

Percipirana razina razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjera napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru

Tomić, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:111:782665>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Lucija Tomić

**PERCIPIRANA RAZINA
RAZVIJENOSTI POZITIVNIH PRAKSI
UPRAVLJANJA LJUDSKIM
POTENCIJALIMA I NAMJERA
NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE KOD
ZAPOSLENIKA U IT SEKTORU**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2020.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

LUCIJA TOMIĆ

**PERCIPIRANA RAZINA
RAZVIJENOSTI POZITIVNIH PRAKSI
UPRAVLJANJA LJUDSKIM
POTENCIJALIMA I NAMJERA
NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE KOD
ZAPOSLENIKA U IT SEKTORU**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: mr. sc. Zoran Komar, pred.

Zagreb, 2020.

Percipirana razina razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjera napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru

Sažetak

Danas je zadržavanje zaposlenika globalni problem s kojim se organizacije i rukovoditelji suočavaju, a osobito je izražen u industriji informacijske tehnologije, uslijed goleme i iznenadne potražnje za pružateljima IT usluga. Stoga je glavni cilj ovog istraživanja bio istražiti odnose između teorijski utemeljene višedimenzionalne konfiguracije seta pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru te medijacijski učinak odanosti organizaciji na navedeni odnos. *Online* istraživanje, kojeg je ispunilo 107 zaposlenika IT odjela jedne organizacije, sadržavalo je upitnik o općim i sociodemografskim podacima, ljestvice pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, ljestvicu odanosti organizaciji, ljestvicu odgovornog organizacijskog ponašanja i ljestvicu namjere napuštanja organizacije. Dobiveni rezultati pokazuju da je percipirana razvijenost svih pet pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima značajno pozitivno povezana s afektivnom odanosti organizaciji te negativno s namjerom napuštanja organizacije. Navedene prakse nisu se pokazale značajno povezanima s instrumentalnom organizacijskom odanosti i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Nadalje, namjera napuštanja organizacije pokazala se u najvišoj mjeri, u odnosu na druge varijable, negativno povezanom s afektivnom i instrumentalnom odanosti organizaciji, dok statistički značajna povezanost s prvotno navedenom varijablom i odgovornim organizacijskim ponašanjem nije pronađena. Provedbom hijerarhijske regresijske analize utvrđeno je da pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima te afektivna i instrumentalna organizacijska odanost imaju jedinstveni samostalan doprinos u objašnjenju varijance namjere napuštanja organizacije, dok se odgovorno organizacijsko ponašanje pokazalo kao supresor varijabla. Na posljetku, ni afektivna, ni instrumentalna odanost organizaciji nisu imale značajan medijacijski učinak na odnos percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije.

Ključne riječi: prakse upravljanja ljudskim potencijalima, namjera napuštanja organizacije, odanost organizaciji, odgovorno organizacijsko ponašanje, informacijska tehnologija

Perceived level of high-involvement human resources management practices and turnover intentions among employees in the IT sector

Abstract

Today, retention of valuable employees is a global challenge faced by organizations and executives that is particularly pronounced in the information technology industry, due to sudden increase of the global demand for IT services providers. Therefore, the main goal of this research was to investigate the relationship between a multidimensional, theoretically grounded configuration of high-involvement human resources practices and turnover intentions among employees in the IT sector and the mediating effect of organizational commitment on this relationship. The online research, completed by 107 employees of the IT department in one organization, included a questionnaire on general and sociodemographic data, scales measuring High-involvement Human Resources Management Practices, Organizational Commitment Scale, Organizational Citizenship Behavior Scale, and Turnover Intentions Scale. Obtained results show that perceived levels of high-involvement human resources management practices are significantly positively correlated with affective organizational commitment and negatively with turnover intentions. These practices have not been shown significantly correlated with instrumental organizational commitment, nor organizational citizenship behavior. Furthermore, turnover intentions were most, compared to other variables, negatively correlated with affective and instrumental organizational commitment, while a significant correlation with the originally mentioned variable and organizational citizenship behavior was not found. Results of hierarchical regression analysis show that high-involvement human resources management practices and affective and instrumental organizational commitment all have a unique independent contribution in explaining the variance of turnover intentions, while organizational citizenship behavior proved to be a suppressor variable. Finally, neither affective nor instrumental organizational commitment had a significant mediating effect on the relationship between the perceived levels of high-involvement human resources management practices and turnover intentions.

Keywords: human resource practices, turnover intentions, organizational commitment, organizational citizenship behavior, information technology

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. <i>Pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima</i>	1
1.1.1. <i>Prakse prepoznavanja</i>	3
1.1.2. <i>Prakse osnaživanja</i>	3
1.1.3. <i>Prakse razvoja kompetencija</i>	3
1.1.4. <i>Distributivna pravednost</i>	4
1.1.5. <i>Prakse dijeljenja informacija</i>	5
1.2. <i>Odanost organizaciji</i>	5
1.3. <i>Odgovorno organizacijsko ponašanje</i>	6
1.4. <i>Namjera napuštanja organizacije</i>	7
1.5. <i>Odnos pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, odanosti organizaciji, odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije</i>	8
2. Cilj i problemi	11
3. Metoda	12
3.1. <i>Sudionici</i>	12
3.2. <i>Instrumenti</i>	13
3.3. <i>Postupak</i>	15
4. Rezultati	17
5. Rasprava	26
5.1. <i>Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja</i>	30
5.2. <i>Praktične implikacije ishoda istraživanja</i>	32
6. Zaključak	33
Literatura	34

1. Uvod

Pojava mobilnosti radnih mjesta i dobrovoljne promjene posla dovele su do evolucije u brojnim industrijama te su organizacije 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća počele uviđati važnost zadržavanja zaposlenika (Azeez, 2017). Ostanak zaposlenika postao je od velikog značaja, s obzirom na to da su suvremene organizacije u velikoj, nerijetko presudnoj mjeri ovisne o stručnosti svojih zaposlenika kao jednoj od ključnih pretpostavki ostvarivanja i zadržavanja konkurentske prednosti (Reiche, 2007). Danas je zadržavanje zaposlenika globalni problem s kojim se organizacije i rukovoditelji suočavaju (Arthur, 1994; Tayeb, 1997; Buck i Watson, 2002; Debrah i Budhwar, 2004; Budhwar i Mellahi, 2007; Samuel i Chipunza, 2009, prema Alnaqbi, 2011), koji je osobito izražen u industriji informacijske tehnologije (IT), uslijed goleme i iznenadne potražnje za pružateljima IT usluga (World Bank, 2007).

Troškovi odlaska IT stručnjaka za organizacije su veliki, s obzirom na visoka ulaganja u njihovo privlačenje, zapošljavanje, razvoj i obuku (Haider i sur., 2015). Robbins i Judge (2009) navode da trošak zamjene razvojnih inženjera ili analitičara sustava za tipičnu tvrtku koja se bavi informacijskom tehnologijom u SAD-u iznosi oko 34.100 USD, dok se primjerice trošak zamjene prodavača u trgovini procjenjuje na 10.445 USD. Osim toga, učestali odlasci mogu rezultirati neuspjehom IT projekata, kašnjenjem, prekoračenjem budžeta, a u krajnjem slučaju i propašću projekata (Coombs, 2009). Također, zaposlenici sa sobom odnose vrijedno znanje i stručnost, a gubitak je dvostruk kada je upravo organizacija iz koje odlaze uložila u to znanje i stručnost, stoga je od velike važnosti zadržati postojeće IT osoblje (Coombs, 2009).

Navedeni razlozi potaknuli su interes za istraživanjem i prepoznavanjem čimbenika koji predviđaju namjeru IT stručnjaka da napuste organizaciju. Glavnim, ali ne i najvažnijim razlogom za odlazak zaposlenika smatra se visina plaće i financijsko nagrađivanje (DeMers, 2002; Ressler, 2006; prema Beulen, 2009), međutim, brojni drugi motivi navode IT stručnjake na odluku o ostanku ili napuštanju organizacije. U današnje vrijeme kada dobre plaće i beneficije više nisu dovoljne za zadržavanje stručnih zaposlenika, brojne organizacije stavljaju naglasak na razvoj i primjenu drugih strategija motiviranja stručnjaka za ostankom u organizaciji (Robbins i Judge, 2009).

1.1. Pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima

U današnje vrijeme ljudski potencijali predstavljaju glavni izvor opstanka te potiču razvitak suvremenih organizacija, a samim time tvore osnovicu konkurentske prednosti

organizacija (Pološki Vokić, 2004). Ljudski potencijal predstavljaju ljudi u određenoj organizaciji, preciznije, njihova znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999). Zaposlenici u suvremenim organizacijama postali su puno više od faktora proizvodnje, s obzirom na to da zbog rasta složenosti poslova više nisu lako zamjenjivi te da njihova motivacija, a samim time i radna učinkovitost, ne ovise isključivo o visini plaće i materijalnim nagradama, već i o mnogobrojnim drugim elementima (Marčetić, 2006). Mayo (2001) navodi da je vrijednost koju određena organizacija stvara rezultat vještina, energije i znanja koje njezini zaposlenici ulažu u konačan produkt te je stoga način upravljanja ljudima, odnosno ljudskim potencijalima, iznimno bitan za suvremene organizacije. Pod pojmom upravljanja ljudskim potencijalima pretpostavlja se niz međusobno povezanih aktivnosti upravljanja kojima se nastoji osigurati adekvatan broj i struktura zaposlenih, njihovih znanja, vještina, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sagledavajući teoriju socijalne razmjene, prema kojoj je interpersonalna razmjena raznovrsnih resursa određena pravilima čije poštivanje gradi kvalitetne i dugoročne odnose (Colquitt i sur., 2013), može se pretpostaviti da će zaposlenici koji se osjećaju pravedno tretiranima od strane organizacije imati potrebu svojim stavovima i ponašanjem pozitivno odgovoriti na takve uvjete. Dakle, kada organizacije primjenjuju prakse upravljanja ljudskim potencijalima kojima svojim zaposlenicima prenose poruku da brinu za njih, tada će zaposlenici recipročno uzvraćati zahvalnost svojim radom i odanošću organizaciji (Yang, 2012). Takve prakse koje za cilj imaju povećati organizacijsku učinkovitost i zadržati talentirane zaposlenike u literaturi su nazivane kao visoko-uključive (engl. *high-involvement*)¹, visoko-predane (engl. *high-commitment*) ili visoko-učinkovite (engl. *high-performance*) prakse upravljanja ljudskim potencijalima (Guthrie, 2001), a jedinstvena teorijska konceptualizacija tih praksi ne postoji, već se razlikuje od autora do autora. Appelbaum, Bailey, Berg i Kalleberg (2000, prema Yang, 2012) predložili su višedimenzionalnu teorijsku konfiguraciju pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, temeljenu na konceptualnom okviru Lawlera (1986, prema Yang, 2012), koja uključuje prakse prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija, dijeljenja informacija i distributivnu pravednost. Primjena navedenih praksi može utjecati na stavove zaposlenika i radna ponašanja (Appelbaum i sur., 2000, prema Paré i Tremblay, 2007) te zaposlenicima omogućava veću uključenost u posao i rad organizacije, samostalno donošenje poslovnih odluka i razvoj multidisciplinarnih vještina (Lawler, 2005, prema Yang, 2012).

¹ S obzirom na to da u hrvatskoj literaturi ne postoji stručan prijevod za navedeni konstrukt, u ovome će se radu za *High-Involvement HR Practices* (engl.) koristiti naziv „pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima“.

