji čime zaposlenici nisu nužno vezanu uz jednu organizaciju. Osim toga, IT stručnjaci razvoj svog znanja i vještina mogu postići raznim besplatnim edukacijama i radom na samostalnim projektima čime im ponuda edukacijskih budžeta i programa mentorstva u organizaciji nije presudna za ostvarivanje željenog napretka. Ove okolnosti mogu potencijalno

objasniti izostanak očekivane povezanosti dimenzija ravnoteže posla i života te razvojne vrijednosti s dimenzijama organizacijske odanosti.

Imidž brenda je statistički značajno pozitivno povezan sa sve tri dimenzije odanosti organizaciji. Imidž brenda poslodavca predstavlja mentalnu reprezentaciju karakteristika povezanih s pojedinom organizacijom, odnosno predstavlja distinktivnost brenda u odnosu na konkurenciju. Te karakteristike se odnose na značenja koje potencijalni zaposlenici konstruiraju u odnosu na prestiž ili socijalno odobravanje koje mogu ostvariti temeljem zaposlenja u pojedinoj organizaciji. Što je imidž brenda poslodavca pozitivniji, više pridonosi samopoštovanju, radnici se više identificiraju s tvrtkom, a time se povećava i organizacijska predanost (Backhaus i Tikko, 2004).

Sukladno navedenome, nalazi ovog istraživanja ukazuju na to da brendiranje poslodavca ostvaruje svoje ciljeve: diferencijaciju na tržištu rada kroz imidž brenda te održavanje predanosti zaposlenika kroz psihološke benefite, mogućnost razvoja te omogućavanjem održavanja zadovoljavajuće ravnoteže posla i života.

Osim toga, utvrđeno je da je zadovoljstvo poslom statistički značajno pozitivno povezano sa afektivnom i normativnom odanosti organizaciji, a namjera napuštanja organizacije statistički značajno negativno povezana s istim dimenzijama odanosti organizaciji. To implicira da zaposlenici koji su zadovoljni odnosima s kolegama, nadređenima, prirodom rada i komunikacijom su više emocionalno povezani i uključeni u svoju organizaciju. Oni također osjećaju veću obavezu ostati u organizaciji zbog vlastitih moralnih načela (Lumley i sur., 2011) i upravo zbog toga će manje vjerojatno napustiti organizaciju. Suprotno očekivanjima, instrumentalna odanost nije statistički značajno povezana ni sa zadovoljstvom poslom ni namjerom napuštanja organizacije. Instrumentalna odanost se prema modelu Meyera i Allena (1991) razvija ako zaposlenici prepoznaju da su akumulirali ulog koji bi izgubili odlazeći iz kompanije ili prepoznaju da su usporedive alternative ograničene. U Hrvatskoj je otvoren velik broj radnih mjesta i mogućnosti za IT stručnjake, što potencijalno utječe na ove rezultate, odnosno na to da se odanost temeljena na nedostatku alternativa na ovom uzorku ne pojavljuje.

Nadalje, zadovoljstvo poslom je statistički značajno negativno povezano s namjerom napuštanja organizacije što je u skladu s postavljenom hipotezom. Zaposlenici su zadovoljni svojim poslom dok god smatraju da je on u skladu s njihovim vrijednostima te zadovoljava njihove materijalne, socijalne i psihološke potrebe (Saari i Judge, 2004). Ako navedeno izostane, i javi se nezadovoljstvo, zaposlenik će vjerojatnije prekinuti tu socijalnu razmjenu napuštanjem organizacije.

Naposljetku, utvrđeno je da dimenzije brenda poslodavca nisu statistički značajno povezane s namjerom napuštanja. Ovi nalazi su u skladu s rezultatima istraživanja Benraïss-Noailles i Viota (2021) koji su pokazali da brend poslodavca nema direktan utjecaj na namjeru napuštanja organizacije, no ima indirektan kroz opću dobrobit. Istraživanje Arasanmi i Krishna (2019) također ukazuje na indirektan utjecaj brenda poslodavca na namjeru napuštanja organizacije. Smatra se da će zaposlenici s visokom odanosti i osjećajem pripadanja organizaciji vjerojatnije ostati u njoj, a taj tip predanosti je pojačan vrijednostima brenda poslodavca. Osim toga, važno je istaknuti da prema teoriji socijalne razmjene pozitivna ili negativna percepcija ponudbenih vrijednosti brenda poslodavca mogu utjecati na zaposlenikovu namjeru napuštanja organizacije. Ovim istraživanjem ispitivana je samo razina u kojoj se pojedine vrijednosti poslodavca smatraju važnima pri razmatranju radnog mjesta, doduše način ostvarenja tih pogodnosti i usklađenost s trenutnim ciljevima zaposlenika mogu utjecati na percepciju istih. Primjerice, mogućnost razvoja u organizacijama koje se bave razvojem digitalnih proizvoda može se ostvarivati putem plaćenih edukacija, certifikacija u pojedinim tehnologijama, mentorskim programima, no i radom na izazovnim projektima kojima se razvija praktična primjena sposobnosti. Unatoč važnosti koju IT stručnjaci polažu na razvoj svojih vještina, način razvoja im je potencijalno jednako bitan budući da se preferirani način učenja razlikuje od osobe do osobe, što ovim istraživanjem nije obuhvaćeno.

### *5.3. Uloga brenda poslodavca u objašnjavanju zadovoljstva poslom, organizacije odanosti i namjere napuštanja organizacije i međuodnosa tih varijabli*

Ovim istraživanjem nastojalo se ispitati doprinose li dimenzije brenda poslodavca predviđanju kriterijskih varijabli. Nalazi pokazuju da dimenzije brenda poslodavca ne predviđaju značajno zadovoljstvo poslom ni namjeru napuštanja organizacije, no djelomično potvrđuju pretpostavku o prediktivnoj značajnosti dimenzija brenda poslodavca s obzirom na dimenzije odanosti organizaciji (Tablica 6).

Afektivnu odanost značajno predviđaju sve dimenzije brenda poslodavca osim ravnoteže posla i života, pri čemu su imidž poslodavca i psihološki benefiti najznačajniji prediktori. Instrumentalnu odanost značajno predviđa također dimenzija imidž brenda, kao i normativnu, pri čemu je ravnoteža posla i života značajniji prediktor normativne odanosti. Obzirom da se normativna odanost razvija kao rezultat socijalnih iskustava koje naglašavaju prikladnost ostajanja odanim jednom poslodavcu (Meyer i Allen, 1991), ovi rezultati ukazuju da upravo fleksibilnost radnog vremena i mogućnost rada od kuće pridonose stvaranju kod

zaposlenika osjećaj obaveze da uzvрати tom poslodavcu. Imidž brenda posljedica je projektiranog identiteta organizacije, odnosno kako se on percipira od strane drugih. Razina u kojoj se osoba identificira s misijom, vizijom i vrijednostima kao i organizacijskom kulturom pridonosi razvoju odanosti organizaciji, a to podrazumijeva entuzijazam, emocionalnu povezanost i dugotrajnu orijentaciju prema brendu poslodavca (Alves i sur., 2020) što se odražava u svim dimenzijama organizacijske odanosti. Promatrajući ove doprinose kroz prizmu teorije socijalne razmjene, možemo primijetiti da dimenzije brenda poslodavca djeluju kao socijalni resursi koji u razmjeni potiču pozitivan reciprocitet zaposlenika u vidu odanosti organizaciji. Nalaz da se imidž brenda ističe kao jedan od značajnijih prediktora dimenzija odanosti implicira da proces socijalne razmjene organizacija i IT stručnjaka započinje i prije ostvarivanja iskustva rada u toj organizaciji.

Obzirom da je učinak dimenzija brenda poslodavca na promatrane varijable relativno mali, a u slučaju zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije nepostojeći, ispitani su mogući moderacijski utjecaji brenda poslodavca na odnos zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti, te na odnose zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti na namjeru napuštanja organizacije čime je cilj bio utvrditi utječe li brend poslodavca na promjenu smjera i/ili snage tih odnosa. Osim toga ispitan je potencijalni medijacijski utjecaj dimenzija brenda poslodavca na ove odnose kako bi se utvrdili mehanizmi i procesi koji se nalaze u pozadini.

