

Vpliv delovnih vrednot na organizacijsko vedenje

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.139>

Strokovni članek

UDK 005.32:174-057.16

KLJUČNE BESEDE: kognitivne vrednote, afektivne vrednote, instrumentalne vrednote, zaposleni, delovno okolje, organizacijsko vedenje.

POVZETEK – Namen članka je prikazati kompleksen problem vpliva delovnih vrednot na organizacijsko vedenje in identificirati dimenzije delovnih vrednot, ki najbolj vplivajo na zaposlene in njihovo zadovoljstvo pri delu. S sistematičnim pregledom literature smo identificirali ključna spoznanja s področja organizacijskega vedenja in vrednot zaposlenih, natančno predstavili vplive, ki jih imajo vrednote zaposlenih na delovno okolje organizacije, in opredelili dimenzije, ki sodijo na področje delovnih vrednot s pomočjo ustvarjenih kategorij in kod. Oblikovali smo štiri raziskovalna vprašanja: (1) Katere so ključne dimenzije delovnih vrednot zaposlenih? (2) Kako kognitivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene in kako se ti učinki kažejo v delovnem okolju organizacije? (3) Na kakšen način afektivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene? (4) Kakšni so učinki in vplivi instrumentalnih delovnih vrednot? Omejitvena merila pri pregledu literature so bila: obdobje od leta 2013 do leta 2023, prosti dostop do celotnega besedila člankov, pomembnost teme in jezik besedila slovenščina in angleščina. Na osnovi analize znanstvenih člankov smo ugotovili, da imajo kognitivne, afektivne in instrumentalne delovne vrednote velik vpliv na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, kar pa vpliva tudi na celotno organizacijsko okolje.

Professional article

UDC 005.32:174-057.16

KEYWORDS: cognitive values, affective values, instrumental values, employees, work environment, organisational behaviour

ABSTRACT: The aim of this paper is to illustrate the complex problem of the impact of work values on organisational behaviour and to identify the dimensions of work values that have the greatest impact on employees and their job satisfaction. Through a systematic literature review, we identify key findings in the field of organisational behaviour and employee values, detail the impact that employee values have on an organisation's work environment, and identify the dimensions that fall within the domain of work values using the categories and codes generated. Four research questions were formulated: (1) What are the key dimensions of employee work values? (2) How do cognitive work values influence employees and how are these effects manifested in the work environment of the organisation? (3) How do affective work values influence employees? And (4) What are the effects and impacts of instrumental work values? The limiting criteria for the literature review were: the period from 2013 to 2023, free access to the full text of the articles, the relevance of the topic, and the language of the text English and Slovenian. Based on the analysis of scientific articles, we found that cognitive, affective and instrumental work values have a significant impact on employee satisfaction and engagement, which in turn has an impact on the overall organisational environment.

1 Teoretična izhodišča

Organizacijsko vedenje je veda, ki skuša razumeti oziroma pojasniti, kaj vpliva na vedenje posameznika ali skupine v delovnem okolju. Teorije in modeli pojasnjujejo, kako različni dejavniki (kot so motivacija, individualne značilnosti, zaznavanje,

osebne lastnosti in vrednote) vplivajo na vedenje zaposlenih, ter skušajo napovedati, kakšne bodo posledice. Kot znanost želi pomagati, da posamezniki sprejmejo kakovostne odločitve, ki posledično prispevajo tudi k uspehu celotne organizacije (Mihelič idr., 2021). Posameznikovo razmišljanje o organizaciji in njegovem delu ne vpliva samo na obnašanje na delovnem mestu, ampak tudi na njegovo počutje, zdravje in delovno uspešnost. Ko so misli in občutki dolgotrajni, jih definiramo kot vrednote posameznika (George in Jones, 2007).

Vrednote so opredeljene kot temeljna in dolgotrajna vedenja, stališča ali prepričanja posameznikov o tem, kaj je pomembno. V okolju se vrednote odražajo predvsem pri sprejemanju odločitev in navadah ter so temeljna prepričanja o tem, za kaj si moramo v življenju prizadevati (Gamage idr., 2021). Vrednote so torej kolektivna predstava skupine, posameznika, organizacije ali kulture o tem, kaj je dobro, prav, narobe, zaželeno in vredno. Osebne vrednote so zaželeni cilji, ki služijo kot vodilna načela. Bolj kot je neka vrednota izrazita, bolj je oseba motivirana in se nanjo zanaša kot na vodilno načelo. Vrednote prinašajo standarde, želje in merila za preverjanje in vrednotenje odločitev (Arieli idr., 2020). Prioritete vrednot se razlikujejo, saj so urejene po hierarhiji glede na njihov subjektivni pomen (Sagiv idr., 2017). Osebne vrednote zaposlenih lahko vplivajo na poslovanje in delovanje organizacije na več načinov, saj se učinki kažejo predvsem v vedenju, odnosih s sodelavci, slogu vodenja, sprejemanju pomembnih odločitev, povečanju stopnje inovativnosti ter pri sprejemanju družbene oziroma organizacijske odgovornosti. Z vidika organizacije so vrednote še posebej pomembne, saj predstavljajo osnovo za oblikovanje ciljev in strategije delovanja organizacije (Nedelko in Brzozowski, 2017).