1.1.1. Prakse prepoznavanja

U literaturi iz područja motivacije odavno se naglašava činjenica da je potreba za osobnim i/ili profesionalnim priznanjem važan motivator, odnosno, pokretač ljudskog ponašanja (Paré i Tremblay, 2007). Shodno navedenom, praćenje i uvažavanje prijedloga zaposlenika, kao i redovito priznavanje njihova truda i uspjeha te davanje povratne informacije, odnosno ukupnost procjene radnog učinka, od velike je važnosti za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima (Vidaković, 2012). Stoga se prakse prepoznavanja primjenjuju u većini suvremenih organizacija, a prema Paréu i Tremblayu (2007) podrazumijevaju nenovčane nagrade kojima organizacija pokazuje svoju zahvalnost za kvalitetan rad i postignuća, kao i napore koji se ulažu u pažljivo razmatranje prijedloga zaposlenika i pružanje pozitivnih povratnih informacija. Nenovčanim oblicima nagrađivanja kod zaposlenika se zadovoljavaju potrebe višeg reda, one za uvažavanjem, poštovanjem, potvrđivanjem (Vidaković, 2012). Primjenom priznanja, u obliku javne pohvale ili u pisanoj formi, zaposlenicima se daje do znanja da se njihov rad prati i cijeni, dok se uvažavanjem ideja zaposlenika i redovitim praćenjem njihovih prijedloga poručuje da organizacija ima povjerenja u njih i da su oni njezini važni članovi (Vidaković, 2012). Navedeno je osobito bitno kada je riječ o visokokvalificiranim stručnjacima, s obzirom na to da njihova radna motivacija većinom proizlazi iz dobivenih priznanja i osjećaja da su oni središnji dio organizacije (Agarwal i Ferratt, 1999; Gomolski, 2000, prema Paré i Tremblay, 2007).

1.1.2. Prakse osnaživanja

Primjenom praksi osnaživanja organizacije omogućavaju svojim zaposlenicima preuzimanje veće odgovornosti za samostalno donošenje odluka vezanih za poslovne aktivnosti (Paré i Tremblay, 2007). Delegiranjem dijela odgovornosti i ovlašćivanjem za izvršavanje zadataka, zaposlenicima se dopušta autonomno donošenje odluka vezanih za posao i organizaciju njihovog rada (Vidaković, 2012). Navedenim se pristupom kod zaposlenika pojačava osjećaj samoeфикаsnosti te potiče inicijativa i želja za većim uključivanjem u posao (Pfeffer i Veiga, 1999; Khan, Yusoff i Khan, 2014). Time se nastoji omogućiti zadovoljavanje više raznolikih potreba, generira se intrinzična motivacija i potiču pozitivni radni stavovi (Eby, Freeman, Rush i Lance, 1999; Vidaković, 2012).

1.1.3. Prakse razvoja kompetencija

U današnjem vremenu kada su znanje i intelektualni kapital ključni za organizacijski uspjeh, prakse razvoja kompetencija, poput programa rotacije poslova, obogaćivanja posla, mentoriranja, treninga i stručnih tečajeva, sve su više prepoznate kao važan aspekt pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima (Morrison, 1996; Schwochau, Delaney, Jarley i Fiorito, 1997, prema Yang, 2012). Prenda i Stahl (2001, prema C. Sinha i R. Sinha, 2012) navode da korist i ušteda povezani s programima obuke nadmašuju početne troškove koje organizacije ulože u iste. Sustavnim ulaganjem u razvoj zaposlenika organizacije povećavaju specifičnost njihovih vještina, što dovodi do povećanja radne učinkovitosti te smanjenja nezadovoljstva poslom (Huselid, 1995, prema Asiedu-Appiah, Kontor, i Asamoah, 2013). Osim navedenog, organizacije primjenom ovih praksi naglašavaju važnost razvoja karijere zaposlenika, a time privlače, motiviraju i zadržavaju kompetentne i talentirane ljude (Schwochau, Delaney, Jarley i Fiorito, 1997, prema Yang, 2012; Sushil, 2014).

1.1.4. Distributivna pravednost

Pitanje pravilne raspodjele nagrada i resursa prisutno je u svim organizacijama, a način na koji se isti raspodjeljuju ima značajan utjecaj na zadovoljstvo i učinkovitost zaposlenika (Leventhal, 1980). S obzirom na to da pravednost predstavlja važan aspekt organizacijskog okruženja, Greenberg (1987, prema Jakopec i Sušan, 2014) je odredio pojam organizacijske pravednosti kao percepciju zaposlenika ophodi li se njegova organizacija pravedno prema njemu. Navedeni konstrukt obuhvaća tri različite dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku (Folger i Cropanzano, 1998; Bowen, Gilliland i Folger, 1999, prema McDowall i Fletcher, 2004). Pri tome se distributivna pravednost odnosi na percepciju pravedne raspodjele ishoda, konceptualizaciji temeljenoj na Adamsovoj teoriji pravednosti (Adams, 1965, prema Jakopec i Sušan, 2014), prema kojoj pojedinci donose zaključke o pravednosti uspoređujući omjer vlastitih ulaganja i dobitaka s navedenim omjerom kod drugih. Leventhal (1980), uz normu raspodjele ishoda prema doprinosu, u definiranju distributivne pravednosti dodaje i norme jednakosti i potrebe te navedeni konstrukt određuje kao prosudbu o pravednoj raspodjeli ishoda, neovisno o tome je li kriterij za istu temeljen na doprinosima, jednakosti, potrebama ili kombinaciji navedenih faktora. S druge strane, proceduralna organizacijska pravednost odnosi se na percipiranu pravednost procedura korištenih za donošenje odluka o ishodu, dok interakcijska organizacijska pravednost podrazumijeva stupanj u kojem zaposlenik osjeća da ga se prilikom implementacije te provođenja pravila i procedura tretira s poštovanjem i dostojanstvom (Robbins i Judge, 2009). Greenberg (1993, prema Jakopec i Sušan, 2014)

dodatno dijeli interakcijsku pravednost na informacijsku i interpersonalnu, pri čemu se prva odnosi na percepciju pravednosti u komunikacijskom aspektu organizacijskih procedura, a druga na percipiranu kvalitetu postupanja s ljudima u organizaciji (Colquitt i Jackson, 2006, prema Jakopec i Sušan, 2014).

1.1.5. Prakse dijeljenja informacija

Brojni istraživači i praktičari smatraju da su prakse dijeljenja informacija dobar strateški element koji donosi uzajamnu korist zaposlenicima i organizacijama (Lawler, Mohrman i Ledford, 1995; Peccei, Bewley, Gospel i William, 2005, prema Tremblay i Landreville, 2015). Navedene prakse podrazumijevaju razmjenu informacija, pri čemu organizacije zaposlenicima komuniciraju financijske rezultate, radnu učinkovitost pojedinih odjela, nove tehnološke orijentacije, strateške planove, te istovremeno ulažu trud u slušanje i uvažavanje prijedloga zaposlenika (Paré i Lalonde, 2000). Pružanje informacija zaposlenicima o njihovom radnom učinku i postignućima organizacije, istima omogućava bolje razumijevanje šireg konteksta i svoje uloge u njemu, što im pomaže u donošenju ispravnih odluka i poduzimanju odgovarajućih radnji (Prince, Katz i Kabst, 2011). Osim što razmjena informacija pridonosi povećanju produktivnosti, na ovaj način organizacije komuniciraju svojim zaposlenicima da im vjeruju, što pojačava međusobno povjerenje i pridonosi tome da se zaposlenici osjećaju važnim za organizaciju, a posljedično se povećava njihova motivacija i radna učinkovitost (Rodwell, Kienzle i Shadur, 1998, prema Yang, 2012).

1.2. Odanost organizaciji

Jedna od glavnih komparativnih prednosti organizacije su odani i predani zaposlenici (Ghorbanhosseini, 2013). Privrženi zaposlenici su motiviraniji, zadovoljniji poslom i posvećeniji radu te stoga ostaju u organizaciji i višestruko vraćaju ono što je u njih uloženo (Kristof-Brown i Guay, 2011, prema Krapić i Barić, 2016). Upravo se zbog toga u području psihologije organizacijskog ponašanja javio interes za istraživanjem organizacijske odanosti, iako se zbog složenosti navedenog konstrukta javljaju poteškoće oko njegovog jednoznačnog određivanja (Bakotić i Bušić, 2014). Naime, organizacijska odanost može se javiti u obliku odanosti organizaciji, timu, vođi, ciljevima, karijeri, a sukladno tome su se javile i različite definicije tog konstrukta (Bakotić i Bušić, 2014).

Unatoč navedenom, Meyer i Allen (1991) primijetili su da uglavnom sve definicije odražavaju tri opće teme, a to su afektivna vezanost za organizaciju, percipirani troškovi

povezani s napuštanjem organizacije i obveza ostanka u organizaciji. Tako nekoliko autora na pojam odanosti gledaju kao na afektivnu orijentaciju prema organizaciji te ju, na primjer, Kanter (1968, prema Meyer i Allen, 1991) definira kao pojedinčevu odanost i osjećaje prema grupi, dok ju Buchanan (1974, prema Meyer i Allen, 1991) određuje kao afektivnu odanost ciljevima, vrijednostima i samoj organizaciji, izuzev čisto instrumentalnih vrijednosti. Drugi autori na isti pojam gledaju kao na želju zaposlenika za ostankom u organizaciji zbog osobnih ulaganja, te sukladno tome koriste naziv „kalkulativna odanost“ kako bi opisali odanost zaposlenika koja se temelji na razmatranju troškova i koristi povezanih s članstvom u organizaciji (Hrebiniak i Alutto 1972; Etzioni 1975; Stevens, Beyer i Trite 1978, prema Meyer i Allen, 1991). Na posljertku, neki autori smatraju da je odanost izazvana osjećajem obveze zaposlenika da ostane u organizaciji, odnosno Wiener (1982, prema Meyer i Allen, 1991) smatra da se pojedinac ponaša u skladu s organizacijskim ciljevima i interesima zbog internaliziranog normativnog pritiska te iskazuje navedena ponašanja jer vjeruje da je to ispravno i moralno.

Sagledavajući navedene i druge pristupe te dotadašnje istraživačke spoznaje, Meyer i Allen (1991) predložili su višedimenzionalnu konceptualizaciju pojma organizacijske odanosti koja se sastoji od afektivne, instrumentalne i normativne komponente. Iako se sastavni dijelovi organizacijske odanosti međusobno razlikuju, zajedničko im je to što se odnose na psihološko stanje koje karakterizira odnos zaposlenika i organizacije te ima posljedice na odluku o ostanku ili napuštanju organizacije (Meyer i Allen, 1991). Međutim, priroda tih psiholoških stanja se razlikuje. Shodno tome, afektivna odanost odnosi se na zaposlenikovu emocionalnu povezanost i identifikaciju s organizacijom te sudjelovanje u ostvarivanju njezinih ciljeva, dok se instrumentalna odanost očituje u zaposlenikovoj svijesti o troškovima povezanim s napuštanjem organizacije, a normativna odanost odražava osjećaj obaveze ostanka u organizaciji (Meyer i Allen, 1991). Stoga zaposlenici s izraženom afektivnom odanosti ostaju u organizaciji jer to žele, oni s izraženom instrumentalnom odanosti jer moraju, dok se normativna odanost javlja kod zaposlenika koji smatraju da je ostanak ono što duguju organizaciji (Meyer i Allen, 1991). Međutim, daljnjim istraživanjem je utvrđena značajna pozitivna povezanost između afektivne i normativne odanosti te preklapanje u odrednicama oba konstrukta (Meyer, Allen i Smith, 1993; Sommers, 1995, prema Paré i Lalonde, 2000).

1.3. Odgovorno organizacijsko ponašanje

Zaposlenici se ponekad na svojim radnim mjestima upuštaju u ponašanja koja nadilaze njihovu radnu ulogu kako bi pomogli unapređenju organizacije u kojoj rade, a navedeno je prvi zamijetio Katz (1964, prema Yadav i Rangnekar, 2014) i nazvao „ponašanjem izvan uloge“ (engl. *extra-role behavior*), dok su Bateman i Organ (1983, prema Yadav i Rangnekar, 2014) zaslužni za termin „odgovorno organizacijsko ponašanje“ (OOP). Organ (1988, prema Yadav i Rangnekar, 2014) je definirao OOP kao ona ponašanja u koja se zaposlenik dobrovoljno uključuje, a koja nisu nametnuta radnom ulogom i izričito priznata od formalnog sustava nagrađivanja, ali potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije. Takva se ponašanja smatraju altruističnim i prosocijalnim te ih organizacija neće nužno nagraditi, niti će njihov izostanak kazniti, ali će ona pridonijeti njezinoj učinkovitosti (McNeely i Meglino, 1994, prema Spector i Fox, 2002).

