

*Emina Crleni**
*Štefica Labaš***
*Ivan Malbašić****

UDK 331.101.36(497.5)
 JEL Classification M14, J24
 Prethodno priopćenje

UTJECAJ USKLAĐENOSTI OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI NA ORGANIZACIJSKU ODANOST: KOMPARATIVNA ANALIZA HRVATSKIH PODUZEĆA

U suvremenim poslovnim uvjetima sve se veća važnost pridaje ključnim elementima organizacijskog ponašanja, a osobito vrijednosnoj dimenziji i njejoj ulozi u poslovanju. Posebno interesantno pitanje odnosi se na usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti kao preduvjetu organizacijske odanosti, s konačnim ciljem povećanja performansi poduzeća. U radu su stoga predstavljene rezultati istraživanja provedenog na uzorku od nekoliko hrvatskih poduzeća, koje je za cilj imalo utvrditi u kojoj mjeri neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti utječe na organizacijsku odanost. Dobiveni rezultati ukazuju da zaposlenici s nižom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazuju veći stupanj ukupne razine organizacijske odanosti. Također je utvrđeno kako je utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti najviše izražen na normativnu komponentu organizacijske odanosti, što nije bilo za očekivati promotri li se ekonomska situacija u Hrvatskoj.

Ključne riječi: organizacijske vrijednosti, osobne vrijednosti, usklađenost vrijednosti, organizacijska odanost

* E. Crleni, univ. bacc. oec. (E-mail: ecrleri@foi.hr)

** Štefica Labaš, univ. bacc. oec. (E-mail: slabas2@foi.hr)

*** Dr. sc. Ivan Malbašić (E-mail: ivan.malbasic@foi.hr)

Sva tri autora su sa Fakulteta organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin

Autori zahvaljuju anonimnim recenzentima na konstruktivnim primjedbama i sugestijama koje su uvelike pridonijele kvaliteti ovog rada.

Rad je primljen u uredništvo 28. 8. 2015., a prihvaćen je za objavu 20. 1. 2016.

1. Uvod

Osnovni ciljevi poslovanja suvremenih poslovnih organizacija, kao što su ostvarivanje dobiti, organizacijski razvoj, pa čak i opstanak u nekom dugoročnijem razdoblju, postaju sve teže ostvarivi ukoliko organizacije ne prilagođavaju poslovanje novonastalim tržišnim promjenama. Naime, poslovne organizacije sve se češće suočavaju s izvanrednim okolnostima, poput gospodarske krize, što se znatno odražava na njihovo poslovanje. Kako bi u tim neizvjesnim okolnostima bile uspješne, primorane su konstantno analizirati vlastito poslovanje, pri čemu analiza isključivo pomoću financijskih pokazatelja ne može dati cjelokupan uvid u poslovanje. Stoga se u suvremenom poslovanju sve veći naglasak stavlja na “meke” varijable organizacije, a posebno na vrijednosnu dimenziju poslovanja. Upravo rukovođeni vrijednostima, vlasnici i zaposlenici će se i u doba krize i recesije zajedno boriti za opstanak organizacije na tržištu. Stoga bi poslodavci, kako bi utvrdili koji zaposlenik najbolje odgovara zahtjevima radnog mjesta, trebali procijeniti njegove osobne vrijednosti i utvrditi u kojoj su mjeri osobne vrijednosti pojedinca sukladne s vrijednostima organizacije.

Istraživanje čiji su rezultati predstavljeni u ovom radu, ukazuje na važnost organizacijskih vrijednosti i brigu organizacije o tome kako zaposlenici percipiraju te vrijednosti, posebice zato što to u konačnici utječe na stupanj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti. Istraživanje također omogućuje donošenje zaključaka o utjecaju neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na donošenje poslovnih odluka, a pomaže i u boljem razumijevanju povezanosti navedenih varijabli i njihovom utjecaju na svakodnevno poslovanje organizacije.

2. Teorijski aspekti istraživanja

2.1. *Pojmovno određenje osobnih i organizacijskih vrijednosti*

Osobne vrijednosti nije moguće jednoznačno odrediti pa su stoga u literaturi navedene i različite definicije tog koncepta. Schwartz i Bilsky (1987) zaključili su da postoji nekoliko značajki koje su zajedničke većini definicija vrijednosti pa su one prema njima (a) ideje ili uvjerenja (b) koje se odnose na željena stanja ili ponašanja, (c) nadilaze specifične situacije, (d) usmjeravaju odabir ili procjenu ponašanja i događaja te su (e) hijerarhijski organizirane s obzirom na njihovu relativnu važnost za pojedinca. Ferić (2007) navodi kako vrijednosti imaju važnu ulogu u usmjeravanju ponašanja pojedinca u slučajevima kada se javlja konflikt

vrijednosti, odnosno kada neko ponašanje rezultira posljedicama koje su u skladu s jednom vrijednosti, ali su istodobno i u sukobu s nekom drugom vrijednošću ili vrijednostima koje pojedinac posjeduje.

Kada se u prošlosti govorilo o vrijednostima, ljudi su pretpostavljali da se radi o osobnim vrijednostima. Međutim, Johnson (2009) smatra da ova pretpostavka više ne vrijedi te da se pojam vrijednosti razvio na način da uz osobne uključuje i organizacijske vrijednosti. Stoga je središnja tema ovog rada usmjerena upravo na povezanost osobnih i organizacijskih vrijednosti, odnosno na potrebu i važnost njihovog usklađivanja.

Pojedinci tijekom svog života usvajaju određene vrijednosti, odnosno grade svoj sustav vrijednosti, a isto tako i organizacije kroz svoje poslovanje stvaraju određene vrijednosti koje za njih imaju veliko značenje. Uspostavljen sustav organizacijskih vrijednosti pruža smjernice svim članovima određene organizacije o prikladnom ponašanju i na taj način donosi upute za učinkovitu raspodjelu resursa (Edwards i Cable 2009). Malbašić i sur. (2015) navode da organizacije žele postići različite ciljeve kao što su ekonomski, etički, društveni, kulturni i ekološki te kako, da bi ih postigle, koriste različite organizacijske vrijednosti u stvarnim uvjetima poslovanja. Brčić (2002) navodi kako organizacijske vrijednosti, kad su jednom uspostavljene, čine trajnost organizacijske kulture pojedine organizacije. Dalton (2006) pak navodi da u previše organizacija postoje organizacijske vrijednosti koje krase mrežne stranice i dvorane u kojima su sjedišta organizacija, no da one ne čine čvrsti temelj koji usmjerava ponašanje zaposlenika.

