

## Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji

Nada Krapić

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Sanja Barić

Heineken Hrvatska d.o.o.

---

### Sažetak

Cilj je provedenog istraživanja bio ispitati u kojoj mjeri osobne i percipirane organizacijske vrijednosti kao i njihova interakcija pridonose objašnjenju varijance odanosti organizaciji i njezinih komponenti, a nakon kontrole dužine radnog staža u organizaciji. Dodatno je ispitano i koji od dvaju skupova vrijednosti ima veću prediktivnu snagu za predviđanje odanosti organizaciji.

U tu su svrhu na 217 ispitanika prigodnog uzorka iz nekoliko srednjih i većih organizacija primijenjeni Upitnik odanosti organizaciji, Skala osobnih i organizacijskih vrijednosti konstruirana za potrebe ovoga rada te Upitnik sociodemografskih podataka. Prikupljeni su podaci analizirani nizom hijerarhijskih regresijskih analiza.

Dobiveni rezultati pokazuju da radni staž u organizaciji, uključen u prvom koraku analize, značajno predviđa sve komponente odanosti, pri čemu je dulji radni staž prediktor više afektivne, normativne, instrumentalne i ukupne odanosti zaposlenika. Dobiven je i inkrementalni doprinos osobnih i organizacijskih vrijednosti pri predviđanju afektivne, normativne i ukupne odanosti organizaciji. Povezanost afektivne odanosti s organizacijskim vrijednostima orijentacije na ljude moderirana je osobnim vrijednostima orijentacije na ljude. Organizacijske vrijednosti imaju veću prediktivnu snagu za predviđanje odanosti organizaciji u odnosu na osobne vrijednosti. Dobivenim su rezultatima djelomično potvrđene postavljene hipoteze o duljini radnog staža te osobnim i organizacijskim vrijednostima kao prediktorima odanosti organizaciji.

**Ključne riječi:** osobne radne vrijednosti, organizacijske radne vrijednosti, odanost organizaciji

---

### Uvod

U nastojanjima organizacija da postignu i očuvaju prednost u tržišnoj utakmici te zadrže zaposlenike u koje su uložile kapital odanost zaposlenika postaje relevantna tema. Naime, zaposlenici odani organizaciji ne samo da ostaju u njoj već su i

---

✉ Nada Krapić, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Sveučilišna avenija 4, 51000 Rijeka. E-pošta: [nkrapic@ffri.hr](mailto:nkrapic@ffri.hr)

motiviraniji, zadovoljniji poslom i posvećeniji radu te tako višestruko vraćaju ono što je u njih uloženo (Kristof-Brown i Guay, 2011). Brojna primarna istraživanja kao i nalazi metaanaliza pokazuju da je odanost pozitivan prediktor kvalitetnoga radnog izvođenja i odgovornoga organizacijskog ponašanja (Gellatly, Meyer i Luchak, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnytsky, 2002), a negativan apsentizma, namjera davanja otkaza te odlaska iz organizacije (Hackett, Lapiere i Hausdorf, 2001; Luchak i Gellatly, 2007; Maslić Seršić, 1999; Meyer i sur., 2012).

Zbog navedenih je saznanja odanost organizaciji, koja se definira kao psihološka privrženost pojedinca ustanovi u kojoj je zaposlen (O'Reilly i Chatman, 1989), dugi niz godina, uz zadovoljstvo i zaokupljenost poslom, među najčešće ispitivanim stavovima prema radu i organizaciji. Za integraciju su nalaza o ovom konstrukturu među najzaslužnijima Allen i Meyer (1990, 1991), koji su prvi upozorili i na njegovu multidimenzionalnost. Osnovnim su se komponentama odanosti pokazale afektivna, normativna i instrumentalna odanost, pri čemu se afektivna odnosi na zaposlenikovu emocionalnu privrženost organizaciji, normativna na zaposlenikov osjećaj odgovornosti i obveze ostanka u njoj, dok se instrumentalna odnosi na prepoznavanje gubitaka povezanih s njezinim napuštanjem. Opravdanost razlikovanja ovih dimenzija proizlazi iz činjenice da svaka od njih uglavnom ima različit uzorak povezanosti s ključnim ishodnim varijablama vezanima uz rad.

Razumijevanje odanosti organizaciji olakšala su i brojna istraživanja koja su bila usmjerena na utvrđivanje faktora koji dovode do individualnih razlika u tom konstrukturu. Prema rezultatima metaanalize koju su proveli Meyer i sur. (2002) ispitivani se antecedenti mogu grupirati u četiri skupine: sociodemografske karakteristike, dostupnost alternativa i prethodno ulaganje, individualne karakteristike te specifična radna iskustva. Dobiveni su nalazi vezani uz demografske karakteristike pokazali da su duljina radnoga staža i dob slabo do umjereno, ali konzistentno pozitivno povezani s odanošću, dok stupanj obrazovanja i spol pokazuju s njom malu i nekonzistentnu povezanost (Cohen, 1993, 2009; Karrasch, 2003; Mathieu i Zajac, 1990; Meyer, Allen i Smith, 1993). Dostupnost alternativa pokazala se negativno povezana sa svim komponentama odanosti, pri čemu najviše s instrumentalnom, dok je prethodno ulaganje pozitivno povezano s višom odanošću. Od individualnih su karakteristika najviše ispitivane crte ličnosti, pri čemu se pokazalo da su one značajno povezane s afektivnom i normativnom, ali ne i s instrumentalnom odanošću (Krajić, Pletikosić i Grabar, 2011), dok su ispitivanja radnog iskustva kao korelata odanosti pokazala da i njega, kao i brojne njegove komponente (npr. poštovanje od strane uprave, davanje jasnih povratnih informacija i dodatna edukacija), možemo smatrati snažnim pozitivnim prediktorima privrženosti (Bergman, Benzer, Kabis, Bhupatkar i Panina, 2013).