S obzirom na to da je ovaj konstrukt vrlo složen i višedimenzionalan, istraživači se nisu uspjeli usuglasiti oko broja i sadržaja njegovih dimenzija (Yildiz i Öncer, 2012). Smith, Organ i Near (1983, prema Penezić, Rak i Slišković, 2013) prvotno su predložili dvofaktorsko rješenje u kojem se dimenzija altruizma odnosila na ponašanja usmjerena pomaganju određenoj osobi, a dimenzija generaliziranog poštovanja na ponašanja koja neizravno pomažu svim članovima organizacije. Daljnjim istraživanjem Organ (1988, prema Penezić i sur., 2013) je predložio novo rješenje koje se uvelike preklapa s osobinama ličnosti, odnosno nekim facetama ugodnosti i savjesnosti, a uključuje pet dimenzija – altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje. Pri tome se altruizam odnosi na ponašanja usmjerena na pomoć kolegama, dimenzija uljudnosti podrazumijeva ponašanja usmjerena na izbjegavanje problema s kolegama, dok se savjesnost odnosi na obavljanje dužnosti iznad minimalnih zahtjeva organizacije. Dimenzija građanske vrline odnosi se na odgovorno sudjelovanje u političkom životu organizacije, a fer ponašanje podrazumijeva spremnost na toleriranje neizbježnih neugodnosti na poslu, bez prigovaranja i uz zadržavanje pozitivnog stava, te volju za žrtvovanjem osobnih interesa za dobrobit radne skupine (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000; Penezić i sur., 2013). S obzirom na to da navedene dimenzije kovariraju Spitzmuller, Dyne i Ilić (2008, prema Penezić i sur., 2013) predložili su jednostavnije rješenje koje slijedi prvotni Organov model, odnosno podjelu na OOP usmjereno na pojedinca (npr. altruizam) i OOP usmjereno na organizaciju (npr. savjesnost).

1.4. Namjera napuštanja organizacije

Organizacije se u današnjem radnom okruženju, koje karakterizira sve veća složenost posla, brze promjene i konkurentnost, suočavaju s promjenom tradicionalnih radnih odnosa te izvještavaju o smanjenoj odanosti zaposlenika te povećanoj fluktuaciji (Cascio, 1998; Neumark, 2001, prema Randhawa, 2007). Brojne su negativne posljedice povezane s čestom fluktuacijom zaposlenika, a organizacije se, osim s izravnim, suočavaju i s neizravnim troškovima odlazaka zaposlenika. Naime, učestali odlasci utječu na motivaciju i moral zaposlenika koji ostaju, dok prekvalifikacija novih zaposlenika može dovesti do ometanja rada, a sve navedeno rezultira smanjenom produktivnošću (Abbasi i Hollman, 2000). Stoga je, zbog značajnih praktičnih implikacija, odlazak zaposlenika postao važnom temom istraživanja za znanstvenike, kao i za organizacije (Moynihan i Pandey, 2008).

S obzirom na to da se namjera napuštanja organizacije pokazala najboljim prediktorom te dobrim zamjenskim pokazateljem stvarnog napuštanje organizacije, nerijetko se primjenjuje u istraživanjima (Firth, Mellor, Moore i Loquet, 2004). Namjera napuštanja organizacije podrazumijeva ozbiljno razmišljanje o napuštanju radnog mjesta te zaposlenikovu procjenu da će u skoroj budućnosti napustiti posao u trenutnoj organizaciji (Firth i sur., 2004). Naime, stvarnom napuštanju organizacije prethodi proces donošenja odluka, a namjere su najneposrednije odrednice stvarnog ponašanja (Ajzen i Fishbein, 1980; Kirschenbaum i Weisberg, 1994; Rosin i Korabik, 1995, prema Harrington, Bean, Pintello i Mathews, 2001). Zaposlenici nerijetko započnu pasivan proces traženja posla, nakon čega slijedi odlučnija faza, odnosno namjera napuštanja trenutnog posla, što u konačnici može dovesti do aktivne potrage i napuštanja radnog mjesta (Harrington i sur., 2001). Valjanost istraživanja namjera na radnome mjestu potvrđena je i u Sagerovom (1991, prema Firth i sur., 2004) longitudinalnom istraživanju čiji su rezultati pokazali da se na temelju namjere napuštanja organizacije mogu diferencirati oni zaposlenici koji su ostali na radnome mjestu od onih koji su ga napustili.

1.5. Odnos pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, odanosti organizaciji, odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije

Namjera napuštanja organizacije složen je fenomen koji ovisi o raznim čimbenicima te su brojni istraživači pokušali odgovoriti na pitanje što određuje tu namjeru, ali do danas nema dosljednosti u nalazima (Firth i sur., 2004; Randhawa, 2007). Dosadašnja istraživanja upućuju na postojanje brojnih prediktora namjere napuštanja organizacije, stoga je gotovo nemoguće razviti jedinstvenu strategiju kojom se svakog zaposlenika može odvratiti od te namjere. Suvremene strategije zadržavanja radnika nadilaze one tradicionalne, koje se temelje na

povećanju plaća i raznim beneficijama, uzimajući u obzir i druge želje zaposlenika (C. Sinha i R. Sinha, 2012). Također, istraživanja na ovu temu rijetko su se usmjeravala na visoko specijalizirane radnike, kao one iz IT sektora, iako se zadržavanje takvih radnika danas smatra glavnim problemom s kojim se organizacije suočavaju (Paré i Tremblay, 2007).

Prethodna istraživanja ukazala su na to da pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima indirektno pridonose učinkovitosti organizacije, povećavajući organizacijsku odanost (Meyer i Smith, 2000; Whitener, 2001, prema Paré i Tremblay, 2007) i odgovorno organizacijsko ponašanje (Podsakoff i sur., 2000) te smanjujući namjeru napuštanja organizacije (Vandenberg, Richarson i Eastman, 1999, prema Paré i Tremblay, 2007). Primjenom ovih praksi organizacije svojim zaposlenicima poručuju da ih cijene i brinu za njih, uspostavljajući na taj način odnos socijalne razmjene koji zauzvrat povećava odanost zaposlenika i njihovu želju za ostankom (Allen, Shore i Griffeth, 2003; Paré i Tremblay, 2007).

Uzimajući u obzir distinktivne karakteristike zaposlenika u IT sektoru i njihovu izrazitu potrebu za postignućem (Couger i Zawacki, 1980, prema Coombs, 2009), primjenom praksi prepoznavanja kod njih se zadovoljava potreba za prihvaćanjem, što posljedično doprinosi njihovoj želji za dugoročnim angažmanom u organizaciji (Redington, 2007; Yazinski, 2009, prema C. Sinha i R. Sinha, 2012). Sukladno tome, istraživanja su pokazala značajnu negativnu povezanost između primjene nematerijalnih nagrada i priznanja za dobro obavljen posao i namjere napuštanja organizacije (Paré, Tremblay i Lalonde, 2001; Allen i sur., 2003; Paré i Tremblay, 2007).

Nadalje, Agarwal i Ferratt (1999, prema Paré i sur., 2001) zamijetili su da uspješne IT organizacije ulažu sredstva u svrhu osnaživanja IT stručnjaka za preuzimanje veće odgovornosti za svoj rad i donošenje odluka. Na taj način kod zaposlenika se potiče motivacija i samopouzdanje (Balouch i Hassan, 2014), što posljedično dovodi do želje za ostankom u organizaciji. Unatoč navedenom, prethodna istraživanja ne pokazuju dosljednost u pogledu povezanosti praksi osnaživanja i namjere napuštanja organizacije. U istraživanjima Paréa i Tremblaya (2007), Baloucha i Hassana (2014) te Dea (2014) nije potvrđeno postojanje značajnije veze između tih varijabli, dok je u istraživanju Paréa i suradnika (2001) utvrđena značajna negativna povezanost

Uz potrebu za priznanjem i autonomijom, zaposlenicima IT sektora je bitna mogućnost daljnjeg profesionalnog usavršavanja i razvoja kompetencija, s obzirom na brzi tehnološki napredak (Nanjamari, 2013). Dostupnost programa obuke i stručnih tečajeva omogućava im praćenje razvoja novih tehnologija, a primjenom praksi razvoja kompetencija organizacije poručuju zaposlenicima da su spremne dugoročno ulagati u razvoj njihove karijere. Navedeno

kod zaposlenika povećava odanost i smanjuje namjeru napuštanja organizacije (Asiedu-Appiah i sur., 2013). Shodno tome, Eisen (2005, prema C. Sinha i R. Sinha, 2012) navodi da je dostupnost programa treninga povezana s povećanjem stope zadržavanja zaposlenika za 70%. Istraživanja Paréa i Tremblaya (2007) te Chughtaia (2013) također potvrđuju postojanje značajne negativne povezanosti praksi razvoja kompetencija i namjere napuštanja organizacije.

Istraživanja su također pokazala da je percipirana distributivna pravednost negativno povezana s namjerom napuštanja organizacije (Paré i Tremblay, 2007; Nadiri i Tanova, 2010; Akgunduz i Cin, 2015). Percipirana pravednost raspodjele raznih poslovnih ishoda, uključujući kompenzacije, ocjene rada i radnih zadataka, utječe na motivaciju zaposlenika (Nadiri i Tanova, 2010). Naime, kada zaposlenici percipiraju da je raspodjela tih ishoda nepravedna doživljavaju kognitivnu disonancu zbog čega se osjećaju nelagodno, što u konačnici dovodi do nezadovoljstva poslom i razmišljanja o odlasku iz organizacije (Nadiri i Tanova, 2010). S druge strane, percipirana pravednost raspodjele ishoda zaposlenicima signalizira da ih organizacija podržava i brine za njihovu dobrobit, a zaposlenici zatim uzvraćaju istom mjerom, odnosno ponašanjima koja su korisna za organizaciju (Folger i Konovsky, 1989; McFarlin i Sweeney, 1992; Kerman i Hanges, 2002, prema Yang, 2012).

Kako bi zaposlenici mogli biti proaktivni i usmjeriti svoja ponašanja prema postizanju boljeg radnog učinka, važno je da su svjesni šireg konteksta u koji se njihov rad uklapa, što osobito vrijedi za IT stručnjake (Agarwal i Ferratt 1999, prema Paré i Lalonde, 2000). Navedeno se može postići primjenom praksi dijeljenja informacija kojima se članovima daje do znanja da im organizacija vjeruje, što pojačava njihovo povjerenje i osjećaj važnosti za organizaciju (Rodwell, Kienzle i Shadur, 1998). Primjena ovih praksi pomaže zaposlenicima da bolje razumiju značenje svog rada zbog čega će se osjećati sposobnijima i motiviranijima za pozitivan doprinos organizaciji (Bandura, 1982; Ferrante i Rousseau, 2001; Gist i Mitchell, 1992, prema Gibson, Porath, Benson i Lawler III, 2007). Shodno tome, takvi će zaposlenici htjeti dugoročno ostati u organizaciji, što potvrđuje značajna negativna povezanost praksi dijeljenja informacija i namjere napuštanja organizacije u istraživanjima Paréa i Tremblaya (2007) te Asiedu-Appiaha i suradnika (2013).

Prethodna istraživanja ukazuju na to da primjena gore navedenih praksi igra ulogu u razvoju zaposlenikove afektivne i instrumentalne odanosti prema organizaciji (Gaerter i Nollen, 1989; Meyer i Smith, 2000; Gould-Williams, 2003, prema Paré i Tremblay, 2007). Naime, na taj način zaposlenicima se signalizira da su oni važan izvor kompetitivne prednosti, što vodi do većeg osjećaja povezanosti s organizacijom (Fiorito, Bozeman i Young, 1997, prema Paré i Tremblay, 2007). Nadalje, zaposlenici u IT sektoru će vjerojatno htjeti ostati u organizaciji ne

samo kada su emocionalno vezani za nju, već i kada su svjesni troškova povezanih s napuštanjem iste (Paré i Lalonde, 2000; Paré i Tremblay, 2007; Hassan, 2014).

Osim s razvojem organizacijske odanosti, primjena pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima pozitivno je povezana i s OOP-om (Paré i sur., 2001; Yang, 2012). Razlog tomu je činjenica da se na taj način zaposlenicima prenosi poruka da organizacija promiče humanističke vrijednosti i brine za dobrobit svojih zaposlenika, a oni recipročno odgovaraju poželjnim ponašanjima koja nadilaze njihovu radnu ulogu (Paré i Tremblay, 2007). Zaposlenici koji iskazuju takva ponašanja vjerojatno neće htjeti napustiti organizaciju, što je potvrđeno u istraživanjima Paréa i Tremblaya (2007) te Khalida i suradnika (2009).

Prema trenutnim spoznajama, istraživanja na ovu temu nisu mnogobrojna, a na području Hrvatske ih gotovo niti nema, stoga je svrha ovoga rada produbiti saznanja o odnosu opisanih konstrukta te pružiti smjernice budućim istraživanjima. Saznanja dobivena iz ovakvih ili sličnih istraživanja mogla bi pomoći u razvoju upravljačkih strategija koje će odvratiti visoko specijalizirane stručnjake od namjere napuštanja organizacije.

2. Cilj i problemi

Cilj ovoga rada je istražiti odnos percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru te medijacijski učinak odanosti organizaciji na navedeni odnos. Na temelju dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja, postavljeni su sljedeći istraživački problemi:

1. Ispitati povezanost između percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima te odanosti organizaciji, odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije.

Hipoteza 1: Prakse prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija, dijeljenja informacija i distributivna pravednost biti će pozitivno povezane s afektivnom i instrumentalnom odanosti organizaciji.

Hipoteza 2: Prakse prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija, dijeljenja informacija i distributivna pravednost biti će pozitivno povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Hipoteza 3: *Prakse prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija, dijeljenja informacija i distributivna pravednost biti će negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije.*

2. Ispitati povezanost između namjere napuštanja organizacije te odanosti organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Hipoteza 4: *Namjera napuštanja organizacije biti će negativno povezana s afektivnom i instrumentalnom odanosti organizaciji.*

Hipoteza 5: *Namjera napuštanja organizacije biti će negativno povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem.*

3. Ispitati medijacijski učinak odanosti organizaciji na odnos percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije.

Hipoteza 6: *Afektivna i instrumentalna odanost organizaciji imat će posredujuću ulogu u odnosu percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije.*

3. Metoda

3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 107 zaposlenika IT odjela jedne organizacije na području Hrvatske, što čini 31,66% ukupnog broja zaposlenika tog odjela. Odjel zapošljava sistem inženjere zadužene za održavanje računalnih sustava, kao i razvojne inženjere čija je uloga doraditi postojeća računalna rješenja ili osmisliti i implementirati nova, dok dio zaposlenika čine IT analitičari zaduženi za pisanje specifikacija, kreiranje testnih scenarija, koordinaciju projekata. U uzorku je 40,19% sudionika ženskog, a 59,81% muškog spola, dok je u cijelom IT odjelu organizacije zaposleno 36% žena i 64% muškaraca. Raspon dobi sudionika je od 24 do 59 godina, pri čemu prosječna dob iznosi 38,54 godine ($sd=8,87$), dok se u samom odjelu organizacije raspon dobi kreće od 24 do 64 godine, a prosječna dob svih zaposlenika iznosi 42,89 godina ($sd=9,47$). Nadalje, najviše sudionika je visoke stručne spreme, njih 73,8%, 14% je više stručne spreme, a 4,7% srednje stručne spreme, dok 7,5% sudionika ima završen poslijediplomski studij. U samome odjelu, najveći postotak zaposlenika također je visoke

stručne spreme, njih 65%, 18% ih je više stručne spreme, 14% srednje stručne spreme, što je nešto više u usporedbi s uzorkom, dok nešto manji postotak svih zaposlenika, u odnosu na uzorak, ima završen poslijediplomski studij, njih 3%. Što se tiče radnog staža, čak 41,1% sudionika je u sadašnjoj organizaciji duže od 10 godina, 35,5% ih je ondje između 2 do 4 godine, 14% od 5 do 10 godina te 9,3% manje od godinu dana. Samo dvoje sudionika zaposleno je na ugovor o radu na određeno vrijeme, dok su preostali zaposleni na neodređeno vrijeme.

3.2. Instrumenti

Instrumentarij korišten u ovom istraživanju sadržavao je pet dijelova: upitnik o općim i sociodemografskim podacima, ljestvice pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, ljestvicu odanosti organizaciji, ljestvicu odgovornog organizacijskog ponašanja i na posljetku ljestvicu namjere napuštanja organizacije.

Sociodemografski i opći podaci

Od sudionika su se tražili sociodemografski podaci o spolu, dobi, najvišem završenom stupnju obrazovanja te duljini radnog staža u sadašnjoj organizaciji, kao i vrsti ugovora o radu (na određeno ili neodređeno). Sudionici su trebali procijeniti i zadovoljstvo plaćom na skali Likertova tipa od 4 stupnja, pri čemu je 1 označavalo „uopće nisam zadovoljan/na“, a 4 „u potpunosti sam zadovoljan/na“. Na posljetku su procjenjivali sigurnost posla, uzimajući u obzir situaciju uzrokovanu virusom COVID-19, na način da na skali Likertova tipa od 1 (uopće se ne slažem) do 4 (u potpunosti se slažem) izraze svoje slaganje s tvrdnjom: „S obzirom na situaciju uzrokovanu virusom COVID-19, zabrinut/a sam da ću izgubiti trenutni posao“. Radi jednostavnije interpretacije rezultata, vrijednosti na navedenoj čestici su rekodirane, što znači da viši rezultat upućuje na višu razinu percipirane sigurnosti posla.

Ljestvice pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima

Za mjerenje pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima korišteno je pet ljestvica. Ljestvicama Tremblaya, Rondeaua i Lemelina (1998) mjerene su prakse prepoznavanja, osnaživanja i razvoja kompetencija na način da su sudionici procjenjivali u kojoj se mjeri navedene prakse primjenjuju u njihovoj organizaciji na Likertovoj skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Ljestvica prepoznavanja sastoji se od 6 čestica koje se odnose na prepoznavanje truda i uvažavanje prijedloga zaposlenika od strane nadređenih i kolega, primjerice, „Kada zaposlenik kvalitetno odradi posao, kolege mu redovito

pokažu zahvalnost“. Ljestvica za mjerenje praksi osnaživanja sadrži 3 čestice, npr., „Zaposlenici imaju veliku slobodu u organizaciji svog rada (npr. radni raspored)“, dok se ljestvica razvoja kompetencija sastoji od 6 čestica kojima se procjenjuje mogućnost razvoja kompetencija i njihove primjene u radu, poput, „Zaposlenici mogu razvijati svoje vještine kako bi povećali svoje šanse za promaknuće“. Nadalje, za distributivnu pravednost korištena je ljestvica Colquitta (2001), koja sadrži 4 čestice, a zadatak sudionika je procijeniti pravednost ishoda, s obzirom na različita ulaganja i karakteristike samog posla na skali od 5 stupnjeva (1 = uopće ne, 5 = u potpunosti), primjerice, „Vaša plaća i nagrade odražavaju trud koji ste uložili u posao“. S obzirom na to da se pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima uglavnom koncentriraju na distributivnu pravednost kao najznačajniji aspekt tog konstrukta, u ovome istraživanju nisu mjerene dimenzije proceduralne i interakcijske pravednosti. Na posljeticu, prakse dijeljenja informacija mjerenu su ljestvicom od 9 čestica koju su razvili Lawler, Mohrman i Ledford (1992). Sudionici na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem) izražavaju svoje slaganje sa svakom tvrdnjom, na primjer, „Zaposlenici su redovito obaviješteni o budućim korporativnim projektima“. Ukupan rezultat za svaku ljestvicu računa se kao prosjek odgovora na česticama, a viši rezultat ukazuje na viši stupanj percipirane razvijenosti pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Pouzdanost izražena Cronbach alpha koeficijentom u ovome istraživanju iznosi .78 za ljestvicu prepoznavanja, .76 za ljestvicu osnaživanja, .87 za ljestvicu razvoja kompetencija, .92 za ljestvicu distributivne pravednosti te .94 za dijeljenje informacija.

S obzirom na to da hrvatski prijevod ljestvica praksi prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija i dijeljenja informacija ne postoji, navedene su ljestvice prevedene postupkom povratnog prijevoda na jezik izvornika (engl. *back-translation*). Dakle, ljestvice su prvotno s engleskog jezika prevedene na hrvatski od strane autora ovoga rada, a zatim su ih nezavisni prevoditelji s hrvatskog jezika preveli na engleski. Na posljeticu se konačna verzija na engleskom jeziku usporedila s izvornom verzijom ljestvica na engleskom te su se pojedine čestice usklađivale, ukoliko je bilo potrebno.

Ljestvice odanosti organizaciji

Afektivna i instrumentalna odanost organizaciji mjerene su podljestvicama iz Upitnika odanosti organizaciji (Allen i Meyer, 1990; prijevod Maslić Seršić, 2000). Svaka podljestvica sadrži 8 čestica koje se odnose na afektivnu, odnosno instrumentalnu odanost organizaciji u kojoj pojedinac trenutno radi. Primjer čestice za afektivnu odanost je, „Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u ovoj organizaciji“, a za instrumentalnu, „Previše bi se toga

poremetilo u mome životu kada bih sada odlučio/la napustiti ovu radnu organizaciju“. Sudionici procjenjuju svoje slaganje s tvrdnjama na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem), a ukupan rezultat za svaku ljestvicu izražava se kao prosjek odgovara na česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na viši stupanj afektivne, odnosno instrumentalne odanosti organizaciji. Koeficijenti pouzdanosti izraženi preko Cronbachovog alfa koeficijenta na ovom uzorku iznose .87 za podljestvicu afektivne te .84 za podljestvicu instrumentalne odanosti.

Ljestvica odgovornog organizacijskog ponašanja

Odgovorno organizacijsko ponašanje mjereno je skraćenom verzijom Upitnika odgovornog organizacijskog ponašanja (Fox, Spector, Bruursema, Kessler i Goh, 2007), koju su konstruirali Spector, Bauer i Fox (2010). Ljestvica je za potrebe ovog istraživanja prevedena postupkom povratnog prijevoda na jezik izvornika te sadrži 10 čestica, od kojih se pola odnosi na ponašanja usmjerena prema drugim zaposlenicima (npr. „Odvojio/la vrijeme za savjetovanje, uvježbavanje i mentorstvo kolege s posla“), a druga polovica na ponašanja prema organizaciji (npr. „Radio/la vikendima kako bih dovršio/la projekt ili zadatak“). Zadatak sudionika je procijeniti koliko su se često na svom sadašnjem poslu upustili u pojedina ponašanja na skali od 1 (nikada) do 5 (svaki dan). Ukupan rezultat izražava se kao zbroj odgovora na svim česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na viši stupanj odgovornog organizacijskog ponašanja. Cronbachov alfa koeficijent pouzdanosti u ovome istraživanju za navedenu ljestvicu iznosi .92.

Ljestvica namjere napuštanja organizacije

Namjera napuštanja organizacije mjerena je ljestvicom Irvinga, Colemana i Coopera (1997) koja sadrži 3 čestice, npr. „Namjeravam ostati na ovom poslu u doglednoj budućnosti“. Zadatak sudionika je izraziti svoje slaganje sa svakom tvrdnjom na skali od pet stupnjeva, pri čemu 1 znači „uopće se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“. Ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na sve tri čestice. Pouzdanost ljestvice dobivena u ovom istraživanju je zadovoljavajuća (Cronbach $\alpha = .87$).