Serijom stupnjevitih regresijskih analiza nisu pronađeni statistički značajni moderacijski ni medijacijski utjecaji brenda poslodavca na odnose zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti na namjeru napuštanja organizacije kao ni na odnos zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti. Ovi nalazi ukazuju da se povezanost brenda poslodavca sa zadovoljstvom poslom i dimenzijama organizacijske odanosti ostvaruje putem drugih mehanizama koji ovim radom nisu obuhvaćeni.

#### *5.4. Uloga spola i dobi*

Rezultati ovog istraživanja potvrdili su hipoteze o nepostojanju statistički značajne razlike u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj odanosti i namjeri napuštanja organizacije s obzirom na dob i spol sudionika. Važno je napomenuti da su žene u ovom uzorku manje zastupljene od muškaraca kako je to obično i slučaj u IT sektoru, koje je i dalje dominantno muška profesija. Doduše zabilježeni su pozitivni trendovi u IT sektoru u Hrvatskoj, osobito ulaskom u Europsku uniju kojom je potpisana Deklaracija o posvećenosti pitanju žena u

digitalnom svijetu 2019. godine nakon čega je provedeno nekoliko inicijativa za povećanje udjela žena u IT sektoru („Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva [RDD]“, bez dat.).

Temeljem nalaza prethodnih istraživanja (Tanwar i Prasad, 2016) očekivala se statistički značajna razlika u važnosti dimenzija brenda poslodavca između žena i muškaraca, pritom se očekivalo da su ženama važnije ravnoteža posla i života te socijalna vrijednost od muškaraca, dok je muškarcima važnija reputacija organizacije. Ova hipoteza djelomično je potvrđena kako je dobivena razlika u važnosti dimenzija brenda poslodavca u odnosu na spol ispitanika, no ne na očekivanim dimenzijama. Naime, utvrđeno je da su ženama psihološki benefiti i razvojna vrijednost važnije pri razmatranju poslodavaca nego muškarcima. Slične rezultate ostvarili su Alnıaçık i Alnıaçık (2012), koji su utvrdili da žene pridaju veću važnost na socijalnu vrijednost, vrijednost primjene i suradnju od muškaraca. U ostalim dimenzijama nisu pronađene razlike obzirom na spol ispitanika. Moguće objašnjenje ovih nalaza mogu biti različite orijentacije prema radnim vrijednostima između muškaraca i žena. Žene pridaju veću važnost ugodnom radnom okruženju i komunikaciji s kolegama nego muškarci (Tanwar i Prasad, 2016). Žene pridaju i veću važnost mogućnosti treninga i razvoja nego muškarci. Obzirom da su žene u IT sektoru manje zastupljene, moguće osjećaju potrebu za natjecanjem sa muškarcima i zato im je važno biti dio organizacije koja im nudi priliku za razvojem unutar organizacije. Drugi potencijalni razlog ove razlike bio bi da cijene više priliku za razvojem tijekom radnog vremena te se time u slobodno vrijeme mogu u potpunosti posvetiti privatnom i obiteljskom životu (Tryfonos, 2015).

Meyer i Allen (1991) navode da postoji mogućnost da zaposlenicima treba određeni broj godina u organizaciji kako bi postali odaniji, odnosno da oni zaposlenici koji ne razviju odanost prema organizaciji nju napuštaju ranije. Prosječna dob sudionika našeg istraživanja je 30 godina, čime oni pripadaju relativnoj mlađoj skupini, a i većina sudionika, njih 63%, su u trenutnoj organizaciji kraće od 3 godine. Veća zastupljenost mlađe dobne skupine i kratko zadržavanje u organizacijama može objasniti izostanak statistički značajne razlike u odanosti s obzirom na dob. Također je utvrđena niska negativna povezanost brenda poslodavca s dobi sudionika i to samo na dimenziji razvojne vrijednosti, što naznačuje da povećanjem dobi mogućnost razvoja u organizacijama za IT stručnjake gubi na značaju. Stariji zaposlenici imaju više radnog iskustva kojim su usvojili napredna znanja i vještine, zbog čega im mogućnost razvoja u organizaciji nije toliko bitan aspekt posla kao što je mlađim zaposlenicima na početku karijere.