U kontekstu ispitivanja determinanti ključnih za razumijevanje individualnih razlika u odanosti u proteklih su se dvadesetak godina našle i radne vrijednosti. Vrijednosti su internalizirana načela ili smjernice ljudskog ponašanja, a one koje usmjeravaju funkcioniranje pojedinca u radnom kontekstu nazivaju se radnim

vrijednostima. Kako vrijednosti proizlaze iz potreba pojedinca, neki ih autori smatraju ciljevima koje on nastoji ostvariti kako bi njegove potrebe bile zadovoljene (Super, 1995). Iako veći broj istraživača smatra da je opravdana distinkcija između osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti zbog njihova različita obrasca povezanosti s relevantnim ishodima (Abbot, White i Charles, 2005; Finegan, 2000; Vveinhardt i Gulbovaite, 2014), ne postoji slaganje oko strukture i sadržaja radnih vrijednosti unutar tih skupina. Među poznatijim se pokušajima kategorizacije vrijednosti u literaturi mogu naći one O'Reillya, Chatmana i Caldwellella (1991), McDonalda i Gandza (1991), Leutya i Hansena (2011), Schwartza i Bardija (2001) te Sarrosa, Graya, Denstena i Coopera (2005), pri čemu treba voditi računa i o tome da, kako preporučuje Hofstede (1980), temeljnu strukturu radnih vrijednosti predstavljaju i faktori organizacijske kulture. O'Reilly i sur. (1991) nalaze tako osam temeljnih dimenzija, koje nazivaju inovativnost i preuzimanje rizika, usmjerenost na detalje, orijentacija prema ishodima ili rezultatima, agresivnost i kompetitivnost, davanje podrške, naglasak na rastu i nagrađivanju, orijentiranost ka suradnji i timu te odlučnost; McDonald i Gandz (1991) četiri – vrijednosti usmjerene zadacima, odnosima, promjenama te one usmjerene zadržavanju postojećeg stanja, dok ih Leuty i Hansen (2011), integrirajući najčešće teorijske i praktične pristupe, navode šest – autonomija i kompetentnost, novac i moć, ugodna radna okolina, organizacijska kultura, uključenost u rad te socijalni odnosi. Istraživanja dodatno komplicira činjenica da postoje kulturalne razlike u strukturi vrijednosti, iako neki autori, kao npr. Schwartz i Bardi (2001; Schwartz, 1999), upućuju i na postojanje univerzalnih vrijednosti koje su važne u svim zajednicama. Ovi autori predlažu i teorijski model u okviru kojeg vrijednosti povezuju s Maslowljevom teorijom, objašnjavajući kako one proizlaze iz hijerarhije potreba pojedinca te kako će, generalno gledajući, odanost pojedinca organizaciji biti determinirana upravo efikasnošću organizacije da zadovolji njegove potrebe s određene hijerarhijske razine. Među značajnijim kategorizacijama vrijednosti, osobito zbog svoje jednostavnosti, ističe se ona Sarrosa i sur. (2005). Autori naime dobivaju tri šira faktora, koje nazivaju orijentacija prema ljudima, orijentacija prema zadacima i orijentacija prema okolini te nastoje objasniti na koji način oni usmjeravaju ponašanja pojedinca u radnoj okolini.

Iako nema puno istraživanja koja radne vrijednosti dovode u vezu s odanošću, ona konzistentno pokazuju da su osobne, a još više organizacijske, vrijednosti prediktori različitih aspekata odanosti pojedinca organizaciji. Pri tome se pokazalo da su afektivna, normativna i instrumentalna odanost predicirane različitim klasterima vrijednosti unutar svake od tih kategorija (Abbot i sur., 2005; Finegan, 2000; Froese i Xiao, 2012). Također, nalazi Finegan i sur. (2000) sugeriraju i da bi odnos između organizacijskih vrijednosti i afektivne odanosti mogao biti moderiran osobnim vrijednostima pojedinca.

Kako je problem navedenih istraživanja taj što se autori koriste različitim faktorima vrijednosti, što otežava bolje razumijevanje odnosa među navedenim

skupinama varijabli, jedan je od ciljeva ovoga rada bio utvrditi predstavljaju li faktori koje dobivaju Sarros i sur. (2005) na adekvatan način vrijednosti pojedinca i organizacije. Njihova se struktura nastojala provjeriti kako zbog svoje jednostavnosti, tako i stoga što je potvrđena u radovima nekih drugih autora (npr. Zachariadou, Zannetos i Pavlakis, 2013).

Također, kako rezultati dobiveni na uzorcima različitih kultura variraju (Meyer i sur., 2012), a u Hrvatskoj ih je provedeno relativno malo (Kobas Dešković, 2012; Zovko Kordić, 2012), nameće se potreba detaljnijeg ispitivanja ovih odnosa i na našem području. Pored toga, budući da postojeća istraživanja rijetko istovremeno ispituju doprinose i osobnih i organizacijskih vrijednosti pri predviđanju odanosti organizaciji ili zbog odabrane statističke analize zapostavljaju njihove pojedinačne doprinose (Abbot i sur., 2005; Finegan, 2000), ovim se istraživanjem nastojalo eliminirati i te nedostatke.

Dakle, cilj je ovoga istraživanja bio ispitati predviđaju li različiti aspekti osobnih i organizacijskih vrijednosti (osobna i organizacijska orijentacija na zadatke, orijentacija na ljude i orijentacija na okolinu) odanost organizaciji i njezine komponente, kontrolirajući pri tome efekte radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji. Dodatno, kako pokazuju prethodna istraživanja (Mathieu i Zajac, 1990), moguće je da osobne vrijednosti moderiraju efekte organizacijskih vrijednosti na odanost organizaciji, pa je u ovom radu ispitan i interakcijski efekt osobnih i organizacijskih vrijednosti za predviđanje pojedinih komponenti odanosti organizaciji. Također, ispitana je i relativna prediktivna snaga osobnih i organizacijskih vrijednosti za predviđanje pojedinih komponenti odanosti organizaciji.

U skladu s prethodno dobivenim nalazima moguće je postaviti nekoliko hipoteza:

- H1. Faktorizacija skale osobnih i organizacijskih vrijednosti rezultirat će trima faktorima: orijentacijom na zadatke, orijentacijom na ljude te orijentacijom na okolinu u kojoj organizacija funkcionira.
- H2. Radni staž ispitanika u sadašnjoj organizaciji bit će značajan pozitivan prediktor svih komponenti odanosti organizaciji.
- H3. Radne vrijednosti će biti značajni pozitivni prediktori svih komponenti odanosti organizaciji i nakon kontrole efekata radnog staža. Pored toga, sve će osobne i organizacijske vrijednosti – usmjerene na zadatke, usmjerene na ljude i usmjerene na okolinu – biti pozitivni prediktori afektivne odanosti, dok će organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke, ljude i okolinu pored toga biti pozitivni prediktori i normativne, instrumentalne te ukupne odanosti organizaciji.
- H4. Osobne će radne vrijednosti moderirati povezanost organizacijskih vrijednosti s afektivnom odanosti.

H5. Organizacijske vrijednosti pokazat će veću prediktivnu snagu pri predviđanju odanosti organizaciji i njezinih komponenti u odnosu na osobne vrijednosti.