Na ravni organizacije sistem skupnih vrednot tvori organizacijsko kulturo. V primeru, da se vrednote zaposlenih poenotijo z vrednotami organizacije, nastane tako imenovana skladnost vrednot, kar vodi do različnih individualnih in organizacijskih učinkov ter s tem dobrega počutja zaposlenih, zadovoljstva pri delu, organizacije zavzetosti in njene uspešnosti (Tourky idr., 2023). Vrednote so tudi zelo učinkovito orodje za spodbujanje motivacije, da je nekdo zaposlen v okolju, kjer so vrednote pomembne tako z vidika posameznika kot tudi organizacije, kar lahko spodbuja notranjo motivacijo. Zaposleni so na delovnem mestu bolj zadovoljni in predani svojemu delu, kar posledično vodi do zmanjšanja napak in boljših poslovnih rezultatov. Motivacijski proces mora biti povezan s temeljnimi vrednotami zaposlenih (Nedelko in Brzozowski, 2017). Vrednote posameznikov se razvijajo kot produkt učenja in pridobivanja izkušenj iz različnih virov v delovnem okolju. Proces učenja, ustvarjanja novega znanja in pridobivanja izkušenj se razlikuje za slehernega posameznika, kjer prihaja do pomembnih razlik pri ustvarjanju delovnih vrednot (Schermerhorn idr., 2005). Delovne vrednote se opredelijo kot dosežek, pomoč, poštenost in pravičnost (Wood, 2010). V sklop delovnih vrednot štejemo tudi cilje in rezultate zaposlenih, odnose na delovnem mestu, družinsko varnost, sodelovanje in zaželeno vedenje. Tako lahko delovne vrednote razvrstimo v dve kategoriji, in sicer: intrinzične (notranje) in ekstrinzične (zunanje) delovne vrednote (Fatima idr., 2015). Intrinzične oziroma notranje vrednote so povezane z delom samim. Zaposleni z intrinzično delovno naravnostjo si želijo no-

vih izzivov, novih znanj in si prizadevajo, da bi dosegli svoj najvišji možni potencial. Takšni zaposleni privilegirajo zahtevna delovna mesta in situacije, ki od njih zahtevajo veliko kompetentnosti, želijo si kariernega napredovanja in kontinuirane osebne rasti. Po drugi strani pa so ekstrinzične vrednote povezane z nagradami in zaslužkom. Zaposleni ovrednotijo svoje delo kot vredno le v primeru, ko jim slednje prinaša dovolj sredstev in ugodno ekonomsko varnost. Ceniti znajo le materialne ugodnosti, ki jih prinaša delo, v večini primerov prevladujejo ekstrinzične delovne vrednote, saj večina ljudi svoje delo opravlja, ker se z njim preživlja (Geroge in Jones, 2007).

Vrednote posameznikov se razlikujejo, saj po vsem svetu prihaja do generacijskih razlik. S časom prihajajo nove ideje, boljše tehnologije in boljši načini organizacije dela. Generacijske razlike močno vplivajo na zasnovo timov, motiviranje, produktivnost in na spopadanje s spremembami. To vodi do pomanjkanja komunikacije in medsebojnega razumevanja, ki sta posledica različnih generacijskih vrednot in ciljev (Carbary idr., 2016).

Tabela 1

Generacije in delovne vrednote

<i>Generacija:</i>	<i>Vstop v delovno okolje:</i>	<i>Približna trenutna starost:</i>	<i>Prevladujoče delovne vrednote:</i>
Baby boomerji	1950–1960	več kot 65	delavnost, konzervativnost, ustrežljivost, zvestost organizaciji.
Generacija X	1965–1985	zgodnja 40 do srednja 60.	uspešnost, ambicioznost, nenaklonjenost do avtoritete, občutek dosežka, zvestoba do kariere.
Generacija Y	1985–2000	pozna 20 do zgodnja 40.	ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, zvestoba odnosu.
Generacija Z	2000–2023	manj kot 30.	samozavest, finančna uspešnost, timska usmerjenost, zvestoba do sebe in odnosa.

Vir: Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. Eight edition: San diego: Pearson Education International. str. 19.

1.1 Teorije vrednot

Rokeachova teorija vrednot

Milton Rokeach (1973) je znan po svoji raziskavi vrednot Rokeach (RVS). Raziskava opredeljuje vrednote kot trajna prepričanja, ki usmerjajo vedenja posameznikov in jim pomagajo prilagajati se na spremembe iz okolja. Raziskava vrednot Roach (RVS) je sestavljena iz dveh nizov, pri čemer vsak niz vsebuje 18 vrednot. Prvi niz predstavljajo terminalne vrednote oziroma končna stanja, ki so odraz individualnih pogledov. To so zaželena končna stanja ali cilji, ki si jih želi posameznik doseči v svojem življenju. Terminalne vrednote vključujejo dva podtipa: osebne vrednote (samoosredotočenost) in socialne vrednote (osredotočenost na druge). Na drugi strani so instrumentalne vrednote oziroma načini ravnanja, ki so izraženi kot sredstva oziroma orodja za doseganje končnih stanj (Kautish idr., 2020). Niz instrumentalnih vrednot

vključuje dva podtipa, in sicer kompetence in moralne vrednote. Moralne vrednote se nanašajo na moralo, ki vzbuja občutek bolečine, krivde ali slabe vesti, na drugi strani se vrednote kompetenc nanašajo na kompetence, ki pri posamezniku vzbujajo občutek osebne pomanjkljivosti. Predstave o tem, katere vrednote so zaželene ali nezaželene, so relativne, saj so nekatere sprejemljive z vidika družbe, spet druge z vidika posameznika (Ariail idr., 2020).

Tabela 2

Terminalne vrednote

<i>Terminalne vrednote ali končna stanja:</i>	
Socialne (osredotočenost na druge):	Osebne (samoosredotočenost):
svetovni mir (svet brez vojne)	udobno življenje (uspešno)
lepota sveta (lepota narave)	razburljivo življenje
enakost (enake možnosti za vse)	občutek dosežka
družinska varnost (skrb za družino)	sreča (zadovoljstvo)
svoboda (neodvisnost, svoboda odločanja)	notranja harmonija (osvoboditev notranjih konfliktov)
zrela ljubezen	užitek (prijetno, lagodno življenje)
državna varnost	odrešenje (večno življenje)
družbeno priznanje (spoštovanje)	samospoštovanje
pravo prijateljstvo (tesni prijatelji)	modrost

Vir: Tuulik, K. idr., (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values. *International Journal of Organizational Leadership* 5 (2016). str. 154.