2.2. (Ne)usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti

Usklađenost, odnosno s druge strane neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti široko je istraživana tema u svijetu. Tako su Cennamo i Gardner (2008) istražili utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost te su utvrdili kako niska razina te usklađenosti utječe na nižu razinu organizacijske odanosti. Razmatranjem njihovih, ali i istraživanja ostalih autora (Kristof 1996; Finegan 2000; Huang i sur. 2005; De Clercq i sur. 2008; Darnold 2008; Thomas 2013) želi se istražiti povezanost neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i organizacijske odanosti u poduzećima u Hrvatskoj.

Istražujući organizacijsku odanost, nekoliko istraživača nailazi na zanimljive implikacije. Brčić i Vuković (2008) tako smatraju da na organizacijske vrijednosti utječu individualne razlike u osobnosti pojedinaca te da one zapravo predstavljaju kompetenciju neke organizacije. Isto tako, Huang i sur. (2005) navode kako su upravo organizacijske vrijednosti ključni faktor koji ima velik utjecaj na učinkovi-

tost zaposlenika, a prema Bahtijarević-Šiber i Sikavici (2001) organizacijske vrijednosti mogu biti iznimno moćne jer mogu zamijeniti velik broj propisa sa samo nekoliko načela, pa mogu imati i duboki utjecaj na svaku organizaciju (Johnson 2009). Iz svega navedenog može se zaključiti kako je povezanost osobnih i organizacijskih vrijednosti mnogo jača i dublja nego što se u početku mislilo. Kristof (1996) navodi kako su organizacijske vrijednosti ključan čimbenik u uspostavljanju odanosti i fleksibilne radne snage koja je prijeko potrebna za ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu. Stoga se može reći kako su organizacijske vrijednosti zapravo jedan od moćnijih alata ne samo za upravljanje vlastitim zaposlenicima, već i za upravljanje čitavim poslovanjem te je od iznimne važnosti za organizaciju da dobro prepozna vlastite vrijednosti i da se njima adekvatno koristi u svakodnevnom poslovanju.

O'Reilly i sur. (1991) razvili su posebnu mjeru koja izražava stupanj usklađenosti između osobnih i organizacijskih vrijednosti pod nazivom POF (prema engl. *Person-Organization Fit*). Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti procjenjuje se kako bi se utvrdili učinci koje pripadnost organizaciji ima na vrijednosti i ponašanja pojedinca te učinke koje pojedinac ima na organizacijske norme i vrijednosti (Chatman 1989). Iako još nije do kraja proučeno kako organizacija može uspostaviti POF tijekom procesa selekcije kandidata, presudno sredstvo izbora u uspostavi POF-a svakako je intervju za posao (Chatman 1991; Judge i Ferris 1992; Cable i Judge 1997) na temelju kojeg svaka strana može naslutiti koje vrijednosti i interese ima druga strana.

Jedna od prvih istraživačica koja je ispitala stupanj u kojem usklađenost POF-a utječe na odanost organizaciji, odnosno u kojoj je mjeri usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti ključan čimbenik organizacijske odanosti i fleksibilne radne snage u sve konkurentnijem radnom okruženju je Finegan (2000). Uz to što je istražila utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na ukupnu razinu organizacijske odanosti, Finegan je istražila i utjecaj navedenih usklađenosti na tri ključne komponente organizacijske odanosti – afektivnu, normativnu i instrumentalnu komponentu odanosti.

2.3. Povezanost organizacijskih vrijednosti s organizacijskom odanošću

Važnost dobre usklađenosti između pojedinca i organizacije sveobuhvatno je naglasilo nekoliko istraživača i praktičara. Najvažniji zaključak do kojeg je došla Finegan (2000) svakako je tvrdnja da različite vrijednosti dovode do različitih komponenti organizacijske odanosti, što i čini polazište ovog provedenog istraživanja. Da je usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti povezana s orga-

nizacijskom odanošću dokazuju i brojni drugi istraživači – tako primjerice Van Vianen (2000) u svom istraživanju navodi kako zaposlenici s usklađenim osobnim i organizacijskim vrijednostima pokazuju veću odanost organizaciji, a veća usklađenost između pojedinca i organizacije utječe i na želju pojedinca da postane i ostane zaposlenik određene organizacije (Gutierrez i sur. 2012). Isto tako, osobe koje traže posao bit će zadovoljnije u organizacijama gdje su njihove vrijednosti i vrijednosti organizacije usklađene (Chatman 1989; Judge i Bretz 1992; Cable i Judge 1996).

Istraživanje usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti ima važne implikacije, odnosno posljedice za dobrobit pojedinaca, ali i za ishode organizacije. Naime, ta je usklađenost povezana s ponašanjem i afektivnim ishodima, ali i višim stupnjem organizacijske odanosti i boljom performansom radnih mjesta (O'Reilly i sur. 1991). Ipak, nedavna istraživanja ukazuju na to da bi koncept odanosti u današnjem vremenu mogao biti zastarjeli jer su rijetki zaposlenici koji ostaju u jednoj organizaciji tijekom cijelog radnog vijeka – razlog je tome što je današnja radna snaga mnogo fluidnija nego što je nekada bila (Maslić Seršić 2000). Stoga i ne čudi da osobe s neusklađenim osobnim i organizacijskim vrijednostima iskazuju kratkoročne intencije vezane uz poduzeće (Moynihan i Pandey 2007).

Malbašić (2012) smatra da je važnost organizacijskih vrijednosti danas posebno izražena zato što usredotočenost samo na organizacijski dizajn više ne može osigurati ni sigurnost, a pogotovo ne prosperitet poslovanja. Tako suvremeni menadžment sve više pažnje posvećuje usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti kako bi primjenom strategije zadržavanja zaposlenika ostvario ciljeve smanjenja troškova uzrokovanih neželjenim odlascima zaposlenika, što u konačnici utječe na produktivnost (Šverko 2010). Osobnim i organizacijskim vrijednostima stoga svakako valja posvetiti pozornost u suvremenim tržišnim uvjetima, a posebice ukoliko se promatra uspješnost poslovanja.