## Metoda

### *Ispitanici*

U skladu s preporukama koje navode Mathieu i Zajac (1990) te Aboot i sur. (2005) da heterogeniji uzorak može osigurati veći varijabilitet u percipiranim organizacijskim vrijednostima, ispitanici su prikupljeni iz više različitih organizacija. Riječ je o većim i srednje velikim organizacijama iz Karlovačke i Varaždinske županije koje se bave ugostiteljstvom, javnom djelatnošću i trgovinom. Uzorak su sačinjavale po tri organizacije koje se bave ugostiteljstvom i javnom djelatnošću i jedna koja se bavi trgovinom.

Prigodan je uzorak činilo 217 ispitanika u dobi od 17 do 60 godina ( $M=40.28$ ;  $SD=10.40$ ), od čega je 58% ženskog spola. S obzirom na stupanj završenog obrazovanja struktura uzorka je sljedeća: 4% ima završenu osnovnu školu, 62% srednju, 13% višu, 17% visoku školu, dok 4% ima specijalističko ili neko drugo još više obrazovanje. Prosječan radni staž ispitanika iznosi 18.23 godine ( $SD=10.53$ ), dok prosjek duljine rada u trenutnoj organizaciji iznosi 12.60 godina ( $SD=9.62$ ).

### *Mjerni instrumenti*

*Odanost organizaciji* mjerena je revidiranom verzijom skale afektivne, instrumentalne i normativne odanosti koju su konstruirali Meyer i sur. (1993), a koju je validirala i za hrvatski jezik prilagodila Maslić-Seršić (2000). Upitnik sadrži 18 čestica, po 6 za svaku komponentu, a od ispitanika se traži da za svaku pojedinu česticu na skali Likertova tipa od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*) procijene koliko se s njom slažu. Ukupan se rezultat ispitanika za pojedinu komponentu dobiva zbrajanjem procjena na česticama koje sačinjavaju tu komponentu.

Primjer je čestice za afektivnu odanost "*Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u svom poduzeću.*", za normativnu "*Ne bih baš sad napustio svoje poduzeće jer imam osjećaj obveze prema ljudima u njemu.*" te za instrumentalnu "*Osjećam da imam premalo izbora da bih razmišljao o odlasku iz svog poduzeća.*"

Koeficijenti pouzdanosti (Cronbach alpha) u drugim istraživanjima zadovoljavajući su i iznose .72 za afektivnu odanost, .74 za normativnu odanost i .71 za instrumentalnu odanost (Krapić i sur., 2011). Slični su rezultati dobiveni i u ovom istraživanju (Tablica 1.), no za skalu Instrumentalne odanosti dobivena je nešto niža pouzdanost od preporučene (Nunnally, 1978).

*Skala osobnih i organizacijskih vrijednosti* konstruirana je za potrebe ovoga istraživanja, a osnovni cilj bio je generirati skup lako razumljivih i transparentnih čestica koje će jednako dobro opisivati osobne i organizacijske vrijednosti i koje će biti primjenjive na organizacije svih djelatnosti (O'Reilly i sur., 1991). Kao početni skup čestica korištene su revidirana verzija OCP-a (engl. *Organizational Culture Profile*) s 40 vrijednosti (Cable i Judge, 1997) i lista s 24 vrijednosti McDonalda i Gandza (1991). Radi veće jasnoće i transparentnosti nazivima vrijednosti pridodane su i jednoznačne definicije za što su korišteni slični upitnici na hrvatskom jeziku (Kobas Dešković, 2012; Šverko, 1987; Zovko Kordić, 2012) i relevantna literatura (Abdelmoteleb, 2012; Kristof-Brown i Guay, 2011; Proroković, Miliša i Knez, 2009; Sušan, 2005; Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić i Šehanović, 2004). Česticama je pridodana skala Likertova tipa od 5 stupnjeva (od 1=*uopće nije važna/prisutna* do 5=*izuzetno je važna/prisutna*), a zadatak ispitanika bio je procijeniti na skali osobnih vrijednosti u kojoj su mjeri pojedine vrijednosti važne njima osobno te procijeniti na skali organizacijskih vrijednosti u kojoj su mjeri te iste vrijednosti prisutne u njihovoj organizaciji. Primjer je čestice vrijednosti koja se trebala procijeniti u oba upitnika npr. "*Društvena odgovornost – obavljanje posla na način koji je prikladan/neštetan široj društvenoj zajednici (npr. bez zagađivanja okoliša ili nekih drugih štetnih posljedica po ljude).*" Kako su potvrđena očekivanja da će oba upitnika rezultirati različitim faktorskim rješenjem, što onemogućuje njihovu usporedivost, procjene važnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti standardizirane su na skalu z-vrijednosti, tako standardizirane zbrojene su na razini čestica, a zatim je na njima izvršena faktorska analiza. Korištena je metoda glavnih komponenata s kosokutom rotacijom, a kao kriterij je za određivanje dovoljnog broja faktora korištena Hornova metoda paralelne analize (Horn, 1965). Tijekom postupka konstrukcije isključene su čestice koje su imale nezadovoljavajuće koeficijente valjanosti te one koje su bile faktorski složene. Tim se postupkom došlo do dva relativno čista faktora od kojih prvi sadrži 21 česticu vezanu uz inovativnost, kompetitivnost i orijentaciju na rezultate (npr. "*Očekivanje visoke izvedbe – postavljanje visokih standarda i poticanje izvedbe visoke kvalitete.*"), pa je stoga nazvan Orijehtacija na zadatke, dok drugi sadrži 17 čestica vezanih uz orijentaciju na tim, poštovanje, podršku drugima i etičnost pa je stoga nazvan Orijehtacija na ljude (npr. "*Usmjerenost na ljude – percepcija da su djelatnici i klijenti važni organizaciji.*"). Budući da su dva faktora – usmjerenost na zadatke i usmjerenost na ljude dobivena na zajedničkoj matrici korelacija skale osobnih i skale organizacijskih vrijednosti, nadalje su u analizama korištene četiri dimenzije: dvije koje se odnose na osobne vrijednosti (usmjerenost na zadatke i usmjerenost na ljude) i dvije koje se odnose na organizacijske vrijednosti (usmjerenost na zadatke i usmjerenost na ljude). Iako nije dobiven faktor orijentacije prema okolini, ova je faktorska struktura najbližnja onoj koju navode Sarros i sur. (2005). Ukupni su rezultati na dimenzijama orijentacije na ljude i orijentacije na zadatke formirani zbrajanjem procjena na česticama koje su dominantno zasićene pojedinim faktorom, zasebno za skalu osobnih i zasebno za skalu organizacijskih vrijednosti. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti interne

konzistencije (Cronbach alpha) za navedene faktore prikazane su u Tablici 1., a vodeći se kriterijima koje je postavio Nunnally (1978), opravdano je zaključiti kako su dobivene pouzdanosti zadovoljavajuće za sve mjerene dimenzije.