3.3. Postupak

Prije pripreme upitnika zatražena je dozvola autora za korištenje gore navedenih ljestvica te dopuštenje organizacije za provođenje istraživanja na zaposlenicima unutar IT odjela. Po primitku svih dopuštenja, formiran je *online* upitnik koji je zatim prosljeđen na

elektroničke adrese svih zaposlenika unutar tog odjela. Sudionicima je u početnoj uputi objašnjeno da se istraživanje provodi u svrhu izrade diplomskog rada te da će se podaci analizirati na grupnoj razini i koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Naglašeno je da se radi o anonimnom popunjavanju upitnika i da postoji mogućnost odustajanja u bilo kojem trenutku te su zamoljeni da što iskrenije odgovaraju na pitanja. Nastavak na ispunjavanje upitnika smatrao se njihovim informiranim pristankom na sudjelovanje u istraživanju, a u slučaju dodatnih pitanja, vezanih za istraživanje i rezultate, navedena je *e-mail* adresa na koju se mogu obratiti. Sudionici su najprije unijeli tražene sociodemografske i opće podatke, zatim su odgovarali na ljestvice pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, potom na ljestvice organizacijske odanosti, odgovornog organizacijskog ponašanja te namjere napuštanja organizacije.

4. Rezultati

U nastavku su prikazani deskriptivni pokazatelji ispitivanih varijabli te njihova interkorelacijska matrica. Provedena je i hijerarhijska regresijska analiza kojom se preko pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, afektivne i instrumentalne organizacijske odanosti te odgovornog organizacijskog ponašanja predviđa namjera napuštanja organizacije. Također, provedena je i *Bootstrap* analiza veličine i statističke značajnosti indirektnog efekta pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima putem afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji na namjeru napuštanja organizacije.

Tablica 1. Deskriptivni podaci varijabli korištenih u istraživanju ($N = 107$)

	M	SD	Min.	Max.	K-S	Sk _z
Zadovoljstvo plaćom	2.68	0.68	1.00	4.00	0.33**	-1.78
Sigurnost posla	3.41	0.60	1.00	4.00	0.30**	-3.11
Prakse prepoznavanja	2.95	0.72	1.33	5.00	0.09*	1.45
Prakse osnaživanja	3.56	0.70	1.67	5.00	0.16**	-0.74
Prakse razvoja kompetencija	3.30	0.77	1.33	4.83	0.07	-1.18
Distributivna pravednost	3.00	1.02	1.00	5.00	0.13**	-0.83
Prakse dijeljenja informacija	3.90	1.35	1.00	6.78	0.06	0.15
Afektivna odanost	4.22	1.10	1.13	6.75	0.06	-0.87
Instrumentalna odanost	3.58	1.13	1.00	6.00	0.06	0.48
Odgovorno org. ponašanje	33.22	7.88	10.00	50.00	0.06	-0.82
Namjera napuštanja	2.79	0.96	1.00	5.00	0.11*	-0.04

Napomena: * $p < .05$, ** $p < .01$; K-S=Kolmogorov-Smirnov test; Sk_z=omjer koeficijenta asimetrije i pripadajuće standardne pogreške raspodjele rezultata

Prema rezultatima prikazanim u Tablici 1., vidljivo je da raspodjele rezultata na skalama praksi razvoja kompetencija te dijeljenja informacija, kao i na obje skale organizacijske odanosti i skali odgovornog organizacijskog ponašanja ne odstupaju statistički značajno od normalne raspodjele. Međutim, prema rezultatima Kolmogorov-Smirnov testa vidljiva su odstupanja od normalne raspodjele rezultata preostalih skala korištenih u istraživanju. Ipak, omjer koeficijenta asimetrije i standardne pogreške pokazuje kako su raspodjele rezultata dobivenih na skalama zadovoljstva plaćom (Sk_z=-1.78), praksi prepoznavanja (Sk_z=1.45), osnaživanja (Sk_z=-0.74), skali distributivne pravednosti (Sk_z=-0.83) te namjere napuštanja organizacije (Sk_z=-0.04) simetrične, s obzirom na to da se omjeri nalaze unutar raspona +/-1.96. Sukladno navedenom, prosječni rezultati na skalama zadovoljstva plaćom, pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijske odanosti,

odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije kreću se oko središnjih teoretskih vrijednosti, stoga u ovom uzorku možemo govoriti o osrednjim razinama razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji, odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije. Nadalje, mjere asimetrije sigurnosti posla ukazuju kako je raspodjela rezultata na toj čestici negativno asimetrična ($Sk_z = -3.11$), što znači da sudionici nisu zabrinuti za sigurnost trenutnog radnog mjesta, s obzirom na situaciju uzrokovanu virusom COVID-19, a navedeno je vidljivo i iz prosječne vrijednosti rezultata, koja je viša od sredine raspona skale ($M = 3.41$, $sd = 0.60$).

Tablica 2. Interkorelacijska matrica varijabli korištenih u istraživanju (N=107)

	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Spol	-,018	,083	-,009	,086	-,245*	-,237*	-,367**	-,042	-,229*	-,034	,103	,032	,046
2. Dob		,647**	,161	,208*	-,079	-,079	-,073	,132	-,057	,235*	,282**	,165	-,322**
3. Organizacijski staž			,098	,092	-,234*	-,133	-,167	-,089	-,188	,141	,306**	,338**	-,138
4. Zadovoljstvo plaćom				,070	,196*	,111	,271**	,705**	,257**	,276**	,151	,147	-,407**
5. Sigurnost posla					,124	-,168	,065	,015	,008	,214	,164	,028	-,031
6. PP						,453**	,694**	,356**	,692**	,332**	,131	-,154	-,375**
7. PO							,461**	,203*	,418**	,218**	,091	-,122	-,301**
8. PRK								,421**	,641**	,360**	,016	-,028	-,281**
9. DP									,438**	,255**	,177	-,045	-,358**
10. PDI										,326**	,083	-,103	-,354**
11. AOO											,286**	,236*	-,462**
12. IOO												,041	-,390**
13. OOP													,135
14. NNO													1

*p<,05 , **p<,01; PP=prakse prepoznavanja, PO=prakse osnaživanja, PRK=prakse razvoja kompetencija, DP=distributivna pravednost, PDI=prakse dijeljenja informacija, AOO=afektivna odanost organizaciji, IOO=instrumentalna odanost organizaciji, OOP=odgovorno organizacijsko ponašanje, NNO=namjera napuštanja organizacije

U Tablici 2. prikazane su interkorelacije između proučavanih varijabli. Iz rezultata je vidljivo da su sve pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima međusobno značajno, uglavnom nisko ili srednje visoko pozitivno povezane, pri čemu je najviša povezanost dobivena između percipirane razvijenosti praksi prepoznavanja i praksi razvoja kompetencija te dijeljenja informacija. Sukladno očekivanjima, sve pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima statistički su značajno, ali nisko pozitivno povezane s afektivnom odanosti organizaciji te negativno s namjerom napuštanja organizacije. Dakle, zaposlenici u IT odjelu koji percipiraju da su prakse prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija, dijeljenja informacija, kao i distributivna pravednost, u njihovoj organizaciji razvijene, izvještavaju o osjećaju veće afektivne odanosti organizaciji te su manje skloni namjeri njezinog napuštanja. Pri tome se percipirana razvijenost praksi razvoja kompetencija pokazala najznačajnije pozitivno povezanom s afektivnom odanosti organizaciji, dok su prakse prepoznavanja, u nešto većoj mjeri od ostalih praksi, negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije. S druge strane, povezanosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima s instrumentalnom odanosti organizaciji i odgovornim organizacijskim ponašanjem pokazale su se neznačajnima.

Nadalje, dobiveni rezultati ukazuju kako je namjera napuštanja organizacije u najvišoj mjeri, u odnosu na druge varijable, negativno povezana s afektivnom i instrumentalnom odanosti organizaciji, dok statistički značajna povezanost s prvotno navedenom varijablom i odgovornim organizacijskim ponašanjem nije pronađena. Potonja varijabla u značajnoj je, ali niskoj, korelaciji s afektivnom, ali ne i s instrumentalnom organizacijskom odanosti.

Što se tiče povezanosti među ostalim varijablama, može se vidjeti kako su spol i prakse prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija te dijeljenja informacija u značajnoj, ali niskoj povezanosti, pri čemu muški sudionici izvještavaju o većoj percipiranoj razvijenosti spomenutih praksi. Također, sudionici koji izvještavaju o većoj razini razvijenosti praksi prepoznavanja, razvoja kompetencija, dijeljenja informacija te distributivnoj pravednosti zadovoljniji su plaćom, pri čemu je povezanost između visine plaće i distributivne pravednosti srednje visoka, dok je povezanost s ostalim navedenim varijablama niska, ali značajna. Dob i organizacijski staž očekivano pokazuju srednje visoku razinu pozitivne povezanosti: stariji zaposlenici te oni koji imaju duži staž u trenutnoj organizaciji izvještavaju o višim razinama instrumentalne odanosti organizaciji, pri čemu su te povezanosti značajne i niske. Između ostalog, stariji zaposlenici doživljavaju veću sigurnost posla te izražavaju višu razinu afektivne odanosti organizaciji, dok oni s dužim organizacijskim stažem izvještavaju o nižoj razvijenosti praksi prepoznavanja te većoj sklonosti odgovornom organizacijskom ponašanju. Na posljetku,

stariji zaposlenici te oni koji su zadovoljniji plaćom izvještavaju o nižim razinama namjere napuštanja organizacije.

Tablica 3. Rezultati hijerarhijske regresijske analize s namjerom napuštanja organizacije kao kriterijem

Prediktori	Standardizirani koeficijenti (β)			
	1	2	3	4
Dob	-,274**	-,324**	-,226*	-,249**
Zadovoljstvo plaćom	-,367**	-,318**	-,275*	-,346**
Sigurnost posla	,052	,060	,118	,136
PP		-,279*	-,225	-,170
PO		-,162	-,118	-,086
PRK		,100	,095	,057
DP		,049	,060	,128
PDI		-,116	-,091	-,079
AOO			-,219*	-,293**
IOO			-,205*	-,203*
OOP				,263**
R ²	,236	,381	,466	,523
R ² adj.	,213	,330	,411	,468
ΔR^2	,236	,145	,086	,057
ΔR^2 adj.	,213	,117	,081	,057
F	10,591**	7,528**	8,384**	9,477**
ΔF	10,591**	4,584**	7,696**	11,359**

*p<,05 , **p<,01

Radi ispitivanja doprinosa pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji te odgovornog organizacijskog ponašanja u objašnjavanju variranja namjere napuštanja organizacije, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. U prvom su koraku kao kontrolne prediktorske varijable uvrštene dob, zadovoljstvo plaćom i sigurnost posla. U regresijsku jednadžbu nije uvršten organizacijski staž zbog visoke korelacije s dobi te zato što je kriterijska varijabla u linearnom odnosu s dobi, ali ne i organizacijskim stažem. U drugom koraku uvrštene su pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima, u trećem afektivna i instrumentalna odanost organizaciji, a u zadnjem odgovorno organizacijsko ponašanje.