Kao jedan od strateških ciljeva poduzeća u novije doba sve se više navodi usavršavanje zaposlenika i osnaživanje intelektualnog kapitala. Tu se velika važnost pridaje pružanju prilika za obrazovanje i hijerarhijsko napredovanje zaposlenika čime se stvaraju bolji uvjeti rada, veća participacija te zadovoljni i prije svega odani zaposlenici koji su važan faktor uspjeha organizacije. Tvarog Malvić i sur. (2014) u tom pogledu ističu da su organizacijama potrebni odani zaposlenici koji su spremni dati svoj doprinos za dobrobit organizacije.

Odanost organizaciji među prvima definira Kanter (1968) kao spremnost pojedinca da usmjeri vlastitu energiju i napore u cilju učinkovitijeg poslovanja organizacije, te da bude lojalan i privržen okruženju u kojem vidi vlastitu korist i napredak. Meyer i Allen (2004) navode da organizacije pokušavaju potaknuti odanost svojih zaposlenika kako bi se postigla stabilnost i značajno smanjili troškovi poslovanja. U svojim ranijim istraživanjima Meyer i Allen (1991, 1997) govore

o trokomponentnom modelu organizacijske odanosti, pri čemu odanost gledaju kroz prizmu želje, obveze i troška, sukladno čemu definiraju i tri komponente odanosti – afektivnu, normativnu i instrumentalnu komponentu. S druge strane, Maslić-Seršić (2000) navodi kako su afektivna, normativna i instrumentalna odanost zapravo tipovi ili vrste odanosti. Afektivna odanost manifestira se kao zaposlenikov osjećaj pripadnosti ili identifikacije sa zajednicom, normativna se temelji na osjećaju moralne obveze ostanka u poduzeću, a instrumentalna se odnosi na zaposlenikovu svijest o posljedicama napuštanja poduzeća (Kutleša 2005).

Organizacijska odanost neiscrpno je područje promatranja i istraživanja velikog broj svjetskih autora pa stoga postoje i brojni nalazi od kojih će neki biti spomenuti u nastavku. Bruning i Snyder (1983) utvrdili su kako spol i položaj zaposlenika nisu u jakoj korelaciji s organizacijskom odanošću, dok Fukami i Larson (1984) u svom istraživanju dokazuju kako dulje radno iskustvo na višim pozicijama u poduzeću i socijalna uključenost značajno koreliraju s odanošću zaposlenika. Marsden i sur. (1993) istražili su sklonost iskazivanja organizacijske odanosti kod žena i muškaraca te dolaze do zaključaka kako, ukoliko se u obzir uzmu tip zaposlenja, mogućnost razvitka poslovne karijere i briga za obitelj, žene pokazuju nešto višu razinu odanosti prema organizaciji u kojoj su zaposlene. Istražujući pak povezanost razine obrazovanja, radnog staža i položaja zaposlenika s organizacijskom odanošću, Lok i Crawford (1999) nisu uspjeli dokazati bilo kakvu povezanost navedenih varijabli.

Hrvatski istraživači također su se aktivirali na području organizacijske odanosti. Tako primjerice Markovina (2013) dolazi do spoznaje da se odanost razvija tijekom vremena nakon ostvarenja određenih poslovnih uspjeha i ciljeva, dok Tvarog Malvić i sur. (2014) potvrđuju pretpostavke da odani zaposlenici posvećuju više vremena, energije i talenta organizaciji u kojoj rade. Upravo je zato iznimno važno razumjeti što utječe na odanost i kako ju povećati.

2.4. Istraživačke hipoteze

Nakon teoretskog elaboriranja promatrane teme, smisleno je postaviti temeljnu hipotezu rada koja ispituje utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na ukupnu razinu organizacijske odanosti, a koja glasi kako slijedi:

H1: Zaposlenici s nižom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazuju višu razinu organizacijske odanosti od zaposlenika s višom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti.

S obzirom na to da su istraživanja koncepta organizacijske odanosti ukazala kako je riječ o složenom i višedimenzionalnom konceptu, istražiti će se i u kojoj mjeri usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti utječe na pojedinu od tri komponente organizacijske odanosti (afektivnu, normativnu i instrumentalnu), u skladu s čime su postavljene i tri podhipoteze:

H1a: Zaposlenici s nižom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazuju višu razinu afektivne komponente organizacijske odanosti od zaposlenika s višom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti.

H1b: Zaposlenici s nižom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazuju višu razinu instrumentalne organizacijske odanosti od zaposlenika s višom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti.

H1c: Zaposlenici s nižom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazuju višu razinu normativne komponente organizacijske odanosti od zaposlenika s višom razinom odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti.

Ispitivanje glavne hipoteze, kao i pripadajućih podhipoteza, ukazat će na povezanost između dvije varijable, odnosno neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti s razinom organizacijske odanosti. Prema pojedinim komponentama organizacijske odanosti moći će se zaključiti kroz koju se komponentu najviše manifestira odanost zaposlenika, odnosno dobit će se zaokružena slika o utjecaju neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost.

3. Empirijsko istraživanje utjecaja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost

3.1. Metodološki aspekti istraživanja

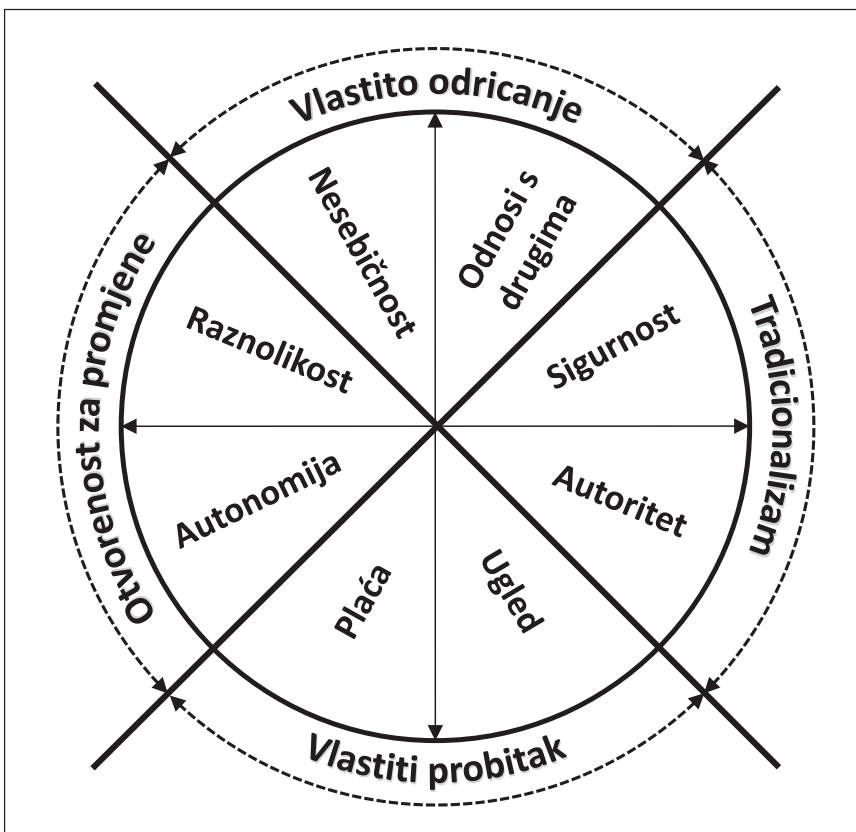
Provedba istraživanja o utjecaju neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost zahtjeva specifičan metodološki pristup i to ponajprije iz razloga što se konstrukti vrijednosti (kako osobnih tako i organizacijskih) i organizacijske odanosti ne mogu jednoznačno i egzaktno utvrditi i izmjeriti. Naime, mjerenje navedenih konstrukta nije egzaktna znanost (poput matematike ili fizike), već se informacije potrebne za takvo istraživanje saznaju preko stavova i razmišljanja ispitanika o ponuđenim tvrdnjama. S obzirom na prethodne navedene specifičnosti, u istraživanju vrijednosti i organizacijske odanosti dominantno se koristi metoda anketnog upitnika u kojem ispitanici (pr)ocjenjuju

ponuđene tvrdnje na Likertovoj skali od najčešće pet stupnjeva, a to je slučaj i u empirijskom istraživanju provedenom u okviru ovog rada.

U ovom istraživanju za ispitivanje osobnih i organizacijskih vrijednosti korišten je anketni upitnik kojeg su na temelju Schwartzovog upitnika vrijednosti (SVS, prema engl. *Schwartz's Value Survey*) izradili Edwards i Cable (2009). Schwartzov originalni upitnik vrijednosti sastoji se od osam univerzalnih vrijednosti raspodijeljenih u četiri konceptualne dimenzije: vlastito odricanje u koje se ubrajaju univerzalizam i dobrohotnost, vlastiti probitak u koji se ubrajaju postignuće/hedonizam i moć, zadržavanje tradicionalnih odnosa u koju se ubrajaju sigurnost i konformizam/tradicija te otvorenost za promjene u koju se ubrajaju poticaj i nezavisnost.

Slika 1.

GLAVNE DIMENZIJE RADNIH VRIJEDNOSTI



Izvor: Izrada autora prema Edwards i Cable, (2009)

Originalni Schwartzov upitnik vrijednosti kojim se ispituju četiri konceptualne dimenzije vrijednosti (vlastito odricanje, vlastiti probitak, zadržavanje tradicionalnih odnosa te otvorenost za promjene) nije prilagođen za ispitivanje vrijednosti u organizacijskom kontekstu. Stoga su Edwards i Cable (2009) predložili prilagođeni upitnik dimenzija radnih vrijednosti (WVS prema engl. *Work Values Survey*), a prema kojem se vrijednosti mogu promatrati i kao osobne radne vrijednosti, ali i kao organizacijske vrijednosti, što ovom modelu otvara širu primjenu. Pritom su zadržane sve ključne karakteristike i vrijednosne orijentacije iz originalnog Schwartzovog upitnika, a tim se upitnikom istražuje zastupljenost osam vrijednosnih dimenzija (nesebičnost, odnosi s drugima, plaća, ugled, sigurnost, autoritet, raznolikost i autonomija) grupiranih u četiri kategorije vrijednosti, kako je prikazano na slici 1.

Iz slike 1. može se vidjeti kako su dimenzije vrijednosti vlastito odricanje i vlastiti probitak, kao i otvorenost za promjene i tradicionalizam međusobno suprotstavljene. Drugim riječima, svaka osoba/organizacija teži postignuću i vlastitom probitku, no ponekad potrebu za stjecanjem ugleda, moći te materijalnih stvari prevlada potreba da se nekome pruži pomoć, odnosno da se održe dobri odnosi s drugima bez skrivenih interesa. Nadalje, za osobe koje njeguju sustav vrijednosti koji na prvom mjestu uključuje sigurnost, a zatim i njegovanje ostalih običaja kažemo da su tradicionalisti, pa te vrijednosti mogu biti u suprotnosti sa zahtjevima današnjeg tržišta rada. Tako se primjećuje kontrast vrijednosti tradicionalista s vrijednostima otvorenosti za promjene, što uključuje fleksibilnost radne snage i otvorenost prema novim iskustvima. Navedene dimenzije vrijednosti Edwarda i Cablea (2009) cjelovito prikazuju vrijednosni sustav pojedinaca i organizacije te su stoga pogodne za provođenje istraživanja takvog tipa.

Kako bi testirali naprijed postavljene hipoteze rada, potrebno je ispitati i organizacijsku odanost, prilikom čijeg mjerenja valja biti oprezan jer se konstrukt odanosti može promatrati dvojako – kao jednodimenzionalan, odnosno kao višedimenzionalan. U ovom radu odanost se promatra kao višedimenzionalni konstrukt, što je i najčešći pristup upotrebljavan u suvremenim istraživanjima odanosti, a u osnovi takvog shvaćanja je naprijed predstavljeni trokomponentni model Meyera i Allena (2004).

Anketni upitnik korišten u ovom radu sastojao se od tri dijela. Prvim dijelom ispitivali su se osnovni podaci o zaposlenicima i taj je dio sadržavao šest pitanja o demografskim podacima. Drugim dijelom upitnika ispitane su specifične osobne, odnosno organizacijske vrijednosti, pri čemu je korišten je upitnik Edwardsa i Cablea (2009). U tom dijelu upitnika navedene su bile 24 različite vrijednosti koje ispituju 8 vrijednosnih dimenzija, pri čemu su zaposlenici procjenjivali u kojem je stupnju važna i karakteristična svaka od vrijednosti za njih osobno, a zatim i za poduzeće u kojem su zaposleni (od 1 = potpuno nevažna, do 5 = iznimno važna).

Treća skupina pitanja odnosila se na tvrdnje kojima se ispituje odanost zaposlenika organizaciji u kojoj su zaposleni. U provedenom istraživanju odanost je mjerena uz pomoć revidiranog trokomponentnog modela Meyera i Allena (2004), koji mjeri afektivnu, normativnu i instrumentalnu komponentu organizacijske odanosti. Taj dio upitnika sastojao se od 18 tvrdnji, po šest za svaku komponentu odanosti, a za svaku tvrdnju zaposlenici su na ljestvici od pet stupnjeva označili u kojoj se mjeri s tvrdnjom slažu (od 1 = uopće se ne slažem, do 5 = potpuno se slažem). Anketni upitnik zaposlenici su popunjavali anonimno te im je zajamčeno da se njihovi odgovori ni u jednom trenutku neće staviti na uvid njihovom poslodavcu.

3.2. Opći podaci o sudionicima istraživanja

Organizacije koje su sudjelovale u istraživanju obuhvaćene su u uzorak metodom odabira istraživača uzevši u obzir slijedeće kriterije: vlasništvo organizacije u privatnom sektoru, barem 50 zaposlenika te sjedište ili poslovnica na području Sjeverozapadne Hrvatske. Organizacije su odabrane na temelju poznanstva, no zaposlenici su odabrani u trenutku dolaska u organizaciju iz čega cijeli proces provođenja istraživanja ima karakteristike slučajnog uzorka.

U istraživanju koje je provedeno od siječnja do ožujka 2015. godine, u konačnici je sudjelovalo devet organizacija iz različitih gospodarskih djelatnosti, i to prerade i konzerviranja voća i povrća, pružanja hotelskih usluga, proizvodnje obuće, skupljanja, pročišćavanja i opskrbe vodom, proizvodnje građevne stolarije i elemenata, trgovine na veliko i malo, uzgoja peradi, lijevanja željeza, te štavljenja i obrade kože. Ukupno je anketirano 286 zaposlenika (prosječno 32 anketirane osobe po organizaciji) koji su samostalno popunjavali anketne upitnike (metoda "podjeli pa skupi"), pri čemu je broj ispravno popunjenih anketnih upitnika 267 (93,4%). U tablici 1. dani su podaci o općim karakteristikama uzorka, pri čemu su podaci o ukupnom broju ispitanih zaposlenika koji se pojavljuju u tablici nešto drugačiji od naprijed navedenog ukupnog broja ispitanika jer neki zaposlenici nisu odgovorili na sva postavljena pitanja u anketnom upitniku.

Tablica 1.

PRIKAZ SISTEMATIZIRANIH DEMOGRAFSKIH PODATAKA

Varijable	Kategorije	Spol			
		Ženski		Muški	
		N	%	N	%
Godine života	Manje od 29 godina	26	20.97	38	27.34
	Od 30 do 44 godine	50	40.32	57	41.01
	45 i više godina	48	38.71	44	31.65
	Σ	124	100.0	139	100.0
Ukupni radni staž (u godinama)	Manje od 10 godina	34	27.42	56	40.29
	Između 11 i 20 godina	32	25.81	41	29.49
	Između 21 i 30 godina	31	25.00	25	17.99
	31 i više godina	27	21.77	17	12.23
	Σ	124	100.0	139	100.0
Radni staž u sadašnjem poduzeću (u godinama)	Manje od 10 godina	62	50.00	91	65.47
	Između 11 i 20 godina	23	18.55	29	20.86
	Između 21 i 30 godina	23	18.55	15	10.79
	31 i više godina	16	12.90	4	2.88
	Σ	124	100.0	139	100.0
Razina obrazovanja	Osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)	11	8.87	13	9.35
	Srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike	34	27.43	38	27.34
	Srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)	47	37.9	46	33.09
	Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)	16	12.90	15	10.79
	Fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij	16	12.90	26	18.71
	Znanstveni magisterij (mr.sc.) i/ili doktorat znanosti (dr.sc.)	0	0.00	1	0.72
	Σ	124	100.0	139	100.0
Položaj (radno mjesto) u organizaciji	Izvršni/operativni radnik	66	53.23	75	54.74
	Stručni/administrativni radnik	38	30.64	31	22.63
	Niži menadžment	11	8.87	17	12.41
	Srednji menadžment	8	6.45	11	8.03
	Vrhovni menadžment	1	0.81	3	2.19
	Σ	124	100.0	137	100.0

3.3. Rezultati istraživanja i rasprava rezultata

Provedeno istraživanje i preliminarna obrada podataka omogućili su testiranje glavne istraživačke hipoteze, zajedno s pripadajućim podhipotezama, odnosno razmatranje utjecaja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na ukupnu razinu organizacijske odanosti, kao i na pojedinu od tri glavne komponente organizacijske odanosti. U prvom koraku izračunate su prosječne ocjene osobnih vrijednosti, prosječne ocjene organizacijskih vrijednosti i prosječne ocjene organizacijske odanosti. Nakon toga izračunata su prosječna odstupanja po WVS kategorijama vrijednosti kao apsolutne razlike između osobnih i organizacijskih vrijednosti koje su zatim podijeljene s ukupnim brojem vrijednosti po grupama. Daljnja obrada podataka provedena je u statističkom alatu za obradu podataka. Tu je utjecaj razine odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti dobiven korelacijskom analizom, odnosno izračunom Spearmanovog koeficijenta korelacije.

Rezultati provedenih testiranja na sistematiziran način prikazani su u tablici 2 te se u nastavku detaljnije analiziraju. Za analiziranje podataka i testiranje navedenih hipoteza koriste se korelacijski koeficijenti.

Tablica 2.

KORELACIJA IZMEĐU RAZLIČITIH RAZINA VRIJEDNOSNE NEUSKLAĐENOSTI I RAZLIČITIH KOMPONENTI ORGANIZACIJSKE ODANOSTI

Testiranje hipoteza	Statistička obrada za testirane hipoteze	Razina vrijednosne neusklađenosti
H1: Ukupne ocjene za ukupnu organizacijsku odanost	Spearmanov koeficijent korelacije, rho Sig. (dvosmjerni test) N	-0,488** 0,000 267
H1a: Ukupne ocjene za afektivnu organizacijsku odanost	Spearmanov koeficijent korelacije, rho Sig. (dvosmjerni test) N	-0,311** 0,000 267
H1b: Ukupne ocjene za instrumentalnu organizacijsku odanost	Spearmanov koeficijent korelacije, rho Sig. (dvosmjerni test) N	-0,241** 0,000 267
H1c: Ukupne ocjene za normativnu organizacijsku odanost	Spearmanov koeficijent korelacije, rho Sig. (dvosmjerni test) N	-0,422** 0,000 267

** . Korelacija je signifikantna na razini od 0,01 (uz dvosmjerno testiranje)

Ispitivanjem glavne hipoteze (H1), kojom se propituje utjecaj neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na ukupnu razinu organizacijske odanosti, utvrđeno je kako neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti zaista utječe na organizacijsku odanost što opravdava sve veću zainteresiranost menadžera i vlasnika organizacija na tom području. Time je potvrđeno da su vrijednosti jedan od početnih elemenata u procesu nastanka i manifestacije odanosti. Da bi istražili kako neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti zapravo utječe na odanost, istraživani su utjecaji te varijable na pojedine komponente organizacijske odanosti.

Ispitivanjem utjecaja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na afektivnu komponentu organizacijske odanosti (H1a) također je utvrđena veza srednje jakosti između dvije navedene varijable. Naime, svakodnevni doticaj s organizacijskom kulturom koja se manifestira kroz organizacijske vrijednosti utječe na zaposlenika tako da se on sve više poistovjećuje s radnom okolinom i zauzima stavove i vrijednosti koji su po prirodi vrlo bliski organizaciji iz čega se razvija i osjećaj snažne pripadnosti i identifikacije s radnom zajednicom, što je bilo i za očekivati.

Istraživanjem utjecaja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na instrumentalnu komponentu organizacijske odanosti (H1b) utvrđena je negativna povezanost između navedenih varijabli, pri čemu je ta povezanost slaba. Istraživanjem je potvrđeno kako osobe s većom neusklađenošću osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazuju manju odanost organizaciji zbog posljedica koje bi mogle utjecati na njihov život ukoliko napuste organizaciju. Ekonomska, ali i gospodarska situacija u Hrvatskoj u vrijeme provođenja istraživanja bila je veoma loša, što se posljedično odražava na poslovanje malih i srednjih, ali i velikih organizacija. Stoga je i opravdana svijest zaposlenika o nerazvijenosti tržišta rada.

Ispitivanje utjecaja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na normativnu komponentu organizacijske odanosti (H1c) ukazalo je na postojanje srednje jake veze između dvije navedene varijable. Zaposlenici s neusklađenim osobnim i organizacijskim vrijednostima ne pokazuju moralnu obvezu ostanka u radnoj okolini i organizaciji u kojoj su zaposleni. Smatra se da je ispravno od zaposlenika očekivati javljanje osjećaja moralne obveze nakon određenog broja godina provedenog u istoj organizaciji.

Kako bi prethodno predstavljeni rezultati istraživanja bili jasniji, provedene su i dodatne analize podataka koje upućuju da određeni demografski podaci također utječu na razinu odstupanja osobnih i organizacijskih vrijednosti, odnosno na razinu organizacijske odanosti. Ovdje će biti izdvojeni samo neki zanimljiviji rezultati u formi odgovora na dodatna istraživačka pitanja.

PI: Postoji li razlika u razini organizacijske odanosti kod zaposlenika s obzirom na njihovu životnu dob?

U svrhu odgovora na ovo pitanje provedena je jednofaktorska analiza varijance, pri čemu su zaposlenici podijeljeni u tri skupine prema životnoj dobi – skupina 1: do 29 godina, skupina 2: od 30 do 44 godina, te skupina 3: iznad 45 godina. Utvrđena je statistički značajna razlika ($p < 0,05$) na razini ukupne organizacijske odanosti rezultata za tri skupine: $F(2,264) = 9,297$, $p = 0,000$. Prema rezultatima istraživanja, sve navedene skupine značajno se razlikuju. Veličina učinka izračunata je primjenom ETA kvadrati te on iznosi 0,066. Naknadna usporedba pomoću Tukey HSD testa pokazala je da se srednja ocjena za skupinu 1 ($M = 3,01$, $SD = 0,62$) značajno razlikuje od ocjene za skupinu 2 ($M = 3,26$, $SD = 0,56$) i skupinu 3 ($M = 3,43$, $SD = 0,63$). Isto tako, utvrđeno je da značajna razlika srednjih ocjena između skupine 2 ($M = 3,26$, $SD = 0,56$) i skupine 3 ($M = 3,43$, $SD = 0,63$) ne postoji.

Ispitivanjem razlika organizacijske odanosti s obzirom na životnu dob utvrđeno je da su najodaniji najstariji zaposlenici, odnosno oni stariji od 45 godina, iz razloga što bi vjerojatno teže pronašli novi posao. Nasuprot tome, mlađi zaposlenici teže izgradnji vlastite karijere, visokog postignuća i prestižnog statusa u društvu te se zbog toga češće odlučuju napustiti poduzeće koje im ne pruža prosperitet, boljitak i/ili mogućnost za napredak.

P2: Postoji li razlika u razini organizacijske odanosti kod zaposlenika s obzirom na dužinu njihovog ukupnog radnog staža?

Provedena je jednofaktorska analiza varijance, a zaposlenici su podijeljeni u četiri skupine prema radom stažu – skupina 1: do 10 godina, skupina 2: od 11 do 20 godina, skupina 3: od 21 do 30 godina, te skupina 4: 31 i više godina. Utvrđena je statistički značajna razlika ($p < 0,05$) na razini ukupne organizacijske odanosti rezultata za četiri skupine: $F(3,263) = 7,664$, $p = 0,000$. Prema rezultatima istraživanja, sve navedene skupine značajno se razlikuju. Veličina učinka izračunata je primjenom ETA kvadrata te on iznosi 0,080. Naknadna usporedba pomoću Tukey HSD testa pokazala je da se statistički značajno razlikuju srednja ocjena skupine 1 ($M = 3,03$, $SD = 0,59$) od ocjena skupine 3 ($M = 3,47$, $SD = 0,57$) i skupine 4 ($M = 3,41$, $SD = 0,63$).

Ako se promatra razina organizacijske odanosti i ukupni radni staž, može se uočiti kontinuirani rast razine odanosti do 30-e godine ukupnog radnog staža, a zatim se primjećuje pad razine odanosti s daljnjim povećanjem godina ukupnog staža. Razlog rasta organizacijske odanosti do 30-e godine leži u činjenici da se odanost gradi kroz godine, dok je pad kod posljednje skupine povezan s psihološkom komponentom, odnosno može se reći da se ta najiskusnija skupina zaposlenika umorila od dugogodišnjeg rada te priželjkuje odlazak u mirovinu, u kojoj bi mogla uživati. Nadalje, postojeća politika produljenja radnog staža za mnoge je teško prihvatljiva s obzirom na to da se plaće ne povećavaju proporcionalno s porastom godina radnog staža. To na mnoge ima frustrirajući učinak te zato mnogi počinju razmišljati kako neće dočekati i moći uživati u vlastitoj zasluženju mirovini.

P3: U kojoj mjeri radni staž u postojećoj organizaciji utječe na razinu odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti za žene i muškarce?

Dvofaktorskom analizom varijance istraženo je u kojoj mjeri radni staž zaposlenika u postojećoj organizaciji utječe na razinu odstupanja između osobnih i organizacijskih vrijednosti za žene i muškarce. Zaposlenici su podijeljeni u četiri skupine prema radnom stažu u postojećoj organizaciji (skupina 1: do 10 godina, skupina 2: od 11 do 20 godina, skupina 3: od 21 do 30 godina, skupina 4: 31 i više godina). Međusobni utjecaj interakcije između radnog staža u postojećoj organizaciji i spola statistički je značajan, $F(4,257)=2,582$, $p=0,038$. Naknadna usporedba pomoću Tukey HSD testa pokazuje da se srednja vrijednost rezultata u skupinama značajno ne razlikuje.

Razina neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti žena s rastom godina radnog staža u postojećoj organizaciji raste, nasuprot muškaraca kod kojih razina neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti pada s rastom godina radnog staža. Naime, žene su sklonije prilagođavanju osobnih vrijednosti vrijednostima organizacije znatno ranije u odnosu na muškarce što se može objasniti drugačijim stavovima žena prema radu u odnosu na muškarce. Isto tako, uočeno je kako i kod žena i kod muškaraca dolazi do povećanja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti između 21. i 30. godine radnog staža provedenog u postojećoj organizaciji. Nadalje je uočeno kako je to povećanje neusklađenosti značajnije kod žena pa se može zaključiti kako pre naglo prihvaćanje organizacijskih vrijednosti kao vlastitih, bez proživljavanja istih, uzrokuje veliki raskorak u duljem vremenskom periodu. Isto tako, s porastom radnog staža muškaraca u postojećoj organizaciji mogli bismo reći da se osobne i organizacijske vrijednosti zaista same po sebi usklađuju. To se može povezati s tradicionalnim, danas već pomalo zastarjelim vjerovanjima, prema kojima je muškarac zadužen za prehranjivanje cjelokupne obitelji (Sunko 2008), što podrazumijeva da on provodi više vremena na radnom mjestu, a samim time i "proživljava" organizacijske vrijednosti postojeće organizacije u većem razmjeru u odnosu na ženski spol.

4. Zaključna razmatranja

Vrijednosti, bilo osobne ili organizacijske, utječu na donošenje odluka, ponašanje i poduzimanje određenih akcija u svakodnevnom životu, ali i radu. One pri tome dobivaju sve veću pozornost zato što usmjerenost samo na tvrde (financijske) pokazatelje poslovanja u suvremenim uvjetima poslovanja nije dovoljna za ostvarivanje pravog poslovnog uspjeha. Zbog toga pitanje neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti postaje prvorazredno pitanje u suvremenim poslovnim

uvjetima jer se njime utvrđuju učinci koje s jedne strane ima članstvo u organizaciji na vrijednosti i ponašanja pojedinca, dok s druge strane utvrđuje učinak pojedinca na organizaciju, njene norme i vrijednosti. Stoga i ne čudi sve veće zanimanje menadžera i vlasnika, ali i ostalih sudionika i istraživača za navedeno područje.

Posebna pažnja u ovom radu posvećena je važnosti neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i njenom utjecaju na organizacijsku odanost kao jednog od temeljnih stavova o radu. Naime, već je cijeli niz istraživača dokazao kako je organizacijska odanost jedan od prediktora poslovnog uspjeha zato što implicira zadovoljstvo zaposlenika u radnom okruženju, potiče učinkovito poslovanje i ostvarivanje pozitivnih rezultata organizacije. Isto tako, istraživanja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti ukazuju na važne posljedice za dobrobit pojedinaca i ishode organizacije, pri čemu je ta neusklađenost povezana s ponašanjem i afektivnim ishodima, manjom organizacijskom odanošću, slabijim osjećajem povezanosti, lošijom performansom radnih mjesta te povećanom željom za napuštanjem organizacije.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su kako je neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti povezana s ukupnom razinom organizacijske odanosti i u hrvatskim okolnostima. Isto tako, rezultati ukazuju i na povezanost neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti sa svim trima komponentama organizacijske odanosti, odnosno afektivnom, normativnom i instrumentalnom odanošću. Pri tome se najsnažnija negativna korelacija javlja između neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti s normativnom odanošću organizaciji, što znači da manja neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti dovodi do veće normativne organizacijske odanosti koja se temelji na moralnoj obvezi da osoba ostane u poduzeću. Nešto manji koeficijent korelacije, ali opet izrazito značajan, dobiven je ispitujući utjecaj neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti s afektivnom organizacijskom odanošću. Iz navedenog se može zaključiti kako manja neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti dovodi do veće identifikacije s radnom okolinom i manifestacije afektivne organizacijske odanosti. Najmanje snažna veza javlja se između neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti s instrumentalnom odanošću organizaciji, što je neočekivano s obzirom na gospodarsko stanje u zemlji. Instrumentalna odanost promatrana je kroz zaposlenikovu svijest o posljedicama napuštanja organizacije iz čega se može zaključiti kako zaposlenici pokazuju odanost prema organizaciji iz viših razloga, odnosno smatraju da je to ispravno i da ne postojanje alternative nije glavni ili jedini razlog ostanka u organizaciji.

Osnova je svrha ovog rada ukazivanje na važnost utjecaja neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na razinu organizacije odanosti kao "mekog" pokazatelja poslovanja poduzeća. Istraživanje je potvrdilo da postoji statistički značajan utjecaj neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na razinu organizacijske odanosti te se iz tog razloga može reći kako su ciljevi istraživanja

ostvareni jer su korelacije između varijabli srednje jačine. S obzirom na to da se još uvijek može naići na razmišljanja koja negiraju potrebe postojanja sustava organizacijskih vrijednosti u poslovanju organizacije, u radu su prikazani argumenti koji se protive takvim razmišljanjima i na temelju kojih se može zaključiti kako su organizacijske vrijednosti, a posebice usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti, itekako važni za suvremeni menadžment i vlasnike organizacija te da svim članovima određene organizacije pružaju smjernice o prikladnom ponašanju kojima se stvara dobra organizacijska klima koja je osnova za učinkovito poslovanje poduzeća.

Na kraju se može zaključiti kako se ideja da zaposlenici trebaju biti vrijednosno usklađeni s organizacijama u kojima su zaposleni možda čini jednostavna, no znanstvena i stručna literatura potvrđuju kako je ta ideja sve, samo ne jednostavna. Stoga je veoma važno za organizacije da brinu o tome na koji način zaposlenici vide organizacijske vrijednosti, jer one svim sudionicima radne okoline pružaju smjernice za svakodnevno odlučivanje i vođenje poslovanja. Ukoliko se te vrijednosti implementiraju na krivi način, posljedice mogu značiti smanjenu učinkovitost i poslovnu dobit.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (Ur.) (2001) *Leksikon menadžmenta*, Masmedia: Zagreb.
2. Brčić, R. (2002) 'Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije', *Ekonomski pregled*, 53(11-12), 1048–1069.
3. Brčić, R., Vuković, K. (2008) 'Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi', *Ekonomski pregled*, 59(1-2), 51–69.
4. Bruning, N.S., Snyder, R.A. (1983) 'Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment', *Academy of Management Journal*, 26(3), 485–491.
5. Cable, D.M., Judge, T.A. (1996) 'Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
6. Cable, D.M., Judge, T.A. (1997) 'Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions', *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546–561.
7. Cennamo, L., Gardner, D. (2008) 'Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit', *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.

8. Chatman, J.A. (1989) 'Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit', *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
9. Chatman, J.A. (1991) 'Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms', *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
10. Dalton, C.M. (2006) 'When Organizational Values are Mere Rhetoric', *Business Horizons*, 49(5), 345–348.
11. Darnold, T.C. (2008) *Perceived Person-Organization Fit: Moving Beyond Correspondence-Based Explanations*, PhD Thesis. University of Iowa.
12. De Clercq, S., Fontaine, J.R.J., Anseel, F. (2008) 'In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit', *The Journal of Psychology*, 142(3), 277–302.
13. Edwards, J.R., Cable, D.M. (2009) 'The Value of Value Congruence', *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677.
14. Ferić, I. (2007) 'Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske', *Društvena istraživanja*, 16(1-2), 3–26.
15. Finegan, J.E. (2000) 'The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.
16. Fukami, C.V., Larson, E.W. (1984) 'Commitment to Company and Union: Parallel Models', *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367–371.
17. Gutierrez, A.P., Candela, L.L., Carver, L. (2012) 'The Structural Relationships between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit among Nursing Faculty', *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601–1614.
18. Huang, M.-P., Cheng, B.-S., Chou, L.-F. (2005) 'Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes', *International Journal of Manpower*, 26(1), 35–49.
19. Johnson, K.M. (2009) *The Influence of Organizational Values on Profitability*, PhD Thesis. Auburn University.
20. Judge, T.A., Bretz, R.D. (1992) 'The Effects of Work Values on Job Choice Decisions', *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
21. Judge, T.A., Ferris, G.R. (1992) 'The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions', *Human Resource Planning*, 15(4), 47–67.

22. Kanter, R.M. (1968) 'Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities', *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
23. Kristof, A.L. (1996) 'Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications', *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
24. Kutleša, V. (2005) *Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika*, Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
25. Lok, P., Crawford, J. (1999) 'The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style, and Job Satisfaction in Organizational Change and Development', *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–373.
26. Malbašić, I. (2012) 'Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj', *Ekonomski misao i praksa*, 21(1), 67–83.
27. Malbašić, I., Rey, C., Potočan, V. (2015) 'Balanced Organizational Values: From Theory to Practice', *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446.
28. Markovina, J. (2013) 'Zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji - primjer Agronomskog fakulteta Zagreb', u Marić, S., Lončarić, Z. (ur.), *Zbornik radova 48. hrvatskog i 8. međunarodnog simpozija agronoma*, Poljoprivredni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku: Dubrovnik, 17.-22. veljače 2013., 190–194.
29. Marsden, P.V., Kalleberg, A.L., Cook, C.R. (1993) 'Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles', *Work and Occupations*, 20(3), 368–390.
30. Maslić Seršić, D. (2000) 'Što je odanost i kako je možemo mjeriti?', *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99–111.
31. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
32. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.
33. Meyer, J.P., Allen, N.J. (2004) *TCM Employee Commitment Survey - Academic Users Guide 2004*. The University of Western Ontario.
34. Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007) 'The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227.
35. O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., Caldwell, D.F. (1991) 'People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit', *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

36. Schwartz, S.H., Bilsky, W. (1987) 'Toward a Universal Psychological Structure of Human Values', *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.
37. Sunko, E. (2008) 'Utjecaj provedbe programa za roditelje na njihove stavove o odgoju', *Odgojne znanosti*, 10(2), 383–401.
38. Šverko, M. (2010) *Orijentacija, razvoj i zadržavanje zaposlenih*, Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
39. Thomas, T.P. (2013) *The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation*, PhD Thesis. University of Iowa.
40. Tvarog Malvić, S., Sindik, J., Šarac, J. (2014) 'Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti', *Ekonomska misao i praksa*, 23(1), 43–62.
41. Van Vianen, A.E.M. (2000) 'Person-Organization Fit: The Match between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures', *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149.

IMPACT OF PERSONAL AND ORGANIZATIONAL VALUES CONGRUENCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: COMPARATIVE ANALYSIS OF CROATIAN COMPANIES

Summary

In contemporary business conditions, the importance of key elements of organizational behavior is increasing, and in particular the value dimension and its role in business. A particularly interesting question relates to the congruence between personal and organizational values as a prerequisite for organizational commitment, with the ultimate goal of increasing company's performance. This paper therefore presents the results of a study conducted on a sample of Croatian companies with the aim of determining to what extent incongruence between personal and organizational values affects the level of organizational commitment. The results indicate that employees with lower level of discrepancy between personal and organizational values show higher level of organizational commitment. It was also found that the impact of congruence between personal and organizational values is most visible at normative component of organizational commitment, which was not expected considering the economic situation in Croatia.

Keywords: organizational values, personal values, values congruence, organizational commitment