U svrhu mjerenja kontrolnih varijabli ispitanici su ispunili *Upitnik općih podataka*, koji je sadržavao pitanja o dobi, spolu, završenom obrazovanju, duljini ukupnoga radnog staža i duljini radnog staža u trenutnoj organizaciji.

### *Postupak*

Ispitivanje je provedeno tijekom radnog vremena na način da su ispitanicima dostavljeni upitnici na njihova radna mjesta sa zamolbom za anonimnim sudjelovanjem u istraživanju. Prije toga je ispitanicima i njihovim rukovoditeljima bila objašnjena svrha istraživanja i način na koji će rezultati biti obrađeni. Ispitivanju su se odazvali svi pozvani zaposlenici, osim nekolicine onih koji su bili na bolovanju. Voditelj istraživanja zamolio ih je, netom prije početka, da pažljivo pročitaju uputu te slobodno postavite pitanja ako ima nejasnoća koje žele raspraviti. Vrijeme ispunjavanja upitnika nije bilo ograničeno. Kako bi se osigurala povjerljivost i anonimnost podataka, ispitanici su ispunjene upitnike odložili u priložene omotnice, a njih potom ubacili u kutiju za prikupljanje.

### **Rezultati**

Nakon što je Kolmogorov-Smironovljevim testom utvrđeno da distribucije rezultata svih mjerenih konstrukata statistički značajno ne odstupaju od normale, izračunati su osnovni deskriptivni statistički parametri za sve korištene mjere, a potom i njihove interkorelacije. Svi navedeni podaci prikazani su u Tablici 1.

U dodatnim analizama ukupan radni staž u trenutnoj organizaciji, osobne (usmjerene na ljude i na zadatke) i organizacijske vrijednosti (usmjerene na ljude i na zadatke) korištene su kao prediktorske varijable, dok su pojedine komponente odanosti organizaciji (afektivna, normativna i instrumentalna) te ukupna odanost organizaciji korištene kao kriterijske varijable.

Rezultati povezanosti među prediktorskim varijablama pokazuju da radni staž ispitanika nije značajno povezan ni s jednom od ostalih varijabli. Dimenzije osobnih vrijednosti međusobno su značajno visoko pozitivno povezane, a sličnu povezanost pokazuju i dimenzije organizacijskih vrijednosti. Osobne i organizacijske vrijednosti međusobno su umjereno povezane, izuzev osobnih vrijednosti orijentacije na zadatke i organizacijskih vrijednosti orijentacije na ljude, čija je povezanost niska i neznčajna. Takvi su nalazi u skladu s prethodnim istraživanjima (npr. Bergman i sur., 2013).

Korelacije među kriterijskim varijablama upućuju na umjerenu pozitivnu povezanost afektivne i normativne odanosti, dok je instrumentalna odanost relativno nisko povezana s preostale dvije komponente, što je također u skladu s dosadašnjim nalazima (Allen i Meyer, 1990; Meyer i sur., 1993; Meyer i Parfyonova, 2010).

Tablica 1. *Aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach alpha koeficijenti i Pearsonovi koeficijenti korelacije za sve korištene mjere*

VARIJABLE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
<b>PREDIKTORI</b>									
1. Radni staž u sadašnjoj organizaciji	-	.05	.08	.01	.07	.24***	.23***	.15*	.29***
2. OSOBNE VRIJEDNOSTI Orijentacija na ljude		-	.66***	.22**	.28***	.30**	.22**	.06	.26***
3. OSOBNE VRIJEDNOSTI Orijentacija na zadatke			-	.13	.35***	.35**	.23**	-.02	.26***
4. ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI Orijentacija na ljude				-	.67***	.49**	.46***	.08	.46***
5. ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI Orijentacija na zadatke					-	.52**	.48***	.09	.49***
<b>KRITERIJI</b>									
6. Afektivna odanost						-	0.65***	0.10	0.77***
7. Normativna odanost							-	0.19**	0.88***
8. Instrumentalna odanost								-	0.53***
9. Ukupna odanost organizaciji									-
<i>M</i>	18.23	4.20	4.09	3.41	3.48	19.80	17.88	19.48	57.02
<i>SD</i>	10.53	0.44	0.45	0.64	0.57	4.18	4.77	3.82	9.73
Cronbach alpha		.88	.85	.91	.92	.72	.80	.60	.80

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

Koeficijenti korelacije između prediktorskih i kriterijskih varijabli pokazuju da je radni staž ispitanika umjereno pozitivno povezan sa svim komponentama odanosti organizaciji, dok su osobne i organizacijske vrijednosti značajno pozitivno povezane s afektivnom, normativnom i ukupnom odanosti organizaciji, ali ne i s instrumentalnom. Pri tome su organizacijske vrijednosti nešto više povezane s afektivnom i normativnom odanošću nego što su to osobne vrijednosti.

Kako bi se ispitalo u kojoj mjeri osobne i organizacijske vrijednosti te njihova interakcija predviđaju odanost organizaciji i pojedine njezine komponente, proveden je niz hijerarhijskih regresijskih analiza. Kao prediktorska je varijabla u prvom koraku uključen radni staž ispitanika u trenutnoj organizaciji, u drugom koraku



osobne i organizacijske vrijednosti, a u trećem dva interakcijska efekta, interakcijski efekt osobnih i organizacijskih orijentacija na zadatke i interakcijski efekt osobnih i organizacijskih orijentacija na ljude. Interakcijski su efekti izračunati kao umnožak standardiziranih skorova dviju varijabli. Dobiveni su rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza prikazani u Tablici 2.