U Tablici 3. prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize. Podaci ukazuju da kontrolne varijable dobi, zadovoljstva plaćom i sigurnosti posla zajedno objašnjavaju značajnih 21,3% varijance namjere napuštanja organizacije, pri čemu su se dob (β =-,274; p<,01) i

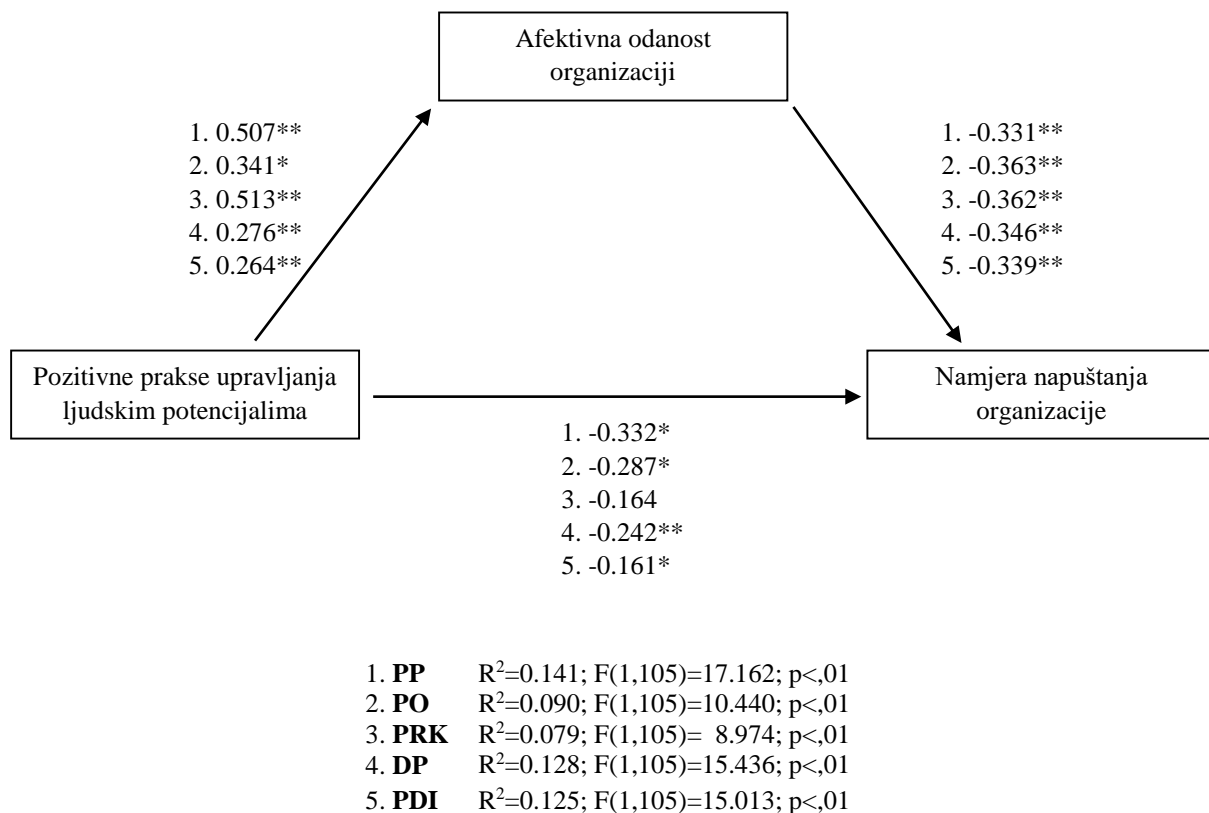
zadovoljstvo plaćom ($\beta=-,367$; $p<,01$) pokazali značajnim negativnim prediktorima kriterijske varijable. U drugom su koraku pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima dodatno objasnile značajnih 11,7% varijance kriterija, a samo su prakse prepoznavanja bile značajan negativan prediktor ($\beta=-,279$; $p<,05$) namjere napuštanja organizacije. Dodavanjem afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji u trećem koraku, dodatno je objašnjeno značajnih 8,1% varijance kriterija, pri čemu su se i afektivna ($\beta=-,219$; $p<,05$) i instrumentalna ($\beta=-,205$; $p<,05$) organizacijska odanost pokazale značajnim negativnim prediktorima. U posljednjem je koraku odgovorno organizacijsko ponašanje ($\beta=,263$; $p<,01$) objasnilo značajnih 5,7% namjere napuštanja organizacije povrh kontrolnih varijabli, pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima te afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji. Međutim, budući da u korelacijskoj analizi nije utvrđena značajna povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja i kriterijske varijable, može se zaključiti da je riječ o supresor varijabli koja značajno doprinosi moći predikcije, ali ne samostalno, već samo u kombinaciji s ostalim prediktorskim varijablama. Konačno, ukupno objašnjen postotak varijance namjere napuštanja organizacije ovom skupinom prediktora iznosi 46,8 % ($p < ,01$).

Tablica 4. Rezultati *Bootstrap* analize veličine i statističke značajnosti indirektnog efekta pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima putem afektivne odanosti organizaciji na namjeru napuštanja organizacije

Medijator	Model	B	SE	95%IP	
				donja granica	gornja granica
Afektivna odanost organizaciji	1. PP	-0.168	0.069	-0.318	-0.046
	2. PO	-0.124	0.066	-0.270	-0.015
	3. PRK	-0.186	0.067	-0.330	-0.069
	4. DP	-0.095	0.047	-0.197	-0.015
	5. PDI	-0.089	0.039	-0.179	-0.027

*Intervali pouzdanosti (IP) koji ne sadržavaju nulu ukazuju na značajni indirektni efekt

Medijacijska uloga afektivne odanosti organizaciji u odnosu pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima s namjerom napuštanja organizacije ispitana je *Bootstrap* analizom. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 4. i na Slici 1.



Slika 1. Model odnosa između pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, afektivne odanosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije

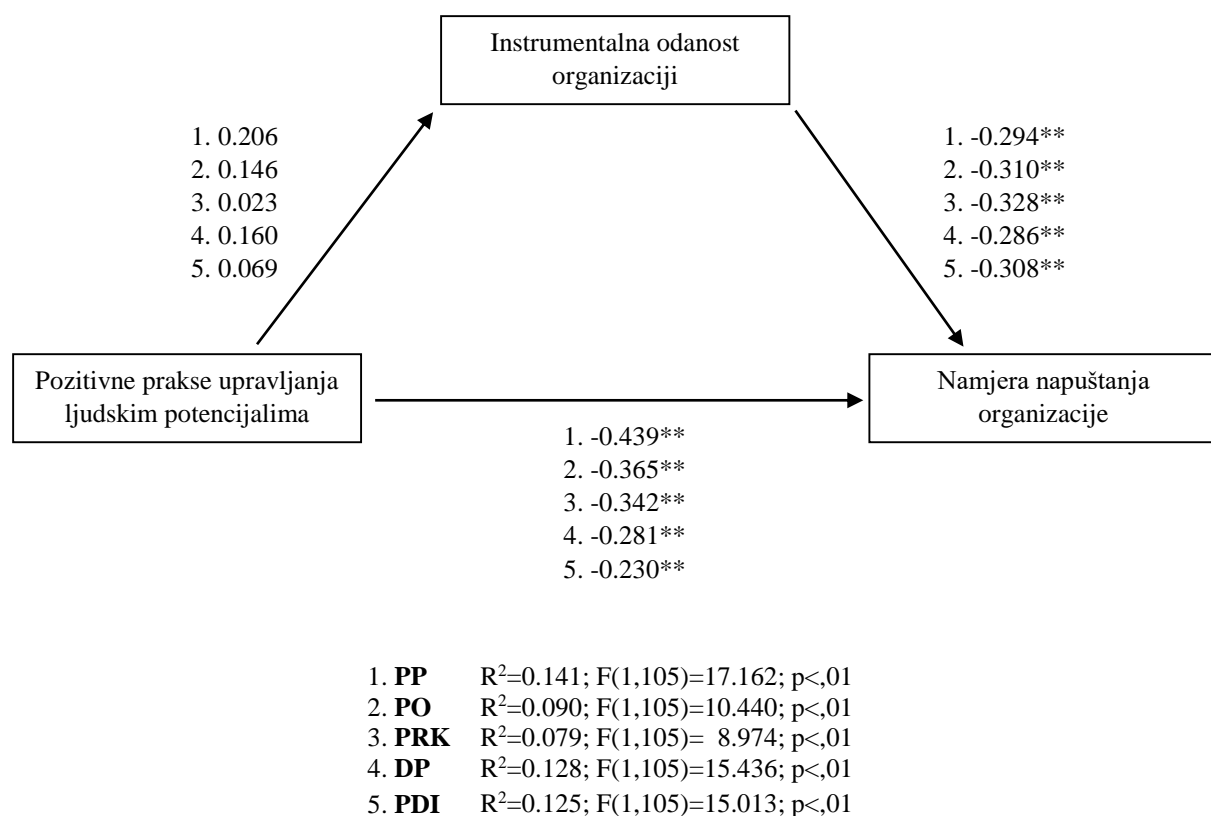
Slikovni prikaz 1. ukazuje da sve pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima, osim praksi razvoja kompetencija, imaju značajan direktan efekt na namjeru napuštanja organizacije, a iz Tablice 4. vidljivo je da indirektan efekt pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima putem afektivne odanosti organizaciji na namjeru napuštanja organizacije nije značajan.

Tablica 5. Rezultati Bootstrap analize veličine i statističke značajnosti indirektnog efekta pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima putem instrumentalne odanosti organizaciji na namjeru napuštanja organizacije

Medijator	Model	B	SE	95%IP	
				donja granica	gornja granica
Instrumentalna odanost organizaciji	1. PP	-0.061	0.049	-0.168	0.022
	2. PO	-0.047	0.054	-0.167	0.047
	3. PRK	-0.007	0.053	-0.117	0.097
	4. DP	-0.059	0.033	-0.127	0.004
	5. PDI	-0.021	0.027	-0.077	0.029

*Intervali pouzdanosti (IP) koji ne sadržavaju nulu ukazuju na značajni indirektni efekt

Nadalje, rezultati analize medijacijske uloge instrumentalne odanosti organizaciji u odnosu pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima s namjerom napuštanja organizacije prikazani su u Tablici 5. i na Slici 2.



Slika 2. Model odnosa između pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, instrumentalne odanosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije

Iz modela prikazanog na Slici 2. vidljivo je da sve pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima imaju značajan efekt na namjeru napuštanja organizacije, ali ne i na instrumentalnu odanost organizaciji. Sukladno tome, instrumentalna odanost organizaciji ne može biti značajan medijator odnosa pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije, što potvrđuju i podaci prikazani u Tablici 5.

5. Rasprava

Svrha ovoga rada bila je steći uvid o odnose između teorijski utemeljene višedimenzionalne konfiguracije seta pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru te istražiti medijacijski učinak odanosti organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja na navedeni odnos. Nakon pregleda literature, postavljene su hipoteze o pozitivnoj povezanosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima s afektivnom i instrumentalnom organizacijskom odanosti te odgovornim organizacijskim ponašanjem. Suprotno, pretpostavljeno je da će pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima, afektivna i instrumentalna organizacijska odanost te odgovorno organizacijsko ponašanje biti negativno povezani s namjerom napuštanja organizacije. Uz navedeno, formirana je hipoteza da će afektivna i instrumentalna odanost organizaciji imati posredujuću ulogu u odnosu percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije. Preciznije, pretpostavljeno je da će pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima putem afektivne i instrumentalne organizacijske odanosti smanjiti namjeru napuštanja organizacije.

U svrhu odgovaranja na prvi i drugi problem provedena je interkorelacijska analiza. Sukladno postavljenim očekivanjima, u ovome je istraživanju utvrđeno da zaposlenici koji percipiraju da organizacija ulaže u njih i razvoj njihovih kompetencija, uspostavlja sustav koji neposrednim nadređenima omogućuje prepoznavanje pojedinačnih doprinosa, zagovara veću podjelu odgovornosti u definiranju, koordinaciji i provođenju rada, potiče učinkovite načine dijeljenja informacija i brine o pravednoj raspodjeli ishoda, izvještavaju o nešto višoj razini afektivne odanosti organizaciji. U prethodnim je istraživanjima također utvrđena pozitivna povezanost između afektivne odanosti organizaciji te praksi prepoznavanja (Meyer i Smith, 2000; Paré i Tremblay, 2007), osnaživanja (Paré i Tremblay, 2007), razvoja kompetencija (Meyer i Smith, 2000; Paré i Tremblay, 2007), dijeljenja informacija (Jill, McKinnon i Harrison, 2003) i distributivne pravednosti (Gim i Desa, 2014). Navedeno se može objasniti

teorijom socijalne razmjene te normom reciprociteta (Blau, 1964; Homans, 1961, prema Whitener, 2001). Naime, istraživanja temeljena na ovom teorijskom modelu sugeriraju da organizacijska odanost zaposlenika proizlazi iz njegove percepcije odanosti poslodavca. Dakle, zaposlenici tumače primjenu pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima kao pokazatelje odanosti poslodavca prema njima i sukladno tome uzvraćaju svojom odanošću organizaciji (Settoon, Bennett i Liden, 1996; Wayne, Shore i Liden, 1997, prema Whitener, 2001). Međutim, organizacijska odanost je višedimenzionalan konstrukt te se uzorci i posljedice za svaku dimenziju mogu razlikovati. Nastavno na navedeno, u ovome istraživanju nije utvrđena značajna povezanost između pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i instrumentalne odanosti organizaciji, što je suprotno postavljenim očekivanjima. Postoji mogućnost da prakse upravljanja ljudskim potencijalima za koje je najvjerojatnije da su povezane s instrumentalnom organizacijskom odanošću, recimo prakse razvoja kompetencija, nisu primjereno mjerene u ovome istraživanju. S druge strane, moguće je da je instrumentalna odanost organizaciji povezana sa specifičnim praksama koje nisu obuhvaćene ovim istraživanjem, poput korištenja posebnih pogodnosti (Meyer i Smith, 2000), primjerice subvencionirani dječji vrtić, niža kamatna stopa za kredit, mogućnost korištenja službenog automobila, računala ili mobitela, prigodne nagrade, fleksibilno radno vrijeme i drugo.