### *5.5. Praktične i teorijske implikacije i doprinosi ishoda istraživanja*

Provedeno istraživanje pruža niz praktičnih implikacija za organizacije u IT sektoru koje žele privući nove i zadržati postojeće IT stručnjake. Prvi cilj ovog istraživanja bio je pružiti upitnik prilagođen za populaciju IT stručnjaka u Hrvatskoj te time omogućiti daljnje istraživanje ovog konstrukta uz validiran instrument. Premda se skala brenda poslodavca ne poklapa se u potpunosti s predloženom strukturom i subskalama Dabiriana, Berthona i Kietzmann (2019), rezultati ukazuju da prilagođena skala brenda poslodavca ima zadovoljavajuće metrijske karakteristike, a ukazuje na ponudbene vrijednosti koje su važne IT stručnjacima na koje se voditelji ljudskih potencijala i manageri u IT sektoru mogu usmjeriti prilikom kreiranja strategije privlačenja novih i zadržavanja postojećih zaposlenika. Prilagođena skala brenda poslodavca predstavlja valjani mjerni instrument dimenzija koje IT stručnjaci procjenjuju važnima pri odabiru poslodavca. Manageri mogu koristiti ovu skalu ne samo kako bi utvrdili što potencijalni kandidati u IT-u smatraju poželjnim, već i do čega im je stalo jednom kada se zaposle.

Ovo istraživanje, jedno je od prvih koje je konstrukt brenda poslodavca ispitalo na uzorku zaposlenih u IT sektoru u Hrvatskoj. Važan doprinos ovog istraživanja očituje se u istraženim odnosima dimenzija brenda poslodavca, zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije, što je u kontekstu IT sektora osobito važno uzme li se u obzir visoka fluktuacija zaposlenika. Istraživanjem je utvrđeno da psihološki benefiti brenda poslodavca, koji odražavaju dobre odnose s kolegama i nadređenima, povjerenje u upravu i njihove sposobnosti, mogućnost primjene znanja i sposobnosti na značajan način u podržavajućoj okolini, doprinose povećanju zadovoljstvu poslom i iskazivanju afektivne odanosti zaposlenika organizaciji, a afektivno odani zaposlenici pokazuju manju namjeru napuštanja organizacije. Imidž brenda, s druge strane, također doprinosi objašnjavanju predanosti organizaciji kroz procese identifikacije s misijom, vizijom i vrijednostima organizacije kao i povećanjem samopoštovanja zbog pozitivne reputacije koju ona ima u zajednici. Temeljem navedenog manageri mogu komunikaciju potencijalnim i trenutnim zaposlenicima prilagoditi ovisno o ishodu kojem teže; eksternalnim marketingom isticati imidž brenda poslodavca, a internalnim marketingom osnažiti iskustvo zaposlenja podupirući i potičući zadovoljavajuću komunikaciju i odnose u timovima. Pri tome se ponuda vrijednosti brenda poslodavca treba prilagoditi samim karakteristikama zaposlenika, jer se želje zaposlenika mogu razlikovati ovisno o spolu ili dobi. Obzirom da dimenzije brenda poslodavca imaju prosječne vrijednosti u gornjem rangu teorijskog raspona, u budućim istraživanjima bilo

bi važno razmotriti na koji način se ti benefiti ostvaruju te doprinosi li usklađenost ostvarivanja benefita sa željama zaposlenika zadovoljstvu poslom i organizacijskoj predanosti.

Teorijski doprinos ovog rada nalazi se u proširivanju teorije socijalne razmjene pri objašnjavanju uloge brenda poslodavca u reciprocitetnom odnosu organizacije i zaposlenika. Nalazi impliciraju da dimenzije brenda poslodavca djeluju kao socijalni resursi koji potiču odanost zaposlenika, što zauzvrat potencijalno može potaknuti daljnje pozitivne ishode. Organizacije bi u tom procesu trebale voditi računa odgovaraju li poticaji pruženi zaposleniku njegovim doprinosima, kako bi se osigurao nastavak suradnje.

Premda ovim istraživanjem nisu u potpunosti objašnjeni mehanizmi kojima brend poslodavca djeluje na odnose zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije, neznačajni nalazi otvaraju prostor budućim istraživanjima na ovom području.

#### *5.6. Metodološki nedostaci i preporuke za buduća istraživanja*

Iako istraživanje doprinosi boljem razumijevanju uloge brenda poslodavca u zadovoljstvu poslom, organizacijskoj predanosti i namjeri napuštanja, postoji nekoliko metodoloških ograničenja na koje se nužno osvrnuti prilikom opisa ovog istraživanja.

Osnovni nedostatak svakako leži u prigodnom uzorku ispitanika na kojem je provedena validacija prevedene skale brenda poslodavca. Prosječna dob ispitanika bila je 30 godina, a većina sudionika (njih 50%) imala je više od 3 godine radnog staža čime ovim uzorkom nisu adekvatno zahvaćene osobe na početku svoje karijere. Većinu uzorka činile su osobe zaposlene putem ugovora o radu, dok je postotak sudionika zaposlenih putem ugovora o poslovnoj suradnji ili studentskog ugovora malen i neznačajan. Sudionici koji rade putem studentskog ugovora obično su na početku svoje karijere obzirom da tek završavaju formalno obrazovanje, dok osobe koje rade putem ugovora o poslovnoj suradnji uglavnom imaju dovoljno iskustva da samostalno obavljaju djelatnost u više od jedne organizacije kao vanjski suradnici. Sukladno tome, važnost koju ove skupine pridaju pojedinoj dimenziji brenda poslodavca mogla bi se potencijalno razlikovati od onih koje vrednuju zaposlenici određene organizacije. Osim toga bilo bi zanimljivo proučiti postoje li razlike u vrednovanju dimenzija brenda poslodavca ovisno o tome je li riječ o potencijalnim ili trenutnim zaposlenicima. Iz tog razloga ograničena je mogućnost generalizacije nalaza ovog istraživanja. Budućim istraživanjima trebalo bi provesti validaciju skale na nezavisnom reprezentativnijem uzorku, ujednačenijem po radnom iskustvu, spolu, dobi te vrsti radnog odnosa.

S druge strane, postavlja se pitanje opravdanosti korištenja dimenzija brenda poslodavca kao zasebnih varijabli i dijeljenja samog konstrukta na dimenzije obzirom na umjerene korelacije među istima. Premda se sugerira multidimenzionalnost konstrukta, dodatnom validacijom upitnika bilo bi moguće jasnije utvrditi predstavlja li brend poslodavca skup ponuđenih benefita ili je riječ o jedinstvenoj strategiji koje organizacije u IT sektoru i ostalim djelatnostima provode. Bilo bi poželjno provesti konfirmatornu faktorsku analizu i krosvalidaciju kojima bi se provjerila predložena faktorska struktura te prikladnost i valjanost konstrukata u predloženom mjernom modelu na više uzoraka.

Ovo istraživanje se primarno bavilo utvrđivanjem latentne strukture skale. Budućim istraživanjima bilo bi korisno prikupiti više konvergentnih i diskriminativnih podataka i time se posvetiti daljnjem razjašnjavanju koncepta brenda poslodavca što bi omogućilo bolje razumijevanje ponudbenih vrijednosti koje pridonose privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Osim namjere napuštanja organizacije bilo bi korisno utvrditi ima li brend poslodavca ulogu u pojavljivanju nepoželjnih organizacijskih ponašanja ili odgovornom građanskom ponašanju. Nadalje, neiskrenost prilikom brendiranja poslodavca bi potencijalno mogla negativno djelovati na imidž brenda i privlačnost organizacije potencijalnim zaposlenicima, budući da je temelj socijalne razmjene povjerenje u ispunjavanje obećanog reciprociteta od strane poslodavca (Cropanzano i Mitchell, 2005). Obzirom da je područje brendiranja poslodavca u Hrvatskoj relativno neistraženo, buduća istraživanja koja bi uključila neki od navedenih aspekata bi svakako značajno pridonijela širem razumijevanju ovog fenomena.

Jedan od potencijalnih problema ovog istraživanja leži i u načinu prikupljanja podataka koji je izvršen putem interneta pomoću *Google Obrazaca* kroz kontakt s HR odjelima pojedinih organizacija. Unatoč tome što je sudionicima osigurana i naglašena anonimnost, upitna je iskrenost sudionika, odnosno stupanj prisutnosti socijalno poželjnog odgovaranja, jer su sudionici zaprimili poveznicu na istraživanje unutar same organizacije u kojoj rade. Utjecaj socijalno poželjnog odgovaranja može se uočiti iznadprosječnim vrijednostima varijable zadovoljstva poslom. Kako bi se to izbjeglo, poziv na istraživanje bi se mogao uputiti na neutralnim portalima ili od strane nepristranih stranki (npr. poznanika). Osim toga, provođenjem istraživanja u online formatu nije moguće kontrolirati uvjete u kojima se upitnik ispunjava (npr. razina koncentracije), a obzirom na želju za održavanjem anonimnosti ispitanika, nije moguće provjeriti pripadaju li uistinu ispitanici ciljanoj skupini.