Tablica 2. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza s ukupnom odanosti organizaciji i njezinim komponentama kao kriterijskim varijablama

PREDIKTORSKE VARIJABLE	1. korak	2. korak	3. korak
	$\beta$		
<b>AFEKTIVNA ODANOST</b>			
Radni staž u sadašnjoj organizaciji	.24***	.21***	.22***
<b>VRIJEDNOSTI</b>			
Osobna orijentacija na zadatke		.20*	.19*
Organizacijska orijentacija na zadatke		.20*	.23**
Osobna orijentacija na ljude		.01	.03
Organizacijska orijentacija na ljude		.34***	.30***
<b>INTERAKCIJE</b>			
Osobna x organizacijska orijentacija na zadatke			-.08
Osobna x organizacijska orijentacija na ljude			.13*
$_{kor}R^2$	.06***	.38***	.39***
$\Delta R^2$		.32***	.01
<b>NORMATIVNA ODANOST</b>			
Radni staž u sadašnjoj organizaciji	.23***	.21***	.22***
<b>VRIJEDNOSTI</b>			
Osobna orijentacija na zadatke		.08	.08
Organizacijska orijentacija na zadatke		.23**	.24**
Osobna orijentacija na ljude		.02	.03
Organizacijska orijentacija na ljude		.30***	.28***
<b>INTERAKCIJE</b>			
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke			.02
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude			.05
$_{kor}R^2$	.05**	.30***	.30***
$\Delta R^2$		.25***	.00
<b>INSTRUMENTALNA ODANOST</b>			
Radni staž u sadašnjoj organizaciji	.15*	.16*	.15*
<b>VRIJEDNOSTI</b>			
Osobna orijentacija na zadatke		-.15	-.15
Organizacijska orijentacija na zadatke		.07	.06
Osobna orijentacija na ljude		.12	.09
Organizacijska orijentacija na ljude		.03	.07
<b>INTERAKCIJE</b>			
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke			.00
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude			-.13
$_{kor}R^2$	.02*	.02	.03
$\Delta R^2$		.00	.01

Tablica 2. – *Nastavak*

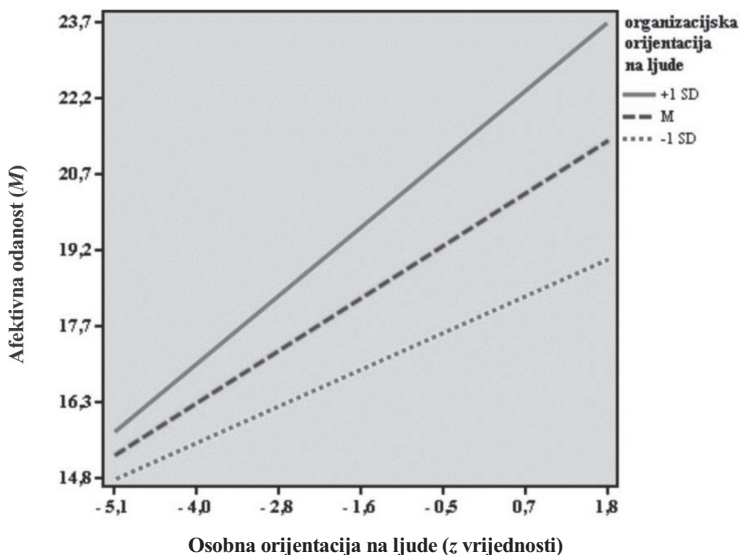
PREDIKTORSKE VARIJABLE	1. korak	2. korak	3. korak
	$\beta$		
UKUPNA ODANOST ORGANIZACIJI			
Radni staž u sadašnjoj organizaciji	.29***	.27***	.27***
VRIJEDNOSTI			
Osobna orijentacija na zadatke		.06	.05
Organizacijska orijentacija na zadatke		.24*	.25**
Osobna orijentacija na ljude		.07	.07
Organizacijska orijentacija na ljude		.29***	.28***
INTERAKCIJE			
Osobna i organizacijska orijentacija na			-.04
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude			.03
$\text{kor}R^2$	.08***	.35***	.35***
$\Delta R^2$		.27***	.00

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

Kako je vidljivo iz Tablice 2., značajni prediktori afektivne odanosti jesu dulji radni staž u sadašnjoj organizaciji, viša osobna orijentacija na zadatke, viša organizacijska orijentacija na zadatke i na ljude te interakcija osobne i organizacijske orijentacije na ljude. Značajni prediktori normativne odanosti jesu radni staž u organizaciji te viša organizacijska orijentacija na zadatke i na ljude, instrumentalne odanosti samo radni staž, a ukupne odanosti organizaciji radni staž i viša organizacijska orijentacija na zadatke i na ljude. Nakon kontrole radnog staža, osobne i organizacijske orijentacije na zadatke i na ljude uključene u drugom koraku regresijskih analiza značajno povećavaju dodatnu količinu objašnjene varijance afektivne, normativne i ukupne odanosti organizaciji. Ta je inkrementalna valjanost najviša za afektivnu odanost gdje osobne i organizacijske vrijednosti objašnjavaju dodatnih 32% varijance. Interakcijski efekti uključeni u treći korak analiza značajno ne povećavaju količinu objašnjene varijance niti kod jedne kriterijske varijable.

Dodatna analiza interakcijskog efekta osobnih i organizacijskih vrijednosti na ljude koji se pokazao značajnim prediktorom afektivne odanosti pokazala je, kako je vidljivo na Slici 1., da s povećanjem osobne orijentacije na ljude afektivna odanost više raste kod zaposlenika s višom organizacijskom orijentacijom na ljude ( $b=1.15$ ;  $t=2.85$ ;  $p < .01$ ) nego kod onih s nižom ( $b=0.61$ ;  $t=1.94$ ;  $p > .05$ ).

Slika 1. Odnos afektivne odanosti i osobne orijentacije na ljude ovisno o organizacijskoj orijentaciji na ljude



S ciljem provjere prediktivne snage osobnih i organizacijskih vrijednosti za predviđanje ukupne odanosti organizaciji i njezinih komponenti izvedena su dva niza hijerarhijskih regresijskih analiza. U prvom su nizu analiza organizacijske vrijednosti uključene u prvi, a osobne u drugi korak, dok je u drugom nizu redosljed prediktorskih varijabli bio obrnut. Rezultati dobiveni prvim nizom analiza prikazani su u Tablici 3.

Kao što se vidi iz Tablice 3., organizacijske vrijednosti u prvom koraku regresijskih analiza značajno predviđaju afektivnu, normativnu i ukupnu odanost organizaciji, ali ne i instrumentalnu. Obje organizacijske vrijednosti, i one orijentirane na zadatke kao i one orijentirane na ljude, značajno pozitivno predviđaju sve tri spomenute kriterijske varijable. Osobne vrijednosti dodane u drugi korak regresijskih analiza značajno povećavaju dodatnu količinu objašnjene varijance samo afektivne odanosti, pri čemu je osobna orijentacija na zadatke jedini značajan pozitivan prediktor. Osobne vrijednosti dodatno, povrh organizacijskih, objašnjavaju 5% varijance afektivne, 1% normativne, 1% instrumentalne i 2% ukupne organizacijske odanosti. Kada se redosljed prediktorskih varijabli okrene, tada organizacijske vrijednosti, povrh osobnih, dodatno objašnjavaju 22% varijance afektivne, 21% varijance normativne, 1% varijance instrumentalne i 21% varijance ukupne odanosti organizaciji.