Dobiveni rezultati također ukazuju da zaposlenici koji osjećaju veću afektivnu odanost prema organizaciji češće iskazuju ponašanja koja nadilaze njihovu radnu ulogu. Dakle, zaposlenici koji se identificiraju sa svojom organizacijom i osjećaju emocionalnu povezanost prema njoj, iskazuju ponašanja koja su korisna za organizaciju, što je potvrđeno i u istraživanjima Meyera, Stanleya, Herscovitchove i Topolnytskyove (2002) te Yanga (2012). Međutim, prethodna istraživanja ne pokazuju dosljednost u pogledu povezanosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i odgovornog organizacijskog ponašanja. Tako je u istraživanju Paréa i suradnika (2001) utvrđena značajna pozitivna povezanost između odgovornog organizacijskog ponašanja te praksi prepoznavanja, osnaživanja, razvoja kompetencija i distributivne pravednosti, dok se u istraživanju Paréa i Tremblaya (2007), niti jedna praksa nije pokazala značajno povezanom s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Unatoč tome, u ovom istraživanju je pretpostavljeno da će navedeni konstrukti biti pozitivno povezani, odnosno da će zaposlenici koji percipiraju da organizacija primjenjuje prakse kojima im signalizira da brine za njihovu dobrobit, češće iskazivati ponašanja koja nadilaze njihovu radnu ulogu. Dobiveni rezultati ipak ne ukazuju na postojanje značajne povezanosti između odgovornog organizacijskog ponašanja i bilo koje od pet pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima kod zaposlenika IT sektora. Naime, u ovome je radu korištena globalna mjera

odgovornog organizacijskog ponašanja te postoji mogućnost da se ono kao takvo slabije može povezati s pozitivnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Dodatno bi trebalo provjeriti jesu li, za razliku od kompozitne mjere korištene u ovom istraživanju, određena uža, specifična ponašanja povezana s navedenim praksama. Također, radi boljeg razumijevanja odnosa između ovih konstrukata, korisno bi bilo u budućim istraživanjima, uz samoprocjene, uključiti procjene kolega u pogledu odgovornog organizacijskog ponašanja. Istinsko razumijevanje odnosa ovih konstrukata može biti izazovno te je potrebno provesti dodatna istraživanja u svrhu dobivanja boljeg uvida u eventualne povezanosti među njima.

Konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja nerijetko je uključen i u istraživanja koja se bave temom retencije zaposlenika. Iskazivanje ponašanja koja nadilaze radnu ulogu zaposlenika i potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije naizgled se čini nespojivim s namjerom napuštanja organizacije (Paillé, 2013), a u prilog navedenom govore istraživanja u kojima je pronađena negativna povezanost između odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije (Chen, Hui i Segó, 1998; MacKenzie, Podsakoff i Ahearne, 1998, prema Paré i Tremblay, 2007). Ipak, u ovom istraživanju nije utvrđena značajna povezanost između navedenih konstrukata, međutim, odgovorno organizacijsko ponašanje pokazalo se značajnim pozitivnim prediktorom namjere napuštanja organizacije, što znači da djeluje kao supresor varijabla koja značajno doprinosi objašnjenju varijance namjere napuštanja organizacije jer otklanja nevaljali dio varijance prediktorske varijable s kojom je povezana, a koja je povezana s kriterijem. Ovakvi rezultati mogu biti i posljedica izbora mjera korištenih u ovom istraživanju za operacionalizaciju varijabli odgovornog organizacijskog ponašanja i namjere napuštanja organizacije. Također, postoji mogućnost da je organizacija u kojoj je provedeno istraživanje svjesna rizika odlazaka IT stručnjaka te je stoga razvila mehanizme usmjerene na poticanje ponašanja, bilo kroz pohvale, novčane naknade za prekovremeni rad i slično, koja se mogu okarakterizirati kao odgovorna organizacijska ponašanja.

Sukladno nalazima prethodnih istraživanja i postavljenim hipotezama, i u ovome se istraživanju pokazalo da je viša percipirana razina razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima značajno povezana s nižom namjerom napuštanja organizacije. Naime, organizacije primjenom ovih praksi zaposlenicima daju do znanja da žele uspostaviti dugoročan odnos s njima te da brinu za njihovu dobrobit, a zaposlenici zauzvrat žele dugoročno ostati u organizaciji (Allen i sur., 2003). Primjena praksi prepoznavanja izrazito je bitna jer zaposlenicima signalizira da se njihov trud prati i prepoznaje, čime se zadovoljava potreba za prihvaćanjem te povećava želja za ostankom u organizaciji (Redington, 2007; Yazinski, 2009, prema C. Sinha i R. Sinha, 2012). Prakse osnaživanja omogućavaju zaposlenicima preuzimanje

veće odgovornosti za organizaciju i izvođenje radnih zadataka te donošenje odluka, što potiče njihovu motivaciju i samopouzdanje (Balouch i Hassan, 2014). Kroz prakse razvoja kompetencija zaposlenicima se pruža mogućnost daljnjeg profesionalnog usavršavanja, što je osobito značajno zaposlenima u IT sektoru unutar kojeg je biti u toku s najnovijim tehnologijama gotovo imperativ. Sukladno tome, u istraživanjima Paréa i Tremblaya (2007) te Chughtaia (2013) također se pokazalo da je primjena ovih praksi negativno povezana s namjerom napuštanja organizacije. Zatim, rezultati prethodnih istraživanja također pokazuju da su zaposlenici koji percipiraju da je raspodjela raznih poslovnih ishoda unutar organizacije, npr. kompenzacija, ocjena rada i slično, pravedna, manje skloni njezinom napuštanju (Paré i Tremblay, 2007; Nadiri i Tanova, 2010; Akgunduz i Cin, 2015). Na posljepku, primjena praksi dijeljenja informacija zaposlenicima omogućava razumijevanje šireg konteksta u koji se njihov rad uklapa te prepoznavanje vlastitog doprinosa u njemu, što ih čini proaktivnijima i motiviranijima te manje sklonima napuštanju organizacije. Navedeno je potvrđeno u istraživanjima Paréa i Tremblaya (2007) te Asiedu-Appiaha i suradnika (2013), gdje je pronađena značajna negativna povezanost između navedenih praksi i namjere napuštanja organizacije. Nadalje, provedbom regresijske analize utvrđeno je da pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima objašnjavaju značajan dio varijance namjere napuštanja organizacije, pri čemu su se jedino prakse prepoznavanja pokazale i značajnim negativnim prediktorom navedene namjere. Iz ovoga nalaza možemo zaključiti kako su prakse prepoznavanja važnija determinanta namjere napuštanja organizacije u odnosu na druge prakse. U objašnjavanju ovoga nalaza možemo se voditi distinktivnim karakteristikama zaposlenika u IT sektoru i njihovom izrazitom potrebom za postignućem (Couger i Zawacki, 1980, prema Coombs, 2009), koja se primjenom redovitih priznavanja truda i uspjeha kroz pohvale i druge nematerijalne nagrade može zadovoljiti. Na ovaj se način povećava motivacija zaposlenika i njihov osjećaj da su oni središnji dio organizacije (Agarwal i Ferratt, 1999; Gomolski, 2000, prema Paré i Tremblay, 2007), zbog čega je manje vjerojatno da će ju napustiti.

Razmatrajući odnos afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji te namjere napuštanja organizacije, zaključujemo da je četvrta hipoteza potvrđena. Dakle, zaposlenici IT sektora izvještavaju o nižoj razini namjere napuštanja organizacije, ne samo kada izražavaju viši stupanj emocionalne vezanosti za nju, već i kada su svjesni da bi odlaskom izgubili određene prednosti ili privilegije koje imaju na trenutnom radnom mjestu. Također, afektivna i instrumentalna organizacijska odanost objasnile su značajan postotak varijance namjere napuštanja organizacije i pokazale se njezinim značajnim negativnim prediktorima. Sukladno nalazima meta-analize Griffetha, Homa i Gaertnera (2000), i u ovom je istraživanju

ustanovljeno da je afektivna odanost organizaciji snažnije negativno povezana s namjerom napuštanja organizacije u odnosu na instrumentalnu. Organizacije stoga moraju imati na umu da su IT stručnjaci koji se identificiraju i osjećaju povezanost s organizacijom, oni za koje je najmanje vjerojatno da će ju napustiti. Stoga bi se, zbog ključne uloge koju afektivna odanost ima u odnosu zaposlenika i organizacije, istraživači i menadžeri trebali usredotočiti na prepoznavanje i primjenu praksi koje bi u konačnici mogle povećati afektivnu organizacijsku odanost zaposlenika.

Nastavno na navedeno, pretpostavljeno je da će afektivna i instrumentalna organizacijska odanost imati medijacijski učinak na odnos percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije. Odnosno, kao što je potvrđeno u prethodnim istraživanjima, opravdano je pretpostaviti da će zaposlenici koji percipiraju da ih organizacija podržava i brine za njih, kroz primjenu pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, razviti veću odanost prema organizaciji, a posljedično će se smanjiti namjera njezinog napuštanja (Hemdi i Nasuridin, 2006; Guchait i Cho, 2010). Međutim, u ovom istraživanju ta hipoteza nije potvrđena, s obzirom na to da se niti afektivna, niti instrumentalna organizacijska odanost nisu pokazale značajnim medijatorima odnosa pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije.

5.1. Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Provedeno istraživanje ima određena ograničenja na koja se vrijedi osvrnuti. Unatoč tome što je odabran zbog zanimljivosti IT populacije, jedan od nedostataka ovog istraživanja čini sam uzorak, preciznije njegova veličina i specifičnost. Iako je u istraživanju sudjelovala gotovo trećina zaposlenika IT odjela, poželjno bi bilo da je odaziv sudionika bio veći kako bi greška procjene bila manja. Također, u radu su korištene analize koje u pravilu zahtijevaju veći broj sudionika. Dodatno, uzimajući u obzir da je istraživanje provedeno na zaposlenicima samo jedne organizacije, rezultati se mogu generalizirati na razini te organizacije, ali znatno teže i izvan nje.

Nadalje, budući da se istraživanje provodilo *online*, kontrola je zbog fizičke udaljenosti sudionika i istraživača svedena na minimum. Stoga ne možemo biti sigurni tko je ispunjavao upitnik niti znamo je li sudionik obavljao neki drugi posao koji ga je mogao ometati prilikom ispunjavanja i utjecati na njegovu usredotočenost, osobito ako se ispunjavanje odvijalo tijekom radnog vremena. Također, sudionici su možda imali određene nejasnoće prilikom ispunjavanja upitnika te je zbog izostanka mogućnosti trenutnog objašnjenja moglo doći do smanjene

kvalitete rezultata. Zatim, sudionici su možda imali narušen osjećaj anonimnosti jer je *online* upitnik poslan na njihove poslovne elektroničke adrese, posebno zbog toga što se bave poslom u kojem znaju na koji način se može doći do povjerljivih podataka, iako je u početnoj uputi naglašeno da je identitet sudionika u potpunosti sačuvan. Navedeno je moglo dovesti do pojave socijalno poželjnog odgovaranja, osobito ako se uzme u obzir da su sudionici procjenjivali svoje stavove i mišljenja o organizaciji koja im pruža zaposlenje.