Budući da se radi o korelacijskom nacrtu istraživanja, nije moguće zaključivati o uzročno-posljedičnom odnosu promatranih varijabli. Korisno bi bilo da buduća istraživanja uključuju percepciju benefita koje organizacije nude zaposlenicima te prate usklađenost načina



ostvarivanja tih benefita s ishodima kao što su zadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije kako bi se dobilo jasniji uvid u mehanizme u pozadini odnosa dimenzija brenda poslodavca, zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i namjere napuštanja organizacije.

## **6. Zaključak**

U ovom istraživanju prevedena je, prilagođena i validirana skala brenda poslodavca tako da je ispitana njena konstruktna i kriterijska valjanost te pouzdanost. Rezultati su djelomično potvrdili postavljenu hipotezu: potvrđena je multidimenzionalnost skale, no sa četiri izdvojena faktora koji se odnose na psihološke benefite, razvojnu vrijednost, ravnotežu posla i života te imidž brenda. Također, rezultati istraživanja su potvrdili vrlo dobru pouzdanost dimenzija skale brenda poslodavca.

Djelomično je potvrđena hipoteza o povezanosti dimenzija brenda poslodavca s kriterijskim varijablama. Rezultati su pokazali pozitivnu povezanost između psiholoških benefita i zadovoljstva poslom i afektivnom organizacijskom odanosti te statistički značajnu povezanost imidža poslodavca sa sve tri dimenzije organizacijske odanosti. Nisu utvrđene statistički značajne povezanosti dimenzija ravnoteža posla i života te razvojne vrijednosti s dimenzijama organizacijske odanosti i zadovoljstvom poslom. Osim toga, nije utvrđena statistički značajna povezanost dimenzija brenda poslodavca s namjerom napuštanja organizacije. Provjerom razlika u važnosti dimenzija brenda poslodavca obzirom na spol i dob sudionika, utvrđeno je da su ženama psihološki benefiti i razvojna vrijednost statistički značajno važniji pri razmatranju poslodavaca nego muškarcima.

Rezultati ukazuju na to da dimenzije brenda poslodavca ne predviđaju značajno zadovoljstvo poslom ni namjeru napuštanja organizacije, no djelomično potvrđuju pretpostavku o prediktivnoj značajnosti dimenzija brenda poslodavca s obzirom na dimenzije odanosti organizaciji. Pri tome afektivnu odanost značajno predviđaju sve dimenzije, osim ravnoteže posla i života koja značajno predviđa normativnu odanost, dok imidž poslodavca značajno predviđa i instrumentalnu i normativnu odanost.

Naposljetku, brend poslodavca nije pokazao ni moderacijske ni medijacijske učinke na odnose zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti na namjeru napuštanja organizacije kao ni na odnos zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti.

## 7. Literatura

- Ahmad, A. i Rainyee, R.A. (2014). Which is the better predictor of employee turnover intention: Job satisfaction or organizational commitment? A Literature Review. *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (1). 2-10. <https://core.ac.uk/download/pdf/25776184.pdf#page=5>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., i Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Alniaçık, E. i Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., i Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 1-21. <http://dx.doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., i Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C.N. i Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51 (3),174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition*, London: Kogan Page Publishing.
- Arnold, L.R. (2016). *Strategies for Reducing High Turnover Among Information Technology Professionals*. Minneapolis: Walden University. Pribavljeno 20.01.2021. s adrese <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2309>.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K. i Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Benraïss-Noailles, L. i Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Biswas, M.K. i Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blau, G. (2009). Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one's occupation? *Career Development International*, 14(2), 116-132. <https://doi.org/10.1108/13620430910950737>

- Botella-Carrubi, D. Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. i Jabaloyes-Vivas, J.M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307- 311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Cropanzano, R., i Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dabirian, A., Berthon, P., i Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- Dabirian, A., Paschen, J. i Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21 (1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M., i Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition*, London: Sage Publications Ltd.
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–55.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Hadi, N.U. i Ahmed, S., (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8 (44), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Harden, G., Boakye, K.G. i Ryan,S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>
- Irving, P. G., Coleman, D. F. i Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.444>
- Jain, N., i Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>

- Jöreskog, K.G. (1981). Analysis of covariance structures. *Scandinavian Journal of Statistics*, 8, 65-92. <http://www.jstor.org/stable/4615818>
- Kamalanabhan, T. J., Sai, L. P., i Mayuri, D. (2009). Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Technology Industry. *Psychological Reports*, 105(3), 759–770. <https://doi.org/10.2466/pr0.105.3.759-770>
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., i Kodwani, A. D. (2012). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent among the IT and ITES Sector Employees. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(1), 27–35. <https://doi.org/10.1177/097226291201600103>
- Kashyap, V. i Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., i Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 282-297. Pribavljeno 20.2.2021. s adrese <https://ssrn.com/abstract=2519357>
- Kouvonen, A., Toppinen-Tanner, S., Kivisto, M., Huuhtanen, P., i Kalimo, R. (2005). Job characteristics and burnout among aging professionals in information and communications technology. *Psychological Reports*, 97, 505-514. <https://doi.org/10.2466/pr0.97.2.505-514>
- Kumari, P., Dutta, M. i Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2),89-100. <https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2>
- Lelono, A.W. i Martdianty, F. (2013). The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper*, 13-66. Pribavljeno 3.2.2021. s adrese <https://ssrn.com/abstract=2328459>
- Licorish, S.A. i MacDonell, S.G. (2017). Exploring Software developers' Work Practices: Task Differences, Participation, Engagement and Speed of Task Resolution. *Information & Management*, 54 (3), 364-382. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.005>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R. i Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118. Pribavljeno 7.2.2021. s adrese <https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/76394>.
- Mangold, W., i Miles, S. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(5), 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.001>

- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99-111.
- Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., i Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., i Axelrod, B. (2001). *The War for talents*. Watertown: MA Harvard Business School Press.
- Naqvi, S.M., i Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2011.11.001>
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Saari, L. i Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saleem, T. i Gul, S. (2013). Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(6), 697-704. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.06.11939>
- Sharma, R. i Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (3), 536-566. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1280>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4 (18), 164- 173. Pribavljeno 28.02.2021. s adrese <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233>
- Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva. (n.d.). *Žene u digitalnom svijetu (Women in Digital)*. Pribavljeno 4.8.2021. s adrese <https://rdd.gov.hr/izdvojeno/zene-u-digitalnom-svijetu-women-in-digital/1430>
- Šojat, M. (2020). *Neke odrednice zadovoljstva poslom programera na području Republike Hrvatske*. Zagreb: Fakultet hrvatskih studija. Pribavljeno 21.2.2021. s adrese <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:517236>.
- Tanwar, K. i Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54 (4), 854-886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>

- Thalgaspitiya, U.K. (2020). Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6 (3), 157-161. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>
- Tomazin, M. (2015). *The role of job satisfaction in explaining relationship between social support and job performance*. Zagreb: Filozofski fakultet. Pribavljeno 31.1.2021. s adrese <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6981/>.
- Tryfonos, A. (2015). *The relationship between employer branding and organisational commitment*. Summerstrand: Nelson Mandela Metropolitan University. Pribavljeno 3.2.2021. s adrese <http://hdl.handle.net/10948/d1021146>
- Tvarog Malvić, S., Sindik, J. i Šarac, J. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomska misao i praksa*, 1, 43-62. Pribavljeno 5.2.2021. s adrese <https://hrcak.srce.hr/123473>.
- Vaijyanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K.A, i Srivathsan, J. (2011). Employer Branding as an Antecedent to organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106. <https://doi.org/10.1109/CHUSER.2011.6163882>
- Živković, A. (2020). Zadržavanje zaposlenika kroz organizacijsku predanost jačanjem organizacijske pravednosti i organizacijske potpore. *Ekonomska misao i praksa*, 29 (2), 601-624. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.14>

## Prilozi

Prilog 1. *Prikaz faktorskih zasićenja pojedinih čestica te vrijednosti karakterističnih korijena uz pripadajuće postotke objašnjene varijance po pojedinom faktoru prve verzije skale brenda poslodavca nakon Oblimin rotacije.*

	1	2	3	4
Priznanje i uvažavanje (od strane uprave)	<b>0,81</b>		0,32	0,34
Raditi za organizaciju koja bi bila odskočna daska za buduća zaposlenja ( npr, dobra stavka u životopisu),	<b>0,81</b>	0,30	0,34	
Imati osjećaj veće osposobljenosti (stručne spremnosti) kao rezultat rada za tu organizaciju,	<b>0,80</b>	0,33	0,39	0,38
Osjećati se samopouzdanije prilikom potrage mogućih zaposlenja u budućnosti	<b>0,80</b>	0,34	0,46	0,40
Osjećati se dobro u vezi sebe radeći za tu organizaciju,	<b>0,78</b>		0,55	0,43
Stjecanje iskustva za unaprjeđenje profesionalne karijere,	<b>0,77</b>	0,38	0,39	0,41
Imati dobar odnos s nadređenima,	<b>0,77</b>	0,33	0,60	0,48
Imati dobre odnose s kolegama na poslu,	<b>0,72</b>	0,50	0,39	
Inovativan poslodavac (uvodi nove metode rada ili/i razmišlja unaprijed),	<b>0,70</b>	0,36	0,64	0,53
Organizacija cijeni i koristi moju kreativnost,	<b>0,67</b>		0,58	0,45
Organizacija proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge,	<b>0,66</b>		0,60	0,55
Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge,	<b>0,66</b>	0,45		
Dobre mogućnosti napredovanja unutar organizacije,	<b>0,65</b>	0,47		
Prilika da svoj talent iskoristim na dobrobit cijele društvene zajednice,	<b>0,63</b>		0,48	0,47
Imati mogućnost primjene znanja naučenih tijekom obrazovanja (npr, na fakultetu),	<b>0,58</b>	0,57	0,44	
Imati mogućnost poučavanja drugih o onome što znam (što sam naučio),		<b>0,84</b>		
Prihvatanje i pripadanje (osjećam se kao dio organizacije),	0,43	<b>0,83</b>		
Prilika da svoj talent iskoristim za pružanje najboljih usluga klijentima/korisnicima,	0,49	<b>0,79</b>		
Sigurnost zaposlenja (bez straha od iznenadnog otkaza),	0,39	<b>0,52</b>		
Iznadprosječna osnovna plaća,	0,32		<b>0,79</b>	0,39
Privlačan ukupni paket naknada (beneficije, uplate mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, porezne olakšice),	0,41		<b>0,78</b>	0,36
Organizacija koju se smatra inovativnom ili „cool“,	0,54		<b>0,78</b>	0,59
Organizacija koju se smatra liderom u svojoj djelatnosti,	0,48		<b>0,68</b>	0,43
Organizacija koja je vrlo poznata,			<b>0,67</b>	
Nadređeni imaju jasnu viziju,	0,31	0,32	<b>0,65</b>	0,42
Predanost nadređenih visokokvalitetnom obavljanju posla,	0,63	0,30	<b>0,64</b>	0,45
Nadređeni koji razumiju moje poslovne potrebe,	0,44		<b>0,59</b>	
Nadređeni je spreman pomoći mi u rješavanju poslovnih problema,	0,35		0,34	<b>0,89</b>
Nadređeni koji me potiče i podupire,			0,36	<b>0,87</b>
Organizacija čiji mi radni raspored ostavlja dovoljno vremena za druženje s obitelji i prijateljima,			0,35	<b>0,83</b>

Fleksibilno radno vrijeme,	0,53		0,36	<b>0,71</b>
Mogućnost rada od kuće,	0,35		0,52	<b>0,64</b>
Mogućnost prilagodbe radnog vremena prema mojim osobnim potrebama,	0,47		0,46	<b>0,49</b>
<hr/>				
Karakteristični korijeni	13,42	2,90	1,65	1,59
% objašnjene varijance	40,64	8,79	4,99	4,81
Kumulativni % objašnjene varijance	40,64	49,44	54,42	59,23
Rotirane sume kvadriranih zasićenja	10,91	4,80	8,28	6,97
<hr/>				

Napomena: U tablici su prikazana opterećenja veća ili jednaka 0,30.