Iz dobivenih se rezultata dakle može zaključiti da su organizacijske vrijednosti snažniji prediktori afektivne, normativne i ukupne odanosti organizaciji nego što su to osobne vrijednosti, a pri tome ni osobne ni organizacijske vrijednosti značajno ne predviđaju instrumentalnu odanost.



## Rasprava

Kako različita istraživanja koja su se bavila utvrđivanjem strukture radnih vrijednosti ne dobivaju konzistentne nalaze, ovim se radom pokušalo ispitati može li struktura koju dobivaju Sarros i sur. (2005), kvalitetna zbog svoje jednostavnosti, biti korisna u boljem razumijevanju radnih vrijednosti i ispitivanju njihova odnosa s konstruktom odanosti organizaciji. Sarros i sur. (2005), naime, dobivaju trokomponentnu strukturu, odnosno vrijednosti usmjerene zadacima, usmjerene ljudima, ali i one usmjerene okolini. Ovim su ispitivanjem potvrđena samo prva dva faktora, čime je djelomično potvrđena prva hipoteza. Ovi nalazi mogu upućivati na to kako su zaposlenici u Hrvatskoj i njihove organizacije orijentirani na posao/izvedbu i suradnike, ali ne i na širu okolinu u kojoj njihova organizacija egzistira, što može biti odraz nedavne tranzicije društva koje još nije uspjelo razviti vrijednosti usmjerene prema okolini. Također, dobivena struktura može biti i posljedica malog broja čestica koje opisuju vrijednosti usmjerene brizi za okolinu i širu društvenu zajednicu.

Iako metaanalize pokazuju kako su povezanosti sociodemografskih varijabli s odanosti organizaciji relativno niske (Meyer i sur., 1993), povezanost radnog staža s odanosti organizaciji konzistentno se pokazuju statistički značajnom (Cohen, 1993, 2009; Hackett, Bycio i Hausdorf, 1994; Kobas Dešković, 2012; Maslić Seršić, 1999; Meyer i sur., 2002), što je dobiveno i u ovom istraživanju. Ovi su nalazi sasvim razumljivi jer se s vremenom zaposlenici počinju poistovjećivati s organizacijom, a doživljaj sebe kao zaposlenika organizacije postaje i dio njihova identiteta, čime dolazi do povećanja afektivne odanosti (Meyer i Allen, 1997). Pored toga, s višom dobi i duljim radnim stažem obično se stječu neke pogodnosti i zauzimaju hijerarhijski više pozicije, koje zaposlenici pozitivno vrednuju i s kojima su se voljni identificirati (Hackett i sur., 1994). To percipirano ulaganje organizacije u pojedinca ima za posljedicu povećanje normativne odanosti. S obzirom da hijerarhijski više pozicije zaposlenici percipiraju kao pogodnosti koje bi mogli izgubiti odlaskom iz organizacije, s povećanjem dobi i radnog staža u porastu je i instrumentalna odanost. U skladu s navedenim su i rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza koji pokazuju da radni staž kao varijabla uključena u prvom koraku značajno predicira afektivnu, normativnu, instrumentalnu i ukupnu odanost organizaciji, čime je potvrđena druga hipoteza ovoga istraživanja. Zaposlenici s duljim radnim stažem afektivno su odaniji svojoj organizaciji, što je u skladu s dosadašnjim nalazima (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i sur., 2002) koji se objašnjavaju identifikacijom zaposlenika s organizacijom i razvojem posebne emocionalne privrženosti prema organizaciji i njenim zaposlenicima. Osim toga, vjerojatno je i kako zaposlenici s duljim radnim stažem manifestiraju višu afektivnu odanost da bi opravdali svoju odluku ostanka u organizaciji i smanjili kognitivnu disonancu (Mathieu i Zajac, 1990). Nalaz kako su stariji zaposlenici instrumentalno odaniji organizaciji u odnosu na mlađe Meyer i Allen (1997) objašnjavaju time što kod starijih zaposlenika dolazi do veće akumulacije troškova odlaska. Naime, stariji zaposlenici uslijed iskustva i senioriteta

obično zauzimaju hijerarhijski više pozicije s kojima su povezane pogodnosti poput autonomije, više plaće, prestiža i moći, kojih se zaposlenici ne žele odreći, dok su kod mlađih takvi efekti rjeđi (Hackett i sur., 1994). Dodatno, stariju dob prati značajno smanjenja alternativa ili motivacije za zapošljavanje drugdje (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i sur., 2002). Zaključno, Mathieu i Zajac (1990) ističu kako su sociodemografske varijable značajniji prediktori afektivne u odnosu na instrumentalnu ili ukupnu odanost organizaciji, što je u skladu i s rezultatima dobivenim u ovom istraživanju.

Trećom se hipotezom očekivalo da će osobne i organizacijske vrijednosti kao skup varijabli biti pozitivni prediktori svih komponenti odanosti organizaciji i nakon kontrole efekata radnog staža, što je djelomično i potvrđeno dobivenim rezultatima. Naime, u drugom koraku regresijskih analiza osobne i organizacijske orijentacije na zadatke i ljude kao skup varijabli značajno povećavaju dodatnu količinu objašnjene varijance svih mjera odanosti osim instrumentalne, pri čemu je inkrementalna valjanost najviša za afektivnu odanost. Dobiveni nalaz važan je jer upućuje na korisnost osobnih i organizacijskih vrijednosti za predviđanje odanosti zaposlenika. U sklopu je ove hipoteze očekivano i da će sve pojedinačne mjere – i osobne i organizacijske usmjerene na zadatke i na ljude – prediciirati afektivnu odanost te da će organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke i ljude pored afektivne prediciirati i normativnu, instrumentalnu te ukupnu odanost organizaciji. S obzirom na to da se u ovom radu osobna orijentacija na ljude nije pokazala prediktorom afektivne odanosti, kao što se ni osobne ni organizacijske vrijednosti nisu pokazale prediktorom instrumentalne odanosti, ova je hipoteza samo djelomično potvrđena.