Tabela 3

Instrumentalne vrednote

<i>Instrumentalne vrednote (vedenjske):</i>	
Moralne (poudarek na morali in odnosih):	Kompetenčne (poudarek na kompetencah):
razgledanost	ambicioznost (trdo delo)
odpuščanje	spodobnost (kompetentnost, učinkovitost)
koristnost (delo za dobrobit drugih)	čistost (lepo urejeno, čisto)
poštenost (iskrenost)	pogum (stati za svojimi prepričanji)
ljubeznivost	domiselnost
veselje	neodvisnost
poslušnost	intelektual
vljudnost (dobra vzgoja)	logika
odgovornost (zanesljivost)	samokontrola

Vir: Tuulik, K. idr., (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values. *International Journal of Organizational Leadership* 5 (2016). str. 154.

Schwartzova teorija vrednot

K preučevanju in razumevanju vrednot je pomembno prispeval Shalom H. Schwartz (1992), ki v svoji raziskavi navaja, da več posameznih vrednot prinaša enako motivacijsko širino. Tako je mogoče dolge seznime vrednot organizirati v veliko

krajši seznam pomembnih vrst vrednot. Schwartz je predlagal, da je vrednote mogoče opredeliti glede na njihove končne motivacijske cilje (Sagiv idr., 2017). Ta znamenita teorija osnovnih človeških vrednot temelji na rezultatih obsežne empirične raziskave, v kateri je bilo identificiranih deset različnih motivacijskih vrednot, ki so: moč, dosežki, hedonizem, stimulacija, samousmerjanje, univerzalizem, dobronamernost, tradicija, konformnost in varnost. Naštete motivacijske vrednote služijo kot vodilna načela v življenju posameznikov (Mokro, 2020). Po Schwartzu lahko celotno strukturo razdelimo na štiri vrednostne sloge: v prvem nizu sta predstavljena samopreseganje in ohranjanje, v drugem nizu pa samoizpolnjevanje in odprtost za spremembe (Amizardeh idr., 2022). Sklop samopreseganja se nanaša na dobronamernost, saj neposredno vpliva na dobro počutje in spoštovanje ostalih zaposlenih. V sklop ohranjanja spadajo konformnost, tradicija in varnost. Sklop samoizpolnjevanja temelji na moči in dosežkih ter hedonizmu. Zadnji sklop, tj. odprtost za spremembe, pa se nanaša na stimulacijo in samousmerjanje (Yasir idr., 2020).

Tabela 4

Schwartzova opredelitev vrednot

<i>Štiri vrednote višjega reda:</i>	<i>Deset izvirnih vrednot:</i>
Samopreseganje	Dobronamernost – krepitev in ohranjanje dobrega počutja ostalih (s katerimi smo pogosto v medsebojnem stiku)
	Univerzalizem – spoštovanje, razumevanje, strpnost in zaščita ljudi in narave.
Ohranjanje	Konformnost – ravnati v skladu s pravili in pričakovanji družbe.
	Tradicija – spoštovanje, predanost in sprejemanje običajev, ki jih narekuje kultura ali vera.
	Varnost – harmonija in stabilnost odnosov družbe.
Samoizpolnjevanje	Moč – prevlada, nadzor nad ljudmi in viri.
	Dosežek – osebni uspeh z izražanjem usposobljenosti (v skladu z družbenimi standardi).
	Hedonizem – užitek in čutno osebno zadovoljstvo.
Odprtost za spremembe	Stimulacija – vznemirjenje, novosti in izzivi.
	Samousmerjanje – samostojno razmišljanje in delovanje, izbiranje, ustvarjanje in raziskovanje.

Vir: Schwartz, S.H. (2021). A Repository of Schwartz Value Scales with Instruction and an Introduction. *Online Reading in Psychology and Culture*, 2 (2), str. 5.

Muskova teorija razvitosti vrednot

Iz Schwartzovega seznama vrednot izhaja Muskova teorija razvitosti vrednot. Musek (1994) je izvedel veliko raziskav, na podlagi katerih je ustvaril vrednotne kategorije, vrednotne tipe in velekategorije. Ugotovil je, da se najpomembnejše vrednote spreminjajo in razvijajo v različnih življenjskih obdobjih. Kot avtor navaja, so nam v zgodnjih letih najpomembnejše hedonske vrednote, potem v ospredje stopijo potence vrednote, v zrelih letih so najpomembnejše moralne vrednote in na koncu sledijo še izpolnitvene vrednote (Mihelič idr., 2021).

Elizurjeva teorija vrednot

Elizur (1970) je v svoji raziskavi preučeval delovne vrednote in njihove učinke na okolje organizacije. Avtor navaja, da vodstvo in menedžerji želijo motivirati zaposlene, da so tudi oni del celotne organizacije. Delovne vrednote so multivariatni koncept, zato je za njihovo razumevanje izrecnega pomena določitev domene za vsako izmed njih. Elizurjeva domena opredeljuje tri skupine delovnih vrednot, in sicer instrumentalne, kognitivne in afektivne delovne vrednote. V instrumentalno skupino spada zaslužek oziroma plača, ki predstavlja materialne dejavnike motivacije. V kognitivno skupino sodijo osebna rast, napredovanje, varnost, delovne ure in pogoji ter napredovanje, ki se nanašajo na psihološke dejavnike. V zadnjo afektivno skupino spadajo medsebojni odnosi, odnosi s sodelavci (in nadrejenimi) in priznanje za dobro opravljeno delo – te vrednote predstavljajo družbeno interakcijo (Ekizler in Galifanova, 2020).

2 Metoda pregleda literature

2.1 Namen in cilji raziskave

Osrednji namen raziskave je analiza, evalvacija in povzemanje rezultatov znanstvenih del, ki se navezujejo na tematiko vrednot zaposlenih v organizaciji.

Cilji raziskave so:

- s pomočjo pregleda znanstvene literature interpretirati ključna spoznanja s področja organizacijskega vedenja in vrednot zaposlenih;
- natančno predstaviti vplive, ki jih imajo vrednote zaposlenih na delovno okolje organizacije, ter opredeliti dimenzije, ki sodijo na področje delovnih vrednot zaposlenih s pomočjo ustvarjenih kategorij in kod;
- odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Glede na postavljene cilje raziskave smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katere so ključne dimenzije delovnih vrednot zaposlenih?
2. Kako kognitivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene in kako se ti učinki kažejo v delovnem okolju organizacije?
3. Na kakšen način afektivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene?
4. Kakšni so učinki in vplivi instrumentalnih delovnih vrednot?

2.3 Raziskovalna metodologija

Metoda pregleda literature

Raziskovalna metodologija se navezuje na metodo pregleda literature, s katero smo v različnih bibliografskih bazah iskali, povzemali in analizirali znanstvena dela avtorjev, ki so že preučevali podobno tematiko.

Iskanje literature je potekalo v naslednjih prosto dostopnih bibliografskih bazah: ScienceDirect, Google scholar, Emerald, Jstor in SpringerLink. Za pomoč pri iskanju so bile uporabljene naslednje ključne besedne zveze: »personal growth«, »promotion«, »recognition for work done«, »relation with colleagues«, »self evaluation«, »income« ter »working time«. Z namenom omejevanja velike količine pridobljenih zadetkov so bili uporabljeni omejitveni kriteriji iskanja, ki so: prosto dostopno celotno besedilo, obdobje objave od leta 2013 do leta 2023, vsebinska ustreznost in besedilo v angleškem jeziku.

Strategija pregleda zadetkov

Strategija pregleda zadetkov je potekala po naslednjem zaporedju. Iskanje se je začelo v bibliografski bazi ScienceDirect, kjer sta bili uporabljeni ključni besedi za iskanje »personal growth«. Pridobili smo skupno število zadetkov 532.773 ($n = 532.773$). Po omejitvenem kriteriju obdobje (od 2013 do 2023) se je število pridobljenih zadetkov zmanjšalo na 48.497 ($n = 48.497$), od katerih je bilo na podlagi osnovnih kriterijev vsebinske ustreznosti, dostopnosti celotnega besedila in besedila v angleškem jeziku pregledanih v polnem besedilu 7 zadetkov ($n = 7$). Iskanje se je nato nadaljevalo v bibliografski bazi ScienceDirect, kjer so bile za iskanje uporabljene ključne besede »relations with colleagues«, s katerimi smo pridobili skupno 105.323 zadetkov ($n = 105.323$). Po omejitvenih kriterijih se je skupno število zadetkov zmanjšalo na 7.910 ($n = 7.910$), od katerih so bili v polnem besedilu pregledani 4 zadetki ($n = 4$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi ScienceDirect, kjer je bila uporabljena ključna beseda »income«, s katero smo pridobili skupno število zadetkov 730.635 ($n = 730.635$). Po osnovnih omejitvenih kriterijih smo pridobili 103.402 zadetka ($n = 103.402$), od katerih so bili v polnem besedilu pregledani 4 zadetki ($n = 4$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Google scholar, kjer sta bili uporabljeni ključni besedi »personal growth«. Skupno je bilo pridobljenih 7.900.000 zadetkov ($n = 7.900.000$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 16.300 zadetkov ($n = 16.300$), od katerih je bilo za polni pregled besedila izbranih 6 zadetkov ($n = 6$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Google scholar, kjer je bila uporabljena za iskanje ključna beseda »promotion«, ki nam je podala skupno 4.110.000 zadetkov ($n = 4.110.000$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 919.000 zadetkov ($n = 919.000$), od katerih je bilo za pregled v polnem besedilu izbranih 7 zadetkov ($n = 7$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Emerald, kjer so bile za iskanje uporabljene ključne besede »recognition for work done«. Tako smo pridobili skupno število zadetkov 87.000 ($n = 87.000$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 43.000 zadetkov ($n = 43.000$), kjer smo za pregled v polnem besedilu izbrali 8 zadetkov ($n = 8$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Jstor, kjer sta bili uporabljeni ključni besedi »self evaluation«, s katerima smo pridobili skupno število zadetkov 519.754 ($n = 519.754$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 95.307 zadetkov ($n = 95.307$), od katerih je bilo za pregled v polnem besedilu izbranih 5 zadetkov ($n = 5$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi SpringerLink, kjer sta bili uporabljeni ključni

besedi za iskanje »working time«, s katerima smo pridobili skupno število zadetkov 8.035.601 ($n = 8.035.601$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 4.285.642 zadetkov ($n = 4.285.642$), od katerih so bili za pregled v polnem besedilu izbrani 3 zadetki ($n = 3$).

Tabela 5

Rezultati pregleda literature

Biblijografska baza	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
ScienceDirect	»personal growth«	532.773	7
ScienceDirect	»relations with colleagues«	105.323	4
ScienceDirect	»income«	730.635	4
Google scholar	»personal growth«	7.900.000	6
Google scholar	»promotion«	4.110.000	7
Emerald	»recognition for work done«	87.000	8
Jstor	»self evaluation«	519.754	5
SpringerLink	»working time«	8.035.601	3

Vir: Lastni vir, 2023.

V tabeli 5 so predstavljeni rezultati pregleda literature, ki vključujejo ime bibliografske baze, ključne besede, s katerimi smo iskali znanstvene članke, številčne podatke o tem, koliko zadetkov smo pridobili z uporabo ključnih besed ter koliko od teh je bilo pregledanih v polnem besedilu.

Opis obdelave podatkov pregleda literature

Obdelava podatkov pregleda literature temelji na njeni aktualnosti, vsebinski ustreznosti in dostopnosti, zato je bil uporabljen kriterij obdobja, s katerim smo znanstvene članke omejili na trenutno aktualne članke, ki niso starejši od 10 let (od leta 2013 do leta 2023), kriterij vsebinske ustreznosti, na podlagi katere se pregledana literatura navezuje na tematiko o vrednotah zaposlenih, uporabljen je tudi kriterij prosto dostopno celotno besedilo in kriterij besedilo v angleškem jeziku. S pomočjo predstavljenih kriterijev pregleda smo veliko količino pridobljenih zadetkov omejili in izločili najbolj kakovostne raziskave, katerih ugotovitve so utemeljene s kvantitativnimi rezultati in nam podajo jasne odgovore, kako različne vrednote zaposlenih vplivajo na delovno okolje organizacije. Za metasintezo je bila uporabljena metoda prizma diagrama, kjer je predstavljena celotna strategija poteka raziskave, ki vsebuje navedbo vseh faz in kriterijev omejitev. V končno analizo je zajetih enajst raziskav, pri katerih smo s pomočjo kvalitativnih analitičnih orodij pridobili kode, ki smo jih na podlagi medsebojnih korelacij in lastnosti nato združili v skupne kategorije. Te kategorije predstavljajo bistvene dimenzije delovnih vrednot zaposlenih. Raziskava je potekala v obdobju od 18. oktobra 2023 do 7. novembra 2023.

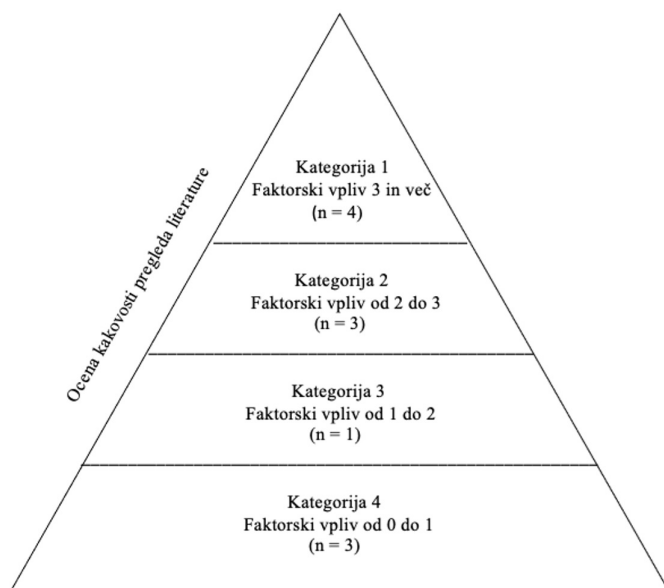
Ocena kakovosti pregledane literature

Ocena kakovosti pregledane literature izhaja iz analitike člankov, znanstvenih del oziroma revij, v katerih je bil objavljen članek. Ocena kakovosti je tako osnovana na

podlagi faktorja vpliva, pri katerem se za meritev uporablja število citiranj v določenem časovnem obdobju. Večji kot je faktor vpliva, večja je kakovost članka, saj je bilo znanstveno delo v določenem obdobju večkrat citirano, nasprotno velja za manjši faktor vpliva. Za oceno kakovosti pregledane literature smo oblikovali štiri kategorije, ki zajemajo vrednosti faktorja vpliva od 0 do 3+. V njih smo umestili članke, ki ustrezajo kriterijem ustvarjene kategorije. Kategorija 4 zajema članke, ki imajo faktor vpliva od 0 do 1. Ta kategorija (4) predstavlja povprečno kakovost članka. Sledi ji kategorija 3, ki zajema faktor vpliva od 1 do 2 in predstavlja nadpovprečno kakovost članka. Zelo kakovostna dela predstavlja kategorija 2, ki zajema faktor vpliva od 2 do 3. Najvišja je kategorija 1, ki zajema faktor vpliva 3 in več. Ta kategorija (1) predstavlja izjemno kakovost in vanjo sodijo članki, objavljeni v revijah, ki imajo izjemen vpliv na širšo množico. Na sliki 1 so s piramidno shemo predstavljene kategorije in število člankov, ki ustrezajo kriterijem ustvarjene kategorije.

Slika 1

Ocena kakovosti pregleda literature



Vir: Lastni vir, 2023.

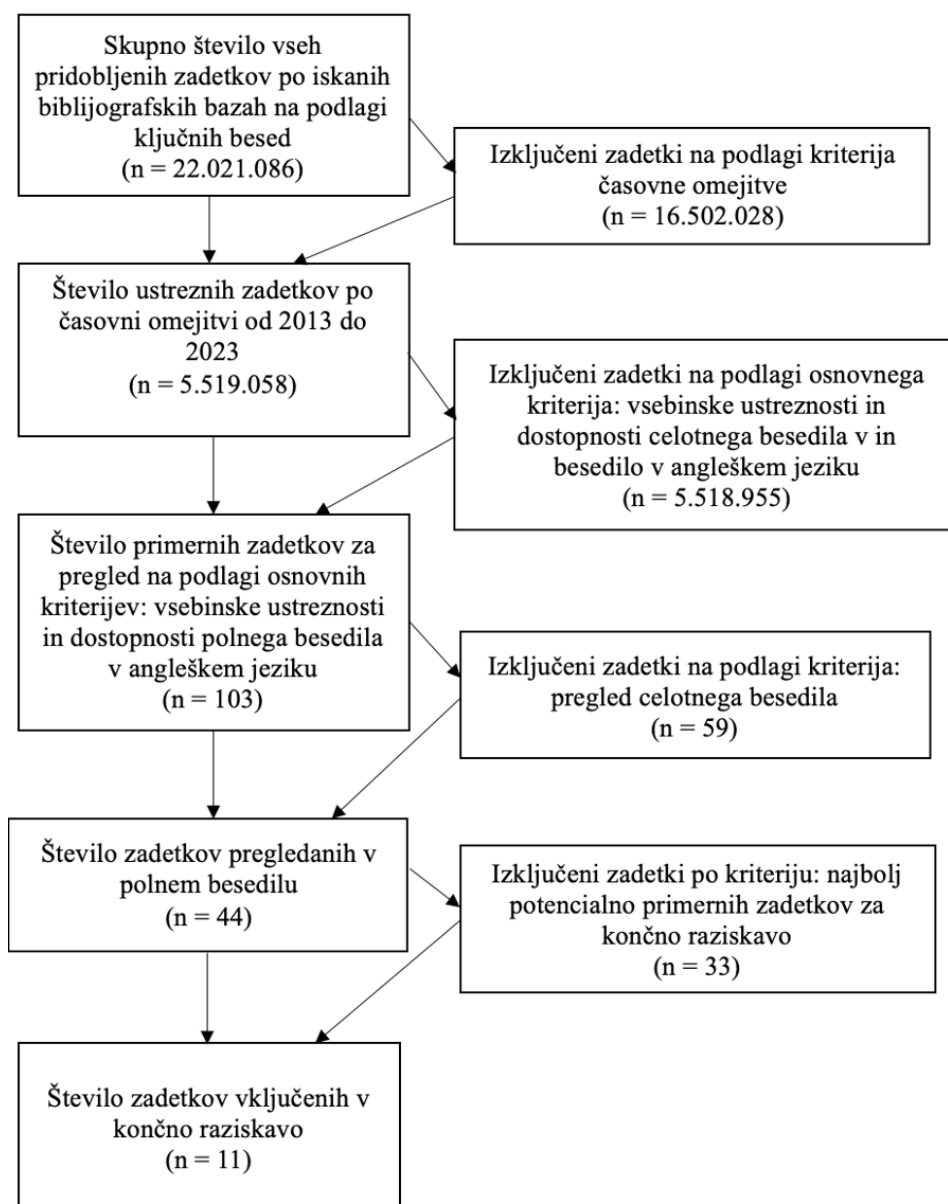
Slika 1 prikazuje oceno kakovosti pregledane literature s pomočjo ustvarjenih kategorij, ki temeljijo na faktorju vpliva. Članke, ki so izjemne kakovosti in imajo velik vpliv, prikazuje najvišja kategorija, in sicer kategorija 1 na vrhu piramidne sheme, v to kategorijo sodijo štirje članki. V naslednjo kategorijo 2, ki predstavlja članke, ki so zelo kakovostni, so uvrščeni trije članki. Nadpovprečno kakovost člankov predstavlja kategorija 3, v katero je uvrščen en članek. Povprečno kakovost člankov prikazuje zadnja kategorija 4, v katero so uvrščeni trije članki. Na podlagi ocene kakovosti pregledane literature lahko s pomočjo ustvarjenih kategorij sklepamo, da gre za iz-

jemo kakovostne članke, saj je največ (4) člankov uvrščenih v najvišjo kategorijo 1. Pri tem lahko omenimo, da je 73 odstotkov člankov nadpovprečno kakovostnih in 27 odstotkov člankov je povprečne kakovosti.

2.4 Rezultati

Prizma diagram

S prizma diagramom je predstavljena celotna strategija poteka raziskave po bibliografskih bazah. Z njim so prikazane faze izločanja zadetkov na podlagi kriterijev, ki smo jih določili na začetku raziskovanja. V nadaljevanju opisujemo, kako so si sledile faze, kateri so bili kriteriji omejevanja in število pridobljenih zadetkov. Na začetku je bilo skupno definiranih 22.021.086 zadetkov ($n = 22.021.086$). Po omejitvenem kriteriju obdobje se je število zadetkov zmanjšalo za 16.502.028 ($n = 16.502.028$). Pridobili smo skupno število zadetkov glede na izbrano aktualno obdobje, tj. literaturo, ki je mlajša od 10 let ($n = 5.519.058$). Po upoštevanju ostalih osnovnih kriterijev vsebinske ustreznosti, dostopnosti celotnega besedila in besedila v angleškem jeziku se je število primernih zadetkov za poln pregled zmanjšalo za 5.518.955 ($n = 5.518.955$). Tako smo pridobili število zadetkov glede na zadane osnovne kriterije: $n = 103$. Na koncu je bilo v celotnem besedilu pregledanih 44 zadetkov ($n = 44$). Najbolj kakovostni članki so bili vključeni v končno analizo, in sicer smo v končno analizo vključili 11 zadetkov ($n = 11$).

Slika 2*Prizma diagram poteka raziskave**Vir: Lastni vir, 2023.*

Na sliki 2 je predstavljena strategija poteka raziskave s prizma diagramom. Na prizma diagramu so prikazane vse faze izločanja in kriteriji, ki so bili uporabljeni. Tako smo pridobili najbolj kakovostne raziskave, ki so vključene v končno analizo.

Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Tabela 6

Tabelarični prikaz rezultatov

Avtor:	Leto objave:	Raziskovalna metodologija:	Vzorec in država:	Ključna spoznanja:
Estevez, P.J. idr.	2023	Anketni vprašalnik in statistična metoda: delnih najmanjši kvadratov (PLS)	Vzorec: 205 Država: Španija	Spremenljivka osebna rast ima majhen vendar statistično značilen učinek na dobro počutje zaposlenih, (z vrednostjo $b = 0,214$). To lahko trdimo pri stopnji značilnosti ($p = 0,01$).
Elsahoryi, N.A. idr.	2022	Anketni vprašalnik in statistična metoda: linearna regresija	Vzorec: 600 Država: Jordanija	Plača oziroma mesečni zaslužek je ključni napovedovalec zadovoljstva zaposlenih. Rezultati linearne regresije kažejo na statistično značilno in pozitivno povezavo med zaslužkom in zadovoljstvom na delovnem mestu (z vrednostjo $b = 0,146$).
Frei, I. in Grund, C.	2022	Anketni vprašalnik in statistična metoda: regresija z navadnimi najmanjšimi kvadrati (OLS)	Vzorec: 1949 Država: Nemčija	Bolj kot je delovni čas neuskkljen, bolj negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ($z b = -0,028$ pri statistični značilnosti $p = 0,003$). (neuskkljenost delovnega časa je konceptualizirana kot razlika med dejanskim in želenim tedenskim delovnim časom).
Srivastava S. in Singh S.	2020	Anketni vprašalnik in statistična metoda: multivariatni test	Vzorec: 382 Država: Severna Indija	Spremenljivka osebna rast kaže na statistično značilno in pozitivno korelacijsko povezavo s spremenljivko zavzetost zaposlenih (z vrednostjo $b = 0,22$). To lahko trdimo pri stopnji značilnosti $p = 0,01$. V organizaciji, kjer imajo zaposleni možnost razmišljanja »out of the box« in uvajanja sprememb v okolje, zaposleni izkazujejo večjo zavzetost in angažiranost za opravljanje dela. Tako pripomorejo tudi k boljšemu ugledu in odličnosti organizacije.
Karanikola, M.N.K. idr.	2020	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorska analiza z Cronbach alpha testom in test zanesljivosti	Vzorec: 206 Država: Grčija	Na stopnjo zadovoljstva kar najbolj vplivajo odnosi s sodelavci. Rezultati raziskave narekujejo, da odnosi s sodelavci statistično značilno in pomembno vplivajo na raven empatičnega odnosa (s korelacijskim koeficientom $r = 0,285$, pri stopnji značilnosti $p = 0,0001$). Empatični odnos pa je pozitivno povezan z zadovoljstvom pri delu.
Narzary, G. in Palo, S.	2020	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorska analiza z delnimi najmanjšimi kvadrati (PLS)	Vzorec: 178 Država: Assam	Priznanje za opravljeno delo je ena od najpomembnejših komponent zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je posredni dejavnik med organizacijskim vedenjem in opolnomočenjem zaposlenih.

Iqbal, S. idr.	2017	Anketni vprašalnik in statistična metoda: Pearsonova korelacijska analiza	Vzorec: 152 Država: Kitajska	Zasluzek oz. plača statistično značilno (z vrednostjo $b = 0,471$) vpliva na zadovoljstvo pri delu. S primerno in privlačno plačo bodo organizacije povečale zvestobo svojih zaposlenih in obdržale kvalitetne in kompetenčne kadre.
Rai, A. idr.	2017	Anketni vprašalnik in statistična metoda: multivariatna regresijska analiza	Vzorec: 247 Država: Indija	Pohvale za opravljeno delo povečajo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Priznanje za opravljeno delo je tako eden izmed boljših načinov za nagrajevanje ljudi. Priznanje ne krepi samo uspešnosti pri zaposlenih temveč tudi vzbudi občutek pripadnosti do organizacije. Nagrade in priznanje pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih (z vrednostjo $b = 0,36$, pri stopnji značilnosti $p = 0,001$).
Valaei, N. in Rezaei, S.	2016	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorjska analiza z delnimi najmanjši kvadrati (PLS)	Vzorec: 256 Država: Malezija	Napredovanje pozitivno vpliva na predanost zaposlenih do organizacije (z vrednostjo $b = 0,205$). Rezultati narekujejo, da je napredovanje na delovnem mestu pozitivno povezano z vsemi organizacijskimi vidiki, med njimi tudi s predanostjo, katera kaže odnos čustvene pripadnosti in angežiranosti zaposlenega do svoje organizacije.
Rubel, M.R.B. in Kee, D.M.H.	2015	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorjska analiza z delnimi najmanjšimi kvadrati (PLS)	Vzorec: 150 Država: Bangladeš	Napredovanje je ena od nujnih in najboljših determinant vedenja in vedenjske namere zaposlenih. Možnost napredovanja ima odločilno vlogo pri odločitvi zaposlenega ali bo zapustil organizacijo ali ostal. Priložnost za napredovanje pozitivno in močno vpliva na razvoj kariere posameznika in jih spodbuja k večji predanosti in tudi pripadnosti do organizacije. Rezultati raziskave so pokazali, da možnost za napredovanje pozitivno in statistično značilno vpliva na organizacijsko zavzetost (z vrednostjo $b = 0,607$, pri stopnji značilnosti $p = 0,01$).
Zhang, J. idr.	2013	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorjska analiza	Vzorec: 312 Država: Kitajska	Samoevalvacija je osnovna ocena, ki si jo lahko zaposleni naredi o svojih kompetencah in sposobnostih. Avtorji raziskave ugotavljajo, da je karierna zavezanost posredni dejavnik med samoevalvacijo in zadovoljstvom pri delu. Neodvisna spremenljivka samoevalvacija pozitivno in statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko zadovoljstvo pri delu (z vrednostjo $b = 0,4844$ pri stopnji značilnosti $p = 0,002$).

Vir: Lastni vir, 2023.

V tabeli 6 je predstavljenih enajst znanstvenih člankov, ki smo jih pridobili z metodo pregleda literature. Znanstveni članki ugotovitve utemeljujejo na podlagi kvalitativnih rezultatov. Tabela vključuje avtorje raziskav, letnico objave, uporabljeno raziskovalno metodologijo, navedbo števila vzorca in države, kjer je raziskava potekala, ter ključna oziroma najpomembnejša spoznanja raziskave.

Tabela 7*Razporeditev kod po kategorijah*

<i>Kategorija</i>	<i>Kode</i>	<i>Avtorji</i>
Kognitivne vrednote	Osebna rast, napredovanje.	Estevez, P.J. idr. (2023); Srivastava, S. in Singh, S. (2020); Valaei, N. in Rezaei, S. (2016); Rubel, M.R.B. in Kee, D.M.H. (2015);
Afektivne vrednote	Priznanje za opravljeno delo, samovrednotenje, odnosi s sodelavci.	Karnikola, M.N.K. idr. (2020); Narzary, G. in Palo, S. (2020); Rai, A. idr. (2017); Zhang, J. idr. (2013);
Instrumentalne vrednote	Zasluzek, delovni čas.	Frei, I. in Grund, C. (2022); Elsahoryi, N.A. idr. (2022); Iqbal, S. idr. (2017);

Vir: Lastni vir, 2023.

V tabeli 7 so predstavljene kategorije, kode in avtorji, ki smo jih pridobili na podlagi ključnih spoznanj iz tabele 6. Pridobljene kode smo razvrstili glede na skupne dimenzije, lastnosti ter medsebojne povezave in jih združili v kategorije, ki predstavljajo kognitivne, afektivne in instrumentalne vrednote.

3 Razprava

Z metodo pregleda literature smo pridobili naslednja pomembna spoznanja in rezultate: delovne vrednote zaposlenih lahko opredelimo s tremi dimenzijami, in sicer so to kognitivne, afektivne in instrumentalne. Pri kognitivnih delovnih vrednotah smo preučevali komponenti osebne rasti in napredovanja, ki vplivata na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Pri afektivnih delovnih vrednotah smo preučevali naslednje dejavnike: priznanje za opravljeno delo, samovrednotenje in odnosi s sodelavci. Vsi dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost. Pri instrumentalnih vrednotah smo preučevali zaslužek in delovni čas, ki sta tudi ključna za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

Spoznali smo, da kognitivne delovne vrednote pozitivno in močno vplivajo na zaposlene. Tu se vplivi kažejo predvsem pri zavzetosti in zadovoljstvu na delovnem mestu. Ključni komponenti kognitivnih delovnih vrednot sta osebna rast in napredovanje. Osebna rast pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih, saj zaposlenim ponuja možnost izbire pri uvajanju sprememb. Zaposleni so tako bolj zavzeti in motivirani za opravljanje svojega dela, kar pa posledično vpliva tudi na odličnost in ugled organizacije. Pozitivna korelacija je bila zaznana tudi med napredovanjem in predanostjo ter zavzetostjo. Možnost napredovanja ima odločilno vlogo pri karieri zaposlenih, njihovi zvestobi in pripadnosti organizaciji. Ta spoznanja so skladna z ugotovitvami avtorjev Estevez idr. (2023), Srivastava in Sigh (2020), Valaei in Rezaei (2016), Rubel in Kee (2015).

Naslednje so afektivne delovne vrednote, ki tudi pomembno vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Afektivne delovne vrednote sestavljajo samovrednotenje, priznanje za opravljeno delo in odnosi s sodelavci. Tako samoevalvacija kot tudi odnosi na delovnem mestu pomembno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

Priznanje za opravljeno delo pa je eden izmed najboljših načinov za nagrajevanje zaposlenih in ima ključno vlogo pri stopnji zavzetosti zaposlenih in njihove pripadnosti organizaciji. Naše ugotovitve sovpadajo z rezultati raziskav avtorjev Karnikola idr. (2020), Narzary in Palo (2020), Rai idr. (2017), Zhang idr. (2013).

Instrumentalne delovne vrednote, kot sta plača in delovni čas, pomembno vplivajo na zvestobo in zadovoljstvo zaposlenih. Plača je ključni napovedovalec zvestobe in zadovoljstva zaposlenih. Razhajanje med željenim in dejanskim delovnim časom negativno vpliva na zaposlene in na njihovo zadovoljstvo ter tako povzroči nejevoljo, kar so ugotovili tudi Frei in Grund (2022), Elshoryi idr. (2022) in Iqbal idr. (2017).

Z metodo pregleda literature, kod in oblikovanih kategorij lahko podamo tudi naslednja spoznanja in ugotovitve. (1) Ključne dimenzije delovnih vrednot zaposlenih so kognitivne delovne vrednote (osebna rast, napredovanje), afektivne delovne vrednote (priznanje za opravljeno delo, samovrednotenje, odnosi na delovnem mestu) in instrumentalne delovne vrednote (delovni čas in zaslužek). (2) Kognitivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene tako, da slednje povečujejo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Pri tem sta ključni komponenti osebna rast in napredovanje. Osebna rast pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, ker imajo zaposleni možnost izbire oziroma odločanja in s tem tudi uvajanja sprememb na delovnem mestu. Z osebno rastjo zaposleni postajajo bolj angažirani za delo, kar pripomore k organizacijski odličnosti in ugledu. Napredovanje na delovnem mestu ima ključno vlogo pri nadaljnji karieri zaposlenih in pripadnosti organizaciji. (3) Afektivne delovne vrednote, kot so samovrednotenje, odnosi s sodelavci in priznanje za opravljeno delo, ravno tako vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Priznanje za opravljeno delo je orodje nagrajevanja in motivacije zaposlenih. (4) Instrumentalne vrednote vključujejo zaslužek in delovni čas. Neuskklajenost med dejanskim in želenim delovnim časom povzroča nejevoljo. Zaslužek oziroma plača pa je ključni napovedovalec zvestobe in zadovoljstva zaposlenih.

Raziskava vsebuje več omejitev. V analizo je vključenih relativno malo znanstvenih člankