

# Efekti kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na odanost organizaciji

---

**Krapić, Nada; Kardum, Igor; Barić, Sanja**

*Source / Izvornik:* **Psihologijske teme, 2018, 27, 291 - 309**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

<https://doi.org/10.31820/pt.27.2.8>

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:280951>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



## **Efekti kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na odanost organizaciji**

Nada Krapić i Igor Kardum

Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci, Odsjek za psihologiju, Hrvatska

Sanja Barić

Heineken Hrvatska d. o. o., Hrvatska

---

### Sažetak

Cilj je provedenog istraživanja bio ispitati kakvi su efekti kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima i usmjerenih ljudima na odanost organizaciji i na njezine komponente. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 217 sudionika, zaposlenih u nekoliko srednjih i većih hrvatskih organizacija, koji su ispunili Upitnik organizacijske odanosti te Skalu osobnih i organizacijskih vrijednosti. Prikupljeni su podaci analizirani nizom polinomnih regresijskih analiza. Dobiveni rezultati pokazuju da kada su osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene zadacima usklađene, tada je njihova viša razina povezana s većom afektivnom odanošću. Neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke, i to takva da su organizacijske vrijednosti više od osobnih, povezana je s višom normativnom odanošću. Dodatno, normativna se odanost snažnije povećava s povećanjem ove neusklađenosti. Ukupna odanost organizaciji veća je kada su osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke usklađene i više izražene, kada je neusklađenost takva da su organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke više od osobnih vrijednosti te kada je ta neusklađenost više izražena. Kada se radi o efektima (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude, dobiveni rezultati pokazuju da se normativna i ukupna odanost povećavaju kada je neusklađenost takva da su organizacijske vrijednosti usmjerene na ljude više od osobnih vrijednosti.

*Ključne riječi:* odanost organizaciji, osobne radne vrijednosti, organizacijske radne vrijednosti, kongruentnost osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti

---

### Uvod

Odanost organizaciji odnosi se psihološku privrženost pojedinca ustanovi u kojoj je zaposlen (O'Reilly i Chatman, 1989), a u fokusu interesa istraživača i menadžera našla se zbog svoje pozitivne povezanosti s poželjnim, odnosno negativne

---

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

Ovaj je članak nastao u okviru znanstvenog projekta "Ličnost, emocije i socijalni procesi kao odrednice zdravstvenih ishoda (13.04.1.2.01)" kojeg financira Sveučilište u Rijeci.

s nepoželjnim radnim ishodima (Gellatly, Meyer i Luchak, 2006; Hackett, Lapierre i Hausdorf, 2001; Luchak i Gellatly, 2007; Maslić Seršić, 1999; Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnysky, 2002; Meyer i sur., 2012).

Razumijevanju individualnih razlika u odanosti zaposlenika organizaciji najviše su pridonijela istraživanja kojima su se nastojale utvrditi njezine determinante, a u novije vrijeme među njima nailazimo i na radne vrijednosti i njihovu kongruentnost (Agarwal i Sagar, 2012; Leung i Chaturvedi, 2011). Radne vrijednosti predstavljaju ciljeve koje pojedinac ili organizacija nastoje ostvariti u radnom kontekstu (Super, 1995), pri čemu ciljeve pojedinca u literaturi susrećemo pod nazivom "osobne radne vrijednosti", dok se ciljevi koje promovira i nastoji ostvariti organizacija nazivaju "organizacijskim radnim vrijednostima". Dosadašnja istraživanja koja su se bavila problematikom odnosa radnih vrijednosti s odanošću zaposlenika pokazala su da obje skupine vrijednosti značajno pridonose objašnjenju odanosti, no da je uloga organizacijskih ipak znatno veća. Organizacijske vrijednosti, kao što je pokazao i prvi dio ovoga istraživanja, koji se bavio pojedinačnim doprinosima te interakcijom radnih vrijednosti u objašnjenju odanosti zaposlenika, snažniji su prediktor afektivne, normativne i ukupne odanosti organizaciji, dok za predikciju instrumentalne odanosti najčešće nije relevantna nijedna od ovih skupina vrijednosti (Kračić i Barić, 2016). Osim što osobne i organizacijske vrijednosti samostalno pridonose objašnjenju varijance odanosti, istraživači su pretpostavili da važnu ulogu u tome može igrati i njihova kongruentnost. Pri tome, osobne radne vrijednosti, kako ističu Bergman, Benzer, Kabis, Bhupatkar i Panina (2012), služe kao standardi kroz koje zaposlenici procjenjuju svoja radna iskustva, odnosno kao podloga za procjenu stupnja slaganja osobnih s vrijednostima organizacije. Situacije u kojima su radna iskustva i događaji u organizaciji u skladu s relevantnim osobnim vrijednostima navode zaposlenike na zaključak da su željeni ishodi trenutno prisutni vjerojatni i u budućnosti, a što je neka vrijednost važnija za pojedinca, njezino bi percipirano ostvarenje na radnom mjestu moglo rezultirati pozitivnijim stavovima i prema radu i prema organizaciji (Bergman i sur., 2012).

Dosadašnji napori istraživača pokazuju da je kongruentnost radnih vrijednosti pojedinca i organizacije pozitivno povezana s brojnim poželjnim radnim ishodima kao što su dolasci na posao, radna učinkovitost (Elfenbein i O'Reilly, 2007; Oh i sur., 2013), profit organizacije, zadovoljstvo poslom (Verquer, Beehr i Wagner, 2003; Zovko Kordić, 2012), zadovoljstvo nadređenima, zadržavanje zaposlenika u organizaciji (O'Reilly, Chatman i Caldwell, 1991) te u negativnoj vezi s nepoželjnim ishodima kao što su namjere napuštanja organizacije (De Cooman, De Gieter, Pepermans i Hermans, 2009; O'Reilly i sur., 1991), odlazak iz organizacije (Cable i Parsons, 2001; Kristof-Brown, Jansen i Colbert, 2002; Oh i sur., 2013; Vandenberghe, 1999), doživljeni stres (Kristof-Brown i Guay, 2011; Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005), fluktuacije (O'Reilly i sur., 1991) i cinizam prema organizaciji (Kristof-Brown i Guay, 2011).

Pored navedenog, istraživanjima je potvrđen značaj kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i za razvoj odanosti zaposlenika (Kristof-Brown i sur., 2005; O'Reilly i sur., 1991). Treba međutim napomenuti da su takva istraživanja još relativno rijetka, ali i da postoje brojni problemi u sumiranju dobivenih nalaza. Jedan se od problema odnosi na činjenicu da ne postoji slaganje oko strukture i sadržaja radnih vrijednosti, iako je zanimljivo da se bez obzira na korištenu konceptualizaciju vrijednosti pokazuju značajno povezane s odanošću (Abbott, White i Charles, 2005; Finegan, 2000; Froese i Xiao, 2012). Postoje različite kategorizacije radnih vrijednosti, a među njima se zbog svoje jednostavnosti ističe ona Sarossa, Graya, Denstena i Coopera (2005) s tri šira faktora, koje autori nazivaju orijentacija prema ljudima, orijentacija prema zadacima i orijentacija prema okolini. Prva su dva faktora ovih autora potvrđena i na hrvatskome uzorku, na sudionicima koji se koriste i u ovome radu, dok faktor orijentacije prema okolini nije dobiven (Krapić i Barić, 2016).

Poteškoću u dobivanju jasnije slike o ovoj problematici predstavlja i različita metodologija istraživanja, kao npr. korištenje različitog instrumentarija, različitih tipova procjene, pri čemu se ponekad organizacijske vrijednosti mjere iz pozicije pojedinca, dok neki autori koriste kolektivne procjene. Također, jedan je od važnijih problema koji otežava usporedbu i integraciju nalaza korištenje različitih mjera kongruentnosti, kao i to što uobičajene mjere poput apsolutnih razlika i sličnosti profila imaju brojnih nedostataka (vidi više u Edwards, 2007; Edwards i Parry, 1993). Tako npr. apsolutne razlike često imaju problem s pouzdanošću, ignoriraju sličnosti i razlike na razini pojedinih čestica te reduciraju dvije mjere na jedan skor, što može biti izvor konceptualnih nejasnoća. S druge strane, sličnost profila ne uzima u obzir udaljenost između profila, često je zasićena normativnim ili prosječnim profilom koji je pod utjecajem socijalne poželjnosti, a niska sličnost profila može biti unutar raspona pogreške mjerenja (Kenny, Kashy i Cook, 2006). Zbog toga će se u ovom istraživanju za ispitivanje efekata kongruentnosti koristiti metoda polinomne regresije, koja ima niz prednosti u odnosu na prethodno navedene operacionalizacije kongruentnosti. Ona u obzir uzima obje prediktorske varijable i omogućava određivanje njihovih nezavisnih efekata na ishodnu varijablu, dopušta ispitivanje efekata i sličnosti i različitosti, sličnost i različitost promatra kao kontinuirane dimenzije u trodimenzionalnom prostoru te omogućava ispitivanje ne samo linearnih nego i nelinearnih efekata (Edwards, 2007).

Osnovni je cilj ovoga rada bio ispitati efekte kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke te osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude, na različite aspekte odanosti organizaciji (afektivnu, normativnu, instrumentalnu te ukupnu odanost) korištenjem postupka polinomne regresije. Kako su neki dosadašnji nalazi pokazali (Finegan, 2000; O'Reilly i sur., 1991) da afektivna i normativna odanost rastu s usklađenošću osobnih i organizacijskih vrijednosti, dok ta usklađenost na instrumentalnu odanost nema efekta, namjera je bila ovim radom provjeriti takve rezultate i utvrditi je li obrazac

efekata (ne)kongruentnosti isti kada se radi o vrijednostima usmjerenima na zadatke i onima usmjerenim na ljude.

Na temelju je prethodno dobivenih nalaza moguće postaviti nekoliko hipoteza:

- H1: Afektivna odanost rast će s povećanjem usklađenosti i izraženosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima.
- H2: Normativna odanost rast će s povećanjem usklađenosti i izraženosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima kao i usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih ljudima.
- H3: Usklađenost i neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke i na ljude neće imati značajnih efekta na instrumentalnu odanost zaposlenika.
- H4: Ukupna organizacijska odanost rast će s povećanjem usklađenosti i izraženosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima kao i usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih ljudima

## Metoda

### Sudionici

Ispitivanje je provedeno na prigodnom uzorku od 217 sudionika, djelatnika sedam većih i srednjih radnih organizacija iz Karlovačke i Varaždinske županije koje se bave ugostiteljstvom, javnom djelatnošću i trgovinom. Kao kriterij veličine organizacije korišten je broj zaposlenih, pri čemu se srednjima uobičajeno smatraju one s 50 do 250 djelatnika, dok se organizacije s više od 250 zaposlenih definiraju kao velike. Raspon dobi sudionika kreće se od 17 do 60 godina ( $M = 40.28$ ;  $SD = 10.40$ ), a od ukupnog je uzorka 42% muškog spola. S obzirom na stupanj završenog obrazovanja struktura uzorka je sljedeća: 4% sudionika je sa završenom osnovnom školom, 62% sa srednjom, 13% s višom, 17% s visokom školom te 4% sa specijalističkim ili višim obrazovanjem. Prosječna duljina rada u trenutnoj organizaciji iznosi 12.60 godina ( $SD = 9.62$ ), dok je prosječan radni staž sudionika 18.23 godine ( $SD = 10.53$ ).