Predikcija afektivne odanosti osobnim vrednovanjem orijentacije na zadatke u skladu je s nalazima Maierhofer, Kabanoffa i Griffina (2002) te Cohena (2009), koji obrazlažu kako osobe koje visoko vrednuju jasno postavljanje ciljeva poslovanja i usmjerene su postignuću razvijaju veću afektivnu privrženost organizaciji jer je to okolina u kojoj mogu pokazati i potvrditi svoje vrijednosti. I predikcija svih oblika odanosti na temelju organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke i ljude sukladna je s nalazima i mišljenjima brojnih autora. Tako organizacijska orijentacija usmjerena na ljude, koja podrazumijeva pokazivanje poštovanja prema djelatnicima, dovodi do afektivne odanosti jer se oni nastoje ponašati recipročno prema okolini u kojoj djeluju (Blau, 1964). Istovremeno se zaposlenicima zbog korektnog odnosa organizacije prema njima povećava i osjećaj obaveze ostanka u njoj, odnosno normativna odanost (Cohen, 2009; Meyer i Parfyonova, 2010), a prepoznavanje da im zbog prevelikog ulaganja nije isplativo napuštanje organizacije može dovesti i do povećanja instrumentalne odanosti. Slično, organizacijska orijentacija usmjerena na zadatke, koja podrazumijeva npr. definiranje jasnih radnih uloga od strane organizacije, ulaganje u obrazovanje djelatnika, postavljanje izazovnih poslovnih ciljeva i davanje povratne informacije o radnom izvođenju dovodi do afektivne odanosti jer pojedinci nastoje vratiti dobiveno. Zbog ulaganja koja je organizacija imala u njih raste im i normativna odanost (Cohen, 2009; Meyer i Parfyonova, 2010),

a zbog stečenih i tek očekivanih pogodnosti nastalih zaposlenikovim ulaganjem u organizaciju u nekim se uvjetima može povećati i instrumentalna odanost. Ipak u ovom se, kao i u nekim prethodnim istraživanjima (npr. Abbott i sur., 2005), pokazalo da ni osobne, ni organizacijske vrijednosti ne igraju važnu ulogu u razvoju instrumentalne odanosti. Dobiven je nalaze o doprinosu organizacijskih vrijednosti, usmjerenih na zadatke i ljude za razvoj afektivne i normativne odanosti, moguće interpretirati i u okviru teorije pankulturalnih vrijednosti Schwartz i Bardija (2001), prema kojoj usmjerenost organizacije prema zadacima, a još više prema ljudima, možemo smatrati upravo tim univerzalnim vrijednostima koje uspijevaju zadovoljiti potrebe pojedinaca u svim kulturama.

Pored ispitivanja samostalnih doprinosa osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke i na ljude u predviđanju pojedinih komponenata odanosti ovim se radom nastojalo ispitati i u kojoj mjeri tome pridonosi njihova interakcija, odnosno moderiraju li osobne vrijednosti odnos između organizacijskih vrijednosti i odanosti organizaciji. Naime, prema nalazima je nekih autora (npr. Mathieu i Zajac, 1990) bilo moguće očekivati da će osobne vrijednosti moderirati efekte organizacijskih vrijednosti na afektivnu odanost, pa je hijerarhijskim regresijskim analizama u trećem koraku ispitan i njihov interakcijski efekt za predviđanje pojedinih komponenata odanosti organizaciji. Kao što se i očekivalo, interakcijski se efekt pokazao značajnim samo kod afektivne odanosti, i to samo za interakciju osobnih i organizacijskih vrijednosti na ljude, a dodatna je analiza pokazala da s povećanjem osobne orijentacije na ljude afektivna odanost više raste kod zaposlenika s višom organizacijskom orijentacijom na ljude nego kod onih s nižom. Dobiveni su rezultati dijelom u skladu s pretpostavkama Meyera i Allena (1991, 1997) o tome da će organizacijske vrijednosti pridonijeti odanosti organizaciji samo kod onih zaposlenika koji te vrijednosti drže osobno relevantnima.

Pored navedenih problema ovim se radom nastojala ispitati i relativna prediktivna snaga osobnih i organizacijskih vrijednosti u predviđanju odanosti organizaciji. Dobiveni su rezultati pokazali da su organizacijske vrijednosti snažniji prediktori afektivne, normativne i ukupne odanosti organizaciji, nego što su to osobne vrijednosti, dok instrumentalnu odanost značajno ne predicira niti jedan skup varijabli. Ovi nalazi o dominaciji organizacijskih vrijednosti za predviđanje pojedinih komponenata odanosti u skladu su s nalazima i zaključcima Meyera i Allena (1991, 2001) te Verquera, Beehra i Wagnera (2003), koji navode kako najveći doprinos u razvoju odanosti organizaciji imaju upravo pozitivno evaluirana radna iskustva koja proizlaze iz vrijednosti koje promovira organizacija. Među takvim se organizacijskim vrijednostima usmjerenim orijentaciji na ljude nalaze npr. poštovanje i uvažavanje od strane menadžmenta, jednak tretman svih zaposlenika i kohezivnost, dok npr. izazovan posao i izazovni poslovni ciljevi, jasne radne uloge, povratne informacije o radnom izvođenju, konceptualno odgovaraju organizacijskim vrijednostima orijentacije na zadatke (Allen i Meyera, 1990). Dobiveni nalazi impliciraju da bi organizacije i rukovoditelji, nastojanjem da kvalitetno upravljaju

radnim iskustvima zaposlenika, mogli lako utjecati na povećanje njihove odanosti (De Cooman, De Gieter, Pepermans i Hermans, 2009).

I na kraju, uz dobivene je rezultate potrebno navesti da provedeno istraživanje ima i neke nedostatke, kao što je npr. primjena korelacijskog nacrt, koji se i inače najčešće koristi u istraživanjima ove problematike. Kao što je poznato, njime se ne osigurava utvrđivanje kauzalnog odnosa, prema kojem bi se moglo sa sigurnošću zaključiti da upravo osobne i organizacijske vrijednosti vode k većoj odanosti organizaciji. Stoga je preporuka za buduća istraživanja korištenje eksperimentalnih ili longitudinalnih nacrt, kojima bi se omogućilo kauzalno zaključivanje i praćenje promjena odanosti organizaciji u funkciji navedenih prediktorskih varijabli.