Bitno je i napomenuti da je provedeno istraživanje korelacijsko, a svi su podaci prikupljeni u istoj vremenskoj točki, što onemogućava izvođenje uzročno-posljedičnih zaključaka, odnosno ne možemo znati je li u pozadini povezanosti dvije varijable varijanca koju dijele ili je povezanost rezultat odnosa s trećom varijablom. Korisno bi bilo da buduća istraživanja budu longitudinalna, odnosno da se percipirana primjena i razina razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijska odanost, odgovorno organizacijsko ponašanje, kao i stvarni odlasci iz organizacije, prate kroz više vremenskih točaka radi detaljnijeg utvrđivanja i razjašnjavanja odnosa među navedenim konstruktima.

Osim šireg uzorka i longitudinalnog praćenja, buduća istraživanja mogla bi dodatno uvrstiti i neke druge varijable povezane s namjerom napuštanja ili stvarnim napuštanjem organizacije. Primjerice nejasnoće ili sukob radnih uloga, usklađenost poslovnog i privatnog života te odnos zaposlenika s nadređenima. Zanimljivo bi bilo istražiti i druge potencijalne prediktore organizacijske odanosti i odgovornog organizacijskog ponašanja, kao što su podrška vođe i povjerenje u njega, osobine ličnosti i sklonost timskom radu. Uz navedeno, buduća bi istraživanja mogla dati uvid u sličnosti i razlike među prediktorima odlazaka iz organizacije za različite profesionalne skupine u javnom i privatnom sektoru na području Hrvatske te navedene razlike usporediti s podacima dobivenim u istraživanjima provedenim u Americi, Aziji ili drugim dijelovima Europe.

S obzirom na to da su u ovome istraživanju svi korišteni instrumenti bili samoiskazni, ubuduće bi bilo korisno prikupiti podatke iz više različitih izvora koristeći se strukturiranim ili polustrukturiranim intervjuima, upitnicima, opažanjima ili pregledom organizacijske evidencije. Zanimljivo bi bilo dobiti međusobne procjene kolega u pogledu odgovornog organizacijskog ponašanja, ili pak procjene zaposlenika i informacije od same organizacije, te utvrditi razinu usklađenosti postojanja i učinkovitosti primjene praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Naime, možda određene prakse unutar organizacije postoje, ali zaposlenici ne uviđaju njihovu primjenu, zbog čega je bitno i u daljnjim istraživanjima, uz informacije od organizacije, koristiti procjene zaposlenika.

5.2. *Praktične implikacije ishoda istraživanja*

Provedeno istraživanje pruža niz praktičnih implikacija za organizacije i menadžere koji žele zadržati postojeće IT osoblje. Naime, primarni cilj ovoga rada bio je pružiti empirijske dokaze o povezanosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima s poželjnim stavovima i ponašanjima usmjerenima prema organizaciji na uzorku hrvatskih zaposlenika u IT sektoru. Dobiveni rezultati jasno pokazuju da su, kao i u prethodnim istraživanjima, navedene prakse pozitivno povezane s afektivnom organizacijskom odanošću i nižom namjerom napuštanja organizacije. Iako ovo istraživanje ne pruža konačnu identifikaciju mehanizama upravljanja ljudskim potencijalima koji vode do pozitivnih ishoda za organizaciju, rezultati upućuju na zaključak da je važno razumjeti specifične potrebe i interese IT stručnjaka kako bi se iste moglo zadovoljiti. Stoga se ovim stručnjacima trebaju pružiti prilike za učenje i profesionalno usavršavanje, kao i za preuzimanje veće odgovornosti u radu, osigurati da se njihov trud prepoznaje, ali i da je svako ulaganje truda pravedno nagrađeno te im omogućiti uvid u njihov vlastiti doprinos organizaciji kako bi se osjećali korisnima. Dakle, organizacije trebaju voditi brigu o tome ne samo da se prema IT stručnjacima ne odnose kao prema „potrošnoj robi“, već trebaju jačati njihovo samopouzdanje, odnoseći se prema njima kao prema važnim članovima organizacije u čiji su razvoj karijere spremni ulagati svoja sredstva (Paré i Tremblay, 2007). Navedeno će zatim dovesti do zadržavanja produktivnih i predanih stručnjaka unutar organizacije koji su ključni za njezinu učinkovitost i postizanje korporativne prednosti (Coombs, 2009). Također, istraživanjem je utvrđeno da su zaposlenici koji izražavaju veću razinu afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji manje skloni njezinom napuštanju. Sukladno tome, istraživači, kao i organizacije, trebali bi se usmjeriti na istraživanje i prepoznavanje varijabli povezanih s razvojem identifikacije i osjećaja povezanosti s organizacijom te instrumentalne organizacijske odanosti jer su predani zaposlenici oni za koje je najmanje vjerojatno da će iz organizacije otići.

Moore (2000, prema Paré i sur., 2001) navodi da je zadržavanje IT stručnjaka jedna od najvažnijih briga za mnoge organizacije, zbog čega postoji potreba za razvojem učinkovitih strategija koje će takve stručnjake odvratiti od namjere napuštanja organizacije. Razumijevanje zašto pojedini zaposlenik donosi odluku o napuštanju organizacije vrlo je izazovno jer se razlog ne može pripisati jednom faktoru, već je rezultat različitih iskustava koje zaposlenik doživljava tijekom rada u organizaciji (Alnaqbi, 2011). Zato je nemoguće razviti strategije koje će sve zaposlenike odvratiti od odluke napuštanja organizacije, ali ovo i slična istraživanja mogu

pružiti smjernice organizacijama i menadžerima za razvoj upravljačkih strategija usmjerenih prema zadržavanju zaposlenika unutar organizacije.

6. Zaključak

Cilj ovoga rada bio je istražiti odnos percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika u IT sektoru te medijacijski učinak organizacijske odanosti na navedeni odnos. Dobiveni rezultati pokazuju da je percipirana razvijenost svih pet pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima značajno pozitivno povezana s afektivnom organizacijskom odanosti te negativno s namjerom napuštanja organizacije. Pri tome su se prakse razvoja kompetencija pokazale najznačajnije pozitivno povezanim s afektivnom odanosti organizaciji, dok su prakse prepoznavanja, u nešto većoj mjeri od ostalih praksi, negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije. Suprotno očekivanjima, navedene prakse se nisu pokazale značajno povezanim s instrumentalnom organizacijskom odanosti i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Nadalje, namjera napuštanja organizacije pokazala se u najvišoj mjeri, u odnosu na druge varijable, negativno povezanom s afektivnom i instrumentalnom organizacijskom odanosti, dok statistički značajna povezanost s prvotno navedenom varijablom i odgovornim organizacijskim ponašanjem nije pronađena.

Provedbom hijerarhijske regresijske analize, u kojoj su kontrolirane varijable dobi, zadovoljstva plaćom i sigurnosti posla, utvrđeno je da pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima objašnjavaju značajan postotak varijance namjere napuštanja organizacije, pri čemu su se jedino prakse prepoznavanja pokazale značajnim negativnim prediktorom kriterijske varijable. U sljedećem su se koraku afektivna i instrumentalna organizacijska odanost također pokazale značajnim negativnim prediktorima. Nadalje, unatoč tome što se odgovorno organizacijsko ponašanje nije pokazalo značajno povezanim s namjerom napuštanja organizacije, ono je objasnilo značajan postotak variranja kriterijske varijable povrh kontrolnih varijabli, pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima te afektivne i instrumentalne organizacijske odanosti, što navodi na zaključak da je riječ o supresor varijabli.

Na posljetku, ni afektivna, ni instrumentalna organizacijska odanost nisu imale značajan medijacijski učinak na odnos percipirane razine razvijenosti pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i namjere napuštanja organizacije.

Literatura

- Abbasi, S. M. i Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Akgunduz, Y. i Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562.
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M. i Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Alnaqbi, W. (2011). *The relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates*. Neobjavljena doktorska disertacija. Perth: Sveučilište Edith Cowan.
- Asiedu-Appiah, F., Kontor, E. i Asamoah, D. (2013). Effect of human resource management practices on employee retention: perspectives from the mining industry in Ghana. *International Research Journal of Arts and Social Science*, 2(2), 30-48.
- Azeez, S. A. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65(3), 222-240.
- Balouch, R. i Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International journal of learning and development*, 4(2), 120-140.
- Beulen, E. (2009). The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets. *Information Technology & People*, 22(3), 270-288.
- Chughtai, T. A. (2013). Role of HR practices in turnover intentions with the mediating effect of employee engagement. *Wseas transactions on business and economics*, 10(2), 97-103.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. i Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Coombs, C. R. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information & Management*, 46(4), 233-240.
- Deo, D. (2014). Role of human resource practices on employee retention in institutes of higher learning in Delhi-NCR. *Review of HRM*, 3, 259-272.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C. i Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 463-483.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. i Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Fox, S., Spector, P. E., Bruursema, K., Kessler, S. i Goh, A. (2007). Necessity is the mother of behavior: Organizational constraints, CWB and OCB. In *meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA*.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S. i Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467-1480.
- Gim, G. C. W. i Desa, N. M. (2014). The impact of distributive justice, procedural justice, and affective commitment on turnover intention among public and private sector employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 487-492.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. i Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guchait, P. i Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.

- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S. i Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 63-69.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. i Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Hassan, R. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in Information technology organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120-137.
- Hemdi, M. A. i Nasurdin, A. M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42.
- 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.
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Jill, A. W. C. W. C., McKinnon, L. i Harrison, G. L. (2003). Organizational cultural: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *Journal of Development Studies*, 39(6), 1-22.
- Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Ali, H., Ismail, M., Kassim, K. M. i Rahman, N. A. (2009). Gender as a moderator of the relationship between OCB and turnover intention. *Asian Social Science*, 5(6), 108-117.
- Khan, F., Yusoff, R. M. i Khan, A. (2014). Effect of human resource practices on job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1), 53-57.
- Krapić, N. i Barić, S. (2016). Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji. *Psihologijske teme*, 25(3), 479-498.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. i Ledford, G. (1992). *Employee involvement and TQM: Practice and results in Fortune 5000 companies*. San Francisco: Jossey Bass.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In *Social exchange: Advances in Theory and Research*. Boston, MA: Springer.
- Marčetić, G. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 6(2), 83-118.

- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review*, 33(1), 8-29.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. i Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Moynihan, D. P. i Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 205-227.
- Nadiri, H. i Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Nanjamari, K. (2013). Job Satisfaction amongst Information Technology (IT) Employees in Bangalore City-A Sociological Approach. *Journal of Humanities and Social Science*, 6(6), 35-40.
- Paillé, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 768-790.
- Paré, G. i Lalonde, P. (2000). The impact of human resources practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions. In *Proceedings of the Twenty First International Conference on Information Systems*, 461-466.
- Paré, G., Tremblay, M. i Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel. *Cahier du GReSI*, 7(1), 1-33.
- Paré, G. i Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22(1), 121-141.
- Pfeffer, J. i Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
- Prince, J. B., Katz, J. i Kabst, R. (2011). High-involvement information sharing practices: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2485-2506.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(2), 149-159.
- Reiche, S.B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. i Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.
- Sinha, C. i Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145-162.
- Spector, P. E., Bauer, J. A. i Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Spector, P. E. i Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Sushil, S. (2014). Job enrichment as determinant of employee engagement. *Review of HRM*, 3, 140-146.
- Tremblay, M. i Landreville, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347-368.
- Tremblay, M., Rondeau, A. i Lemelin, M. (1998). La mise en oeuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines at-elle une influence sur la mobilisation [Do innovative HR practices influence blue-collar workers' mobilization?]. *GRH face à une crise: GRH en crise*, 97-109.
- Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2(1), 161-177.

- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- World Bank (2007). *Global Economic Prospects 2007: Managing the Next Wave of Globalization*. Washington, DC: World Bank.
- Yadav, M. i Rangnekar, S. (2014). Job satisfaction as mediator of association between role clarity and organisational citizenship behaviour. *Review of HRM*, 3, 156-326.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yildiz, M. L. i Öncer, A. Z. (2012). Narcissism as a moderator of the relationship between organizational trust and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 212-222.