### Instrumenti

*Odanost organizaciji* mjerena je skalom afektivne, instrumentalne i normativne odanosti Meyera, Allena i Smitha (1993), koju je validirala i za hrvatski jezik prilagodila Maslić Seršić (2000). Upitnik sadrži 18 čestica, po 6 za svaku komponentu, a od sudionika se tražilo da za svaku 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 sudionika za svaku komponentu izračunavao zbrajanjem procjena na svim česticama koje je sačinjavaju. Primjer je čestice za afektivnu odanost "*U svom se poduzeću osjećam kao član obitelji.*", za normativnu "*Osjećao bih se krivim kada bih sada napustio ovo poduzeće.*" te za instrumentalnu "*Previše bi se toga poremetilo u mom životu ako bih baš sada odlučio napustiti poduzeće u kojem radim.*"

*Skale osobnih i organizacijskih vrijednosti* su konstruirane za potrebe projekta kojem pripada i ovo istraživanje, a formirane su na temelju liste vrijednosti Cablea i Judgea (1997; OCP - *Organizational Culture Profile*), McDonalda i Gandza (1991), nekih hrvatskih upitnika (Kobas Dešković, 2012; Zovko Kordić, 2012; Šverko, 1987) te uz korištenje relevantne literature (Abdelmoteleb, 2012; Kristof-Brown i Guay, 2011; Proroković, Miliša i Knez, 2009; Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić i Šehanović, 2004). Prethodna faktorska analiza skala, dobivena na istim sudionicima, pokazala je da se obje sastoje od dva faktora – orijentacije na zadatke i orijentacije na ljude (Krapić i Barić, 2016). Pri tome prvi faktor, *orijentacije na zadatke*, sadrži 21 česticu, kojima se mjere različiti aspekti usmjerenosti na zadatke kao što su inovativnost, kompetitivnost i orijentacija na rezultate (npr. "*usmjerenost na rezultate – usmjeravanje i poticanje djelatnika na visoke rezultate, dobit ili konačan ishod.*" i "*inovativnost – poticanje djelatnika na razvijanje novih ideja i njihovu primjenu.*"). Drugi faktor, *orijentacije na ljude*, sadrži 17 čestica, koje se odnose na orijentaciju na tim, poštovanje i podršku drugima te etičnost (npr. "*usmjerenost na ljude – percepcija da su djelatnici i klijenti važni organizaciji.*" i "*podrška djelatnika od strane uprave – pomoć djelatnicima u radu kroz osiguranje resursa, informacija i kompetencija*"). Uz čestice je korištena Likertova skala od 5 stupnjeva, pri čemu su sudionici na skali osobnih vrijednosti procjenjivali važnost (od 1 = *uopće mi nije važna* do 5 = *izuzetno mi je važna*), a na skali organizacijskih vrijednosti prisutnost tih vrijednosti u organizaciji (od 1 = *uopće nije prisutna* do 5 = *izuzetno je prisutna*). Dobivena je faktorska struktura slična onoj Sarrosa i suradnika (2005), koja uz ova dva faktora sadrži još i treći nazvan *orijentacija prema okolini*, no koji u istraživanju Krapić i Barić (2016) nije dobiven. Ukupni rezultati na dimenzijama orijentacije na zadatke i orijentacije na ljude formirani su zbrajanjem procjena na česticama koje su dominantno zasićene pojedinim faktorom, zasebno za skalu osobnih i zasebno za skalu organizacijskih vrijednosti. U Tablici 1. prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti interne konzistencije (Cronbach alpha) za sve navedene faktore.

## Postupak

Sudionici su upitnike popunjavali u manjim grupama, tijekom radnog vremena. Prije samog su početka zamoljeni za anonimno sudjelovanje u istraživanju, a njima i njihovim rukovoditeljima bila je objašnjena svrha istraživanja i način na koji će rezultati biti obrađeni. Ispitivanju su se odazvali svi pozvani, osim zaposlenika koji su trenutno bili na bolovanju. Na početku je ispitivanja voditelj istraživanja zamolio

sudionike da pažljivo pročitaju uputu te postavbe pitanja ako ima nejasnoća, a na raspolaganju im je ostao i tijekom ispitivanja. Vrijeme ispunjavanja upitnika nije bilo ograničeno. Popunjene su upitnike sudionici odlagali u priložene omotnice, koje su potom ubacivali u kutiju za prikupljanje, a ova je procedura imala za cilj osigurati povjerljivost i anonimnost podataka.

## Rezultati

Za sve su korištene mjere najprije izračunati osnovni deskriptivni statistički parametri, a ovi su podaci prikazani u Tablici 1.

Tablica 1.

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije i Cronbach alpha koeficijenti za sve korištene mjere*

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbach alpha
<b>Prediktori</b>			
1. OSOBNE VRIJEDNOSTI orijentacija na ljude	4.20	.44	.88
2. OSOBNE VRIJEDNOSTI orijentacija na zadatke	4.09	.45	.85
3. ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI orijentacija na ljude	3.41	.64	.91
4. ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI orijentacija na zadatke	3.48	.57	.92
<b>Kriteriji</b>			
5. afektivna odanost	3.30	.69	.72
6. normativna odanost	2.98	.80	.80
7. instrumentalna odanost	3.25	.64	.60
8. ukupna odanost organizaciji	3.17	.54	.80

Kako je vidljivo iz Tablice 1., koeficijenti pouzdanosti unutarnje konzistencije tipa Cronbach alpha kreću se od .85 do .92 za mjere vrijednosti te od .60 za do .80 za mjere odanosti, što se može smatrati zadovoljavajućim (Nunnally, 1978). Slični su rezultati dobiveni i u prethodnim istraživanjima (npr. Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011).

Za ispitivanje je efekata (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke te osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude na različite aspekte odanosti organizaciji korištena polinomna regresijska analiza i metoda odzivnih površina (Edwards, 2007; Shanock, Baran, Gentry, Pettison i Heggstad, 2010). Prije nego što su ove analize provedene, izračunat je broj sudionika kod kojih postoji nesukladnost između osobnih i organizacijskih

vrijednosti usmjerenih na zadatke te osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude. U tu je svrhu korišten postupak koji su predložili Fleenor, McCauley i Brutus (1996). Vrijednosti koje sudionici postižu na svim prediktorskim varijablama najprije su standardizirane, a nesukladnima su smatrani oni sudionici koji na jednoj od prediktorskih varijabli postižu za pola standardne devijacije veći ili manji rezultat nego na drugoj. Nesukladnost između osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke dobivena je kod 64.1% sudionika, a nesukladnost između osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude kod 63.2% sudionika, što je dovoljno velik broj za ispitivanje odnosa između stupnja i smjera neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i odanosti organizaciji. Ukupno je provedeno osam polinomnih regresijskih analiza. U prve su četiri analize prediktorske varijable bile osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke, a u druge četiri osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na ljude, dok su kriterijske varijable bile afektivna, normativna, instrumentalna i ukupna odanost organizaciji. Za izračunavanje parametara odzivne površine (a1–a4) korišteni su regresijski koeficijenti dobiveni polinomnom regresijskom analizom. Prikazani su rezultati samo onih analiza kod koji je značajan  $R^2$  i neki od parametara odzivne površine. Rezultati polinomnih regresijskih analiza kojima su ispitani odnosi između (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke i različitih aspekata odanosti organizaciji prikazani su u Tablici 2. i na Slikama 1., 2. i 3.

Tablica 2.

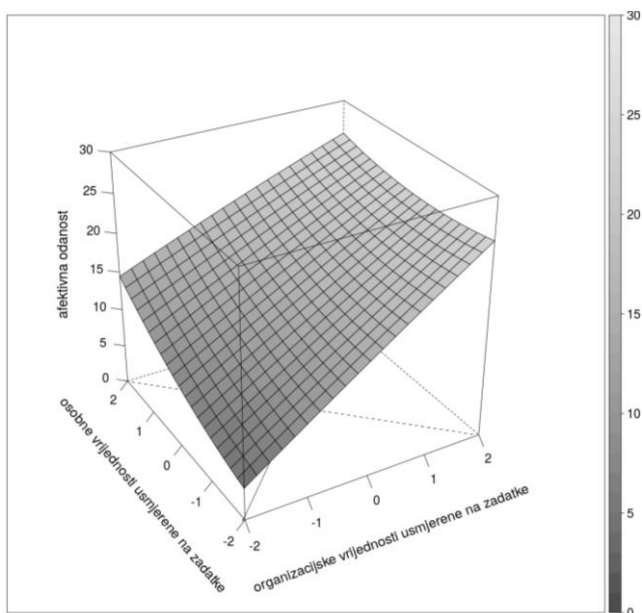
*Rezultati polinomnih regresijskih analiza za osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke i različite aspekte odanosti organizaciji*

	Afektivna odanost		Normativna odanost		Ukupna odanost	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
konstanta	16.26	.71***	15.87	.84***	51.98	1.69***
osobne ( <i>b1</i> )	1.42	1.34	-2.75	1.58	-4.79	3.19
organizacijske ( <i>b2</i> )	4.01	1.39**	5.15	1.64**	13.58	3.31***
osobne <sup>2</sup> ( <i>b3</i> )	.33	.82	2.27	.96*	4.91	1.94*
osobne x organiz. ( <i>b4</i> )	-.58	1.17	-1.65	1.38	-4.96	2.78
organizacijske <sup>2</sup> ( <i>b5</i> )	-.07	.64	.67	.75	-.13	1.51
$R^2$	.55***		.51***		.52***	
linija usklađenosti						
nagib ( <i>a1</i> )	5.43	1.47***	2.40	1.73	8.79	3.50*
zakrivljenost ( <i>a2</i> )	-.32	.89	1.29	1.11	-.18	2.23
linija neusklađenosti						
nagib ( <i>a3</i> )	-2.59	2.30	-7.90	2.71**	-18.37	5.48***
zakrivljenost ( <i>a4</i> )	.84	1.75	4.59	2.10*	9.74	4.24*

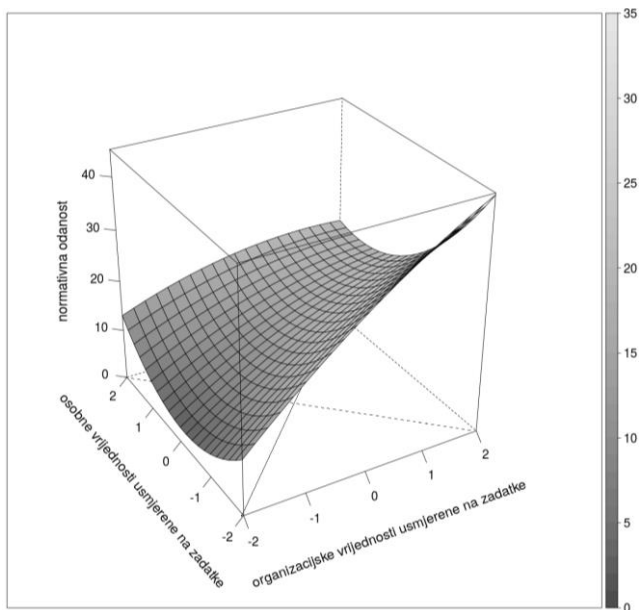
SE – standardna pogreška; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .



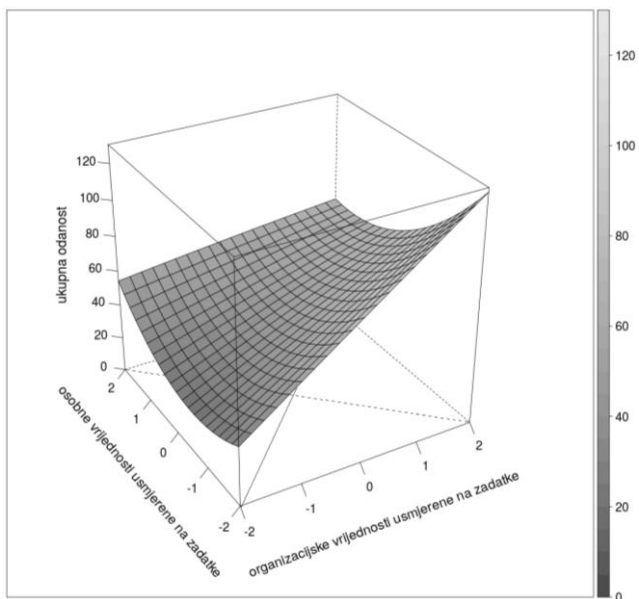
Za afektivnu je odanost jedini značajan parametar odzivne površine  $a_1$ . Dakle, kada su osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke usklađene, veća je izraženost ovih dviju vrijednosti linearno povezana s većom afektivnom odanosti organizaciji (Slika 1.). Kada se radi o normativnoj odanosti, značajni su parametri odzivne površine  $a_3$  i  $a_4$ . Negativan  $a_3$  parametar pokazuje da je razina normativne odanosti veća kada je neusklađenost takva da su organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke više od osobnih vrijednosti. Značajan pozitivan  $a_4$  parametar govori o nelinearnom efektu neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti, odnosno da se normativna odanost snažnije povećava s povećanjem neusklađenosti ovih dvaju prediktora (Slika 2.). Rezultati dobiveni za ukupnu odanost organizaciji predstavljaju kombinaciju rezultata dobivenih zasebno za afektivnu i normativnu odanost. Dobiven je značajan pozitivan  $a_1$  parametar kao i kod afektivne odanosti te značajan negativan  $a_3$  i značajan pozitivan  $a_4$  parametar kao i kod normativne odanosti. Dakle, ukupna odanost organizaciji veća je kada su osobne i organizacijske vrijednosti usklađene i više izražene, kada je neusklađenost takva da su organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatke više od osobnih vrijednosti te kada je ta neusklađenost više izražena (Slika 3.).



Slika 1. Efekti (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke na afektivnu odanost. Puna linija – linija usklađenosti; isprekidana linija – linija neusklađenosti.



Slika 2. Efekti (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke na normativnu odanost. Puna linija – linija usklađenosti; isprekidana linija – linija neusklađenosti.



Slika 3. Efekti (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke na ukupnu odanost organizaciji. Puna linija – linija usklađenosti; isprekidana linija – linija neusklađenosti.

Rezultati polinomnih regresijskih analiza kojima su ispitani odnosi između (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude i različitih aspekata odanosti organizaciji prikazani su u Tablici 3. i na Slikama 4. i 5.

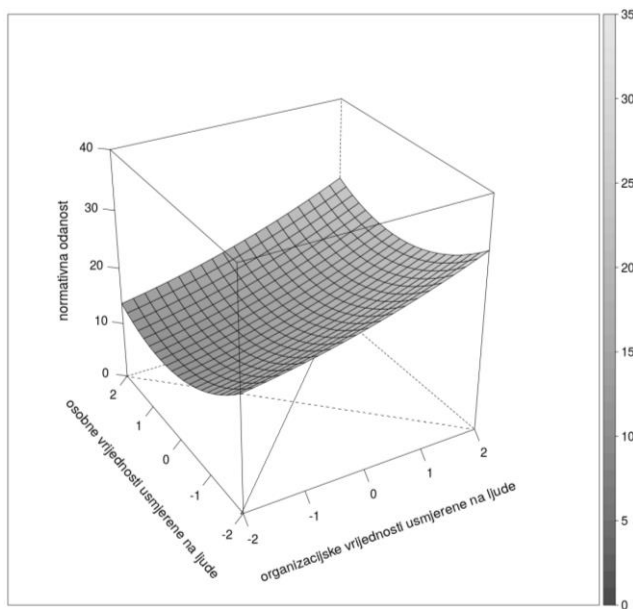
Tablica 3.

*Rezultati polinomnih regresijskih analiza za osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na ljude i različite aspekte odanosti organizaciji*

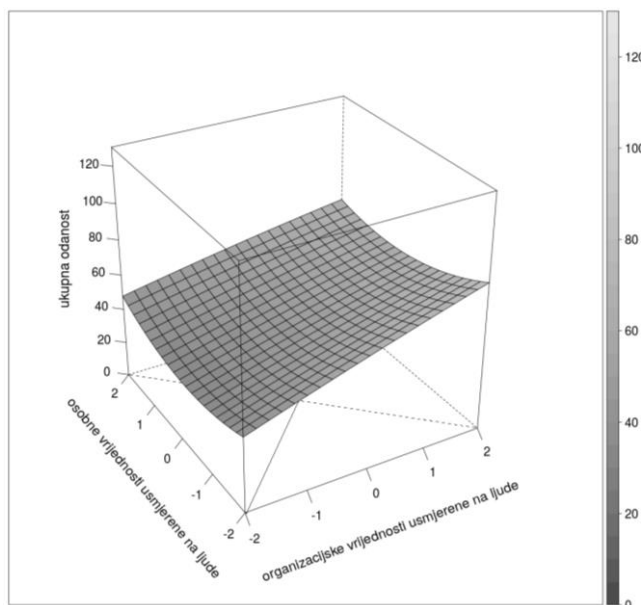
	Normativna odanost		Ukupna odanost	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
konstanta	15.96	1.01***	51.37	2.04***
osobne ( <i>b1</i> )	-1.44	1.59	-.85	3.22
organizacijske ( <i>b2</i> )	2.89	1.47*	7.91	2.98**
osobne <sup>2</sup> ( <i>b3</i> )	1.36	.76	2.58	1.54
osobne x organizacijske ( <i>b4</i> )	.10	1.09	-1.12	2.20
organizacijske <sup>2</sup> ( <i>b5</i> )	.33	.46	-.23	.94
<i>R</i> <sup>2</sup>	.49***		.50***	
linija usklađenosti				
nagib ( <i>a1</i> )	1.45	2.22	7.06	4.50
zakrivljenost ( <i>a2</i> )	1.79	1.27	1.23	2.58
linija neusklađenosti				
nagib ( <i>a3</i> )	-4.33	2.10*	-8.76	4.27*
zakrivljenost ( <i>a4</i> )	1.59	1.43	3.47	2.90

*SE* – standardna pogreška; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Jedini je značajan parametar odzivne površine i za normativnu i za ukupnu odanost organizaciji  $a_3$ . Njegov negativan predznak pokazuje da je razina normativne (Slika 4.) i ukupne odanosti organizaciji (Slika 5.) veća kada je neusklađenost takva da su organizacijske vrijednosti usmjerene na ljude više od osobnih vrijednosti.



Slika 4. Efekti (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude na normativnu odanost. Puna linija – linija usklađenosti; isprekidana linija – linija neusklađenosti.



Slika 5. Efekti (ne)usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude na ukupnu odanost organizaciji. Puna linija – linija usklađenosti; isprekidana linija – linija neusklađenosti.

## Rasprava

Polazeći od nekoliko prethodnih istraživanja koja su upućivala na to da kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti može igrati važnu ulogu u razvoju odanosti zaposlenika, ovim se istraživanjem nastojao dati doprinos razumijevanju navedene problematike. U ovom je radu korištena kategorizacija radnih vrijednosti Sarossa i sur. (2005) već djelomično potvrđena na hrvatskom uzorku ispitanika (Kračić i Barić, 2016), koja diferencira dva šira faktora osobnih kao i dva šira faktora organizacijskih vrijednosti, nazvane "orijentacija prema zadacima" i "orijentacija prema ljudima". Pri tome je glavni cilj istraživanja bio utvrditi efekte kongruentnosti, odnosno nekongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih prema zadacima te osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih prema ljudima na afektivnu, normativnu, instrumentalnu i ukupnu odanost organizaciji. Razlog korištenja svih komponenti odanosti bio je taj što su već prethodna istraživanja pokazala (Finegan, 2000; O'Reilly i sur., 1991) da su klasteri vrijednosti koji prediciraju pojedine komponente odanosti različiti. Na temelju se nekoliko dosadašnjih nalaza (Finegan, 2000; O'Reilly i sur., 1991) moglo pretpostaviti da bi afektivna i normativna odanost mogle biti povezane s kongruentnošću vrijednosti osobe i organizacije, dok to ne bi bio slučaj s instrumentalnom odanošću. Također, očekivalo se da će na afektivnu odanost organizaciji utjecati kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima, dok će na normativnu i ukupnu odanost pored nje utjecaj imati i kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih ljudima.

Da bi se odgovorilo na postavljene probleme provedeno je osam polinomnih regresijskih analiza, pri čemu se s prve četiri nastojalo provjeriti efekte (ne)kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima na afektivnu, normativnu, instrumentalnu i ukupnu odanost organizaciji, dok su s druge četiri provjereni efekti (ne)kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih ljudima na iste komponente odanosti. Osim polinomnih regresijskih analiza korištena je i metoda odzivnih površina, čiji su parametri izračunati na temelju regresijskih koeficijenata dobivenih polinomnom regresijskom analizom.

Rezultati ovog istraživanja samo djelomično potvrđuju postavljene hipoteze. Dobiveni rezultati naime upućuju na to da afektivna i ukupna odanost organizaciji rastu s usklađenošću i većom izraženošću osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke, čime je potvrđena prva i dio četvrte hipoteze. To drugim riječima znači da će emocionalna privrženost i ukupna odanost zaposlenika biti to veća što je usmjerenost na zadatke važnija i za njih i za organizaciju i što su oni u tome cilju više usklađeni. Da je veća sukladnost vrijednosti povezana s većom odanošću organizaciji, pokazuju već i prva istraživanja koja se bave ovom problematikom (Caldwell i O'Reilly, 1990; Chatman, 1989; Luthans, Baack i Taylor, 1987; O'Reilly i sur., 1991; Vancouver i Schmitt, 1991), a nalaze slične ovima dobila je i Finegan (2000), koja je koristeći četiri kategorije vrijednosti i tri komponente

odanosti našla da kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na razvoj, što je slično vrijednostima orijentacije prema zadacima u ovom radu, dovodi do veće afektivne odanosti. Ovi su nalazi sasvim logični jer je opravdano očekivati da će zaposlenici koji visoko vrednuju neke radne ciljeve biti vrlo privrženi organizaciji koja visoko vrednujući te iste ciljeve osigurava djelatniku zadovoljenje njegovih potreba. Neki autori poput Maierhofer, Kabanoffa i Griffina (2002) te Cohena (2009) obrazlažu da se afektivna odanost povećava kada je klima u organizaciji takva da djelatniku osigurava pokazivanje i potvrdu njegovih vrijednosti, a Blau (1964) to drži rezultatom potrebe za recipročnošću. Posljedično, kod takvih će zaposlenika biti viša i ukupna odanost organizaciji. Iako bi bilo realno očekivati da afektivna odanost raste i s usklađenošću osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih ljudima, to nije dobiveno ni u ovom, niti u istraživanju Finegan (2000).

Druga hipoteza, prema kojoj se očekivalo da će, u skladu s pretpostavkama i nalazima drugih istraživača (npr. O'Reilly i sur., 1991), s povećanjem usklađenosti i izraženosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih ljudima, kao i usklađenosti i izraženosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih zadacima doći do porasta normativne odanosti zaposlenika, u našem slučaju nije potvrđena. Nalazi vezani uz normativnu odanost pokazali su, suprotno očekivanjima, da je ona više povezana s nekongruentnošću osobnih i vrijednosti organizacije nego s kongruentnošću. Normativna odanost naime raste s neusklađenošću i većom izraženošću osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke, ali i onih usmjerenih na ljude, a to vrijedi samo onda kada je priroda neusklađenosti takva da je organizacija više usmjerena na te vrijednosti nego što je na njih usmjeren njezin zaposlenik. Pri tome će ta odanost biti veća što je veći nesklad između stavova pojedinca i organizacije. To podrazumijeva da će zaposlenik koji percipira da njegova organizacija znatno više od njega samoga vrednuje i brine se o nekim važnim ciljevima imati vjerojatno neku vrstu griznje savjesti i osjećati da mu je dužnost, odnosno obaveza biti odan. Ako npr. organizacija poštuje i cijeni pravedan odnos prema zaposleniku, čak više nego što je i njemu samome to važno, on će osjećati obavezu vratiti tu pažnju i brigu barem odanošću prema svojoj organizaciji.

Slično, iz rezultata dobivenih ovim istraživanjem, proizlazi da s porastom neusklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti usmjerenih prema zadacima i ljudima, i to onda kada organizacija pokazuje višu usmjerenost tim ciljevima od samih zaposlenika, raste i ukupna odanost zaposlenika, čime nije potvrđen drugi dio četvrte hipoteze kojim se očekivalo da ta odanost bude povezana s kongruentnošću osobnih i organizacijskih vrijednosti. Ovakvi nalazi ipak nisu neobični, s obzirom na to da ukupna odanost skuplja efekte koje imaju njezine pojedine komponente, pa je tako pod utjecajem varijabli koje djeluju na afektivnu odanost, ali i pod utjecajem varijabli koje djeluju na normativnu odanost.

Dobiveni rezultati također pokazuju da usklađenost i neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti nema efekt na instrumentalnu odanost, čime je potvrđena

treća hipoteza. Ovakav je rezultat u skladu s nalazima prethodnih autora (Finegan, 2000; O'Reilly i sur., 1991) i potvrđuje činjenicu da je instrumentalna odanost više pod utjecajem drugih faktora kao što su npr. vanjske nagrade (Meyer i Allen, 1984).

Može se zaključiti da nalazi ovoga istraživanja pokazuju kako u razvoju pojedinih komponenti odanosti pored osobnih i organizacijskih vrijednosti važnu ulogu igra i njihova kongruentnost. Kao što navodi Bergman (2012), osobne su radne vrijednosti standardi kroz koje zaposlenici procjenjuju svoja radna iskustva, a odanost kao i drugi pozitivni stavovi vjerojatniji su što je neka vrijednost za pojedinca važnija i njezino ostvarenje na radnom mjestu izvjesnije. S obzirom na to da druga istraživanja pokazuju da su tri tipa odanosti povezana s različitim radnim ishodima, pri čemu afektivna i normativna u pravilu s pozitivnim, dok je instrumentalna odanost s njima povezana vrlo slabo (Meyer i Allen, 1997), organizacije bi, u cilju održavanja što kvalitetnije radne okoline i veće produktivnosti trebale nastojati upravljati afektivnom i normativnom odanošću svojih zaposlenika.

Uz dobivene je rezultate potrebno navesti i to da bi provedeno istraživanje bilo kvalitetnije kada bi pored navedenih koristilo i neke ponašajne mjere, više izvora podataka te kada bi nacrt istraživanja bio longitudinalan. Također, značajnom poboljšanju razumijevanja ove problematike pridonijelo bi i uključivanje moderatorskih varijabli.

Na kraju, moguće je navesti i neke smjernice za buduća istraživanja. Prije svega, trebalo bi poraditi na kvalitetnijoj konceptualizaciji vrijednosti oko koje bi se usuglasila većina istraživača, jer korištenje različitih kategorizacija ometa sumiranje nalaza. Također, bilo bi preporučljivo korištenje i sličnije metodologije jer se neki autori, kao npr. O'Reilly i suradnici (1991), koriste kolektivnim procjenama organizacijskih vrijednosti koje su slabije povezane s odanošću jer ne predstavljaju percepciju zaposlenika, nego agregiranu mjeru svih procjena, dok se neki drugi kao npr. Finegan (2000), što je puno primjerenije, koriste zaposlenikovom procjenom organizacijskih vrijednosti, koja je znatno učinkovitija za predikciju individualnog ponašanja (Judge i Cable, 1997).

### **Zahvala**

Zahvaljujemo se Marku Tončiću na pomoći pri grafičkom prikazivanju podataka.

## 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>
- Agarwal, P. i Sagar, P. (2012). The impact of person-organization value congruence on organizational commitment in a public sector organization. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3(9), 151-156.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabis, A. H., Bhupatkar, A. i Panina, D. (2012). 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.
- Cable, D. M. i Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 51, 1-23.
- Caldwell, D. F. i O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- 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.
- Edwards, J. R. (2007). Polynomial regression and response surface methodology. U: C. Ostroff i T. A. Judge (Ur.), *Perspectives on organizational fit* (str. 361-372). San Francisco: Jossey-Bass.
- Edwards, J. R. i Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- Elfenbein, H. A. i O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32, 109-142.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.



- Fleenor, J. W., McCauley, C. D. i Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7(4), 487-506. doi:10.1016/s1048-9843(96)90003-x
- 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., Lapierre, L. M. i Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Judge, T. A. i Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. i Cook, W. L. (2006). *Dyadic data analysis*. New York: The Guilford Press.
- Kobas Dešković, D. (2012). *Odanost organizaciji u funkciji podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti*. Neobjavljeni magistarski rad. Sveučilište u Zagrebu.
- Krapić, N. i Barić, S. (2016). Osobne i organizacijske vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji. *Psihologijske teme*, 25, 479-498.
- 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.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. i Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87, 985-993.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. i Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-345.
- Leung, A. i Chaturvedi, S. (2011). Linking the fits, fitting the links: Connecting different types of PO fit to attitudinal outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 391-402.
- Luthans, F., Baack, D. i Taylor, L. A. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 219-235.
- 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. 217-164). 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.
- 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. (1984). Testing the "side bet" theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- 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*. 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., 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.
- Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G. i Shin, K.-H. (2013). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67, 99-152.
- 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.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C. i Heggestad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554.
- 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.
- Šverko, B. (1987). *Priručnik za upitnik vrijednosti (V-upitnik)*. Zagreb. Savez samoupravnih interesnih jedinica za zapošljavanje Hrvatske - Zagreb.
- Vancouver, J. B. i Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Vandenbergh, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- 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.
- Zovko Kordić, M. (2012). *Različite mjere sukladnosti pojedinca i organizacije i njihova povezanost sa zadovoljstvom poslom*. Neobjavljeni specijalistički rad. Sveučilište u Zagrebu.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: Varteks tiskara.

## **The Effects of Congruence between Personal and Organizational Values on Organizational Commitment**

### Abstract

The aim of this study was to examine the effects of congruence between personal and organizational values focused on tasks and people on organizational commitment. The study was carried out on a convenience sample of 217 participants from several middle- and large-scale organisations who completed the Organisational commitment questionnaire and the Personal and organisational values scale. The data were analysed using polynomial regression analysis. The results obtained show that affective commitment was higher when personal and organizational values focused on tasks were in congruence on higher levels. Normative commitment was higher when personal and organizational values focused on tasks were incongruent in a way that organizational values were higher than personal. Additionally, greater incongruence between personal and organizational values focused on tasks was associated with a sharper increase of normative commitment. Overall commitment was higher when personal and organizational values focused on tasks were in

congruence on higher levels, when these values were incongruent in a way that organizational values were higher than personal, and when this incongruence was more pronounced. Regarding the effects of congruence between personal and organizational values focused on people the results obtained show that normative and affective commitment were higher when these values were incongruent in a way that organizational values were higher than personal.

*Keywords:* organizational commitment, personal work values, organizational work values, congruence between personal and organizational work values

## **Efectos de congruencia de valores personales y organizacionales sobre la lealtad a la organización**

### **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue examinar los efectos que tiene la congruencia de valores personales y organizacionales enfocados en tareas y enfocados en personas sobre la lealtad a la organización y sus componentes. La investigación se llevó a cabo en la muestra de 217 participantes, empleados en varias organizaciones croatas medianas y grandes. Fue aplicado el Cuestionario de Lealtad a la Organización y la Escala de Valores Personales y Organizacionales. Los datos obtenidos fueron analizados a través de una serie de análisis de regresión polinomial. Los resultados obtenidos muestran lo siguiente: si los valores personales y organizacionales enfocados en tareas están en armonía, su nivel superior está relacionado con mayor lealtad afectiva. Si estos valores carecen de armonía, en el sentido de que los valores organizacionales están más altos que los personales, se nota una lealtad normativa más alta. Además, la lealtad normativa aumenta mucho más con la disminución de la armonía. La lealtad total a la organización es mayor si los valores personales y organizacionales enfocados en tareas están en armonía y más acentuados, si la falta de armonía significa que los valores organizacionales enfocados en tareas son mayores que los personales y si esta falta de armonía está más acentuada. Cuando se trata de efectos de la (falta de) armonía de valores personales y organizacionales enfocados en personas, los resultados obtenidos muestran que la lealtad normativa y total aumenta si los valores organizacionales enfocados en personas están más altos que los valores personales.

*Palabras clave:* lealtad a la organización, valores laborales personales, valores laborales organizacionales, congruencia de valores laborales personales y organizacionales

Primljeno: 18.09.2017.