Pored toga, buduća bi istraživanja vrijedne nalaze osigurala utvrđivanjem efekata kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na odanost zaposlenika, utvrđivanjem faktora koji moderiraju tu vezu te mehanizama putem kojih osobne i organizacijske vrijednosti kao i njihova kongruentnost dovode do veće odanosti zaposlenika. Neka od novijih istraživanja pokazuju kako osim izravno kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti dovodi do povećanja odanosti i preko organizacijske klime (Abdelmoteleb, 2012) i zadovoljstva poslom (Froese i Xiao, 2012) te bi bilo korisno provjeriti i takve modele. S obzirom na dominantnost organizacijskih vrijednosti pri predviđanju odanosti organizaciji iznimno bi vrijedni nalazi za stručnjake u praksi bili i oni koji bi povezali specifične postupke upravljanja ljudskim resursima ili organizacijskim razvojem s pojedinim organizacijskim vrijednostima.

## Literatura

- Abbott, G.N., White, F.A. i Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Abdelmoteleb, S.A. (2012). *Values congruence and commitment: Throwing the role of psychological climate into the mix*. University of Southampton, School of Management, Doctoral Thesis. Preuzeto s <http://eprints.soton.ac.uk>
- Allen, N.J. i Meyer, P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 68, 1-18.
- Bergman, M.E., Benzer, J.K., Kabis, A.H., Bhupatkar, A. i Panina D. (2013). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review*, 23, 148-160.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cable, D.M. i Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.



- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 332-345.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. i Hermans, S. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Froese, J.F. i Xiao, S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162.
- Gellatly, I.R., Meyer, J.P. i Luchak, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Hackett, R.D., Bycio, P. i Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackett, R.D., Lapierre, L.M. i Hausdorf, P.A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Horn, J.L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15, 225-236.
- Kobas Dešković, D. (2012). *Odanost organizaciji u funkciji podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti*. Neobjavljeni magistarski rad. Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20, 319-336.
- Kristof-Brown, A.L. i Guay, R.P. (2011). Person - environment fit. U: S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (str. 3-50). Washington: American Psychological Association.
- Leuty, M.E. i Hansen, J.C. (2011). Exploring evidence of validity for the construct of work values. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 379-390.

- Luchak, A.A. i Gellatly, J.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, 786-793.
- Maierhofer, N.I., Kabanoff, B. i Griffin, M.A. (2002). The influence of values in organizations: Linking values and outcomes at multiple levels of analysis. U: C.L. Cooper i I.T. Robertson (Ur.), *International review of industrial and organizational psychology* (str. 217-264). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Maslić Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology*, 6, 17-24.
- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3, 99-111.
- Mathieu, J.E. i Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-195.
- McDonald, P. i Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30, 217-236.
- Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. i Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. i Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P. i Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.
- Meyer, 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, 20-52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R. i Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory (Second edition)*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C.A. i Chatman, J. (1989). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. i Caldwell, D.E. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6, 3-17.
- Sarros, J.C., Gray, J., Densten, I.L. i Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30, 159-182.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S.H. i Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Super, D.E. (1995). Values: Their nature, assessment, and practical use. U: D.E. Super i B. Šverko (Ur.), *Life roles, values and careers: International finding of the Work importance study* (str. 54-61). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Šverko, B. (1987). *Priručnik za upitnik vrijednosti (V-upitnik)*. Zagreb. Savez samoupravnih interesnih jedinica za zapošljavanje Hrvatske - Zagreb.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. i Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Vveinhardt, J. i Gulbovaite, E. (2014). Diagnostic instruments for value congruence. *Journal of Business Theory and Practice*, 2(2), 125-151.
- Zachariadou, T., Zannetos, S. i Pavlakis, A. (2013). Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus. *BMC Health Services Research*, 13, 112-120.
- Zovko Kordić, M. (2012). *Različite mjere sukladnosti pojedinca i organizacije i njihova povezanost sa zadovoljstvom poslom*. Neobjavljeni specijalistički rad. Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: Varteks tiskara.

## **Personal and Organizational Work Values as Predictors of Organizational Commitment**

### **Abstract**

The aim of this study was to explore the extent to which personal and perceived organisational work values, as well as its interaction, contribute to the explanation of organisational commitment and its components, after controlling for an organisational tenure of participants. Additionally, we also examined which set of predictors, personal or organisational values, stronger predict organisational commitment.

For that purpose, a convenience sample of 217 participants from several middle- and large-scale organisations completed the Organisational commitment questionnaire, the Personal and organisational values scale (which was constructed for this study), and the Socio-demographic questionnaire. Data were analysed using several hierarchical regression analyses.

The results obtained show that the organisational tenure of participants, as a predictor included into the first step of the analyses, is a significant predictor of all components of commitment. More tenure is associated with higher affective and normative continuance and overall commitment. Personal and organisational values showed incremental validity over and above the tenure of participants in predicting affective, normative and overall organisational commitment. The relationship between affective commitment and organisational values oriented toward people is moderated by personal values oriented toward people. Organisational values were stronger predictors of the organisational commitment than personal values. The results of this study partially confirmed our hypotheses that tenure, personal and organisational values, as well as its interaction, predict organisational commitment.

**Keywords:** personal work values, organisational work values, organisational commitment

## **Valores laborales personales y organizacionales como predictores del compromiso organizacional**

### **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue determinar en qué medida los valores organizacionales personales y percibidos, tanto como su interacción, contribuyen a la explicación de la varianza de compromiso organizacional y sus componentes, todo después del control del tiempo de servicio en la organización. Además, se ha investigado cuál de dos conjuntos de valores tiene mayor fuerza predicativa para el compromiso organizacional.

Con este fin, en la muestra adecuada de 217 examinados de varias organizaciones medianas y grandes, se ha aplicado el Cuestionario de compromiso organizacional, la Escala de valores personales y organizacionales, construida para este trabajo, y el Cuestionario de datos sociodemográficos. Los datos obtenidos se han analizado a través de una serie de análisis de la regresión jerárquica.

Los resultados obtenidos demuestran que el tiempo de servicio en la organización, incluido en el primer paso del análisis, predice significativamente todos los componentes de compromiso, de modo que más tiempo de servicio es predictor del mayor compromiso afectivo, normativo, instrumental y total. También se ha obtenido la contribución incremental de los valores personales y organizacionales para predecir el compromiso afectivo, normativo y total. La conexión entre el compromiso afectivo y los valores organizacionales de la orientación hacia la gente se moderó con los valores personales de orientación hacia la gente. Los valores organizacionales tienen mayor fuerza predictiva para predecir el compromiso organizacional con respecto a los valores personales. Con los resultados obtenidos se han confirmado parcialmente las hipótesis sobre el tiempo de servicio, tanto como aquellas de los valores personales y organizacionales como predictores del compromiso organizacional.

**Palabras claves:** valores personales de trabajo, valores organizacionales de trabajo, compromiso organizacional

Primljeno: 20.04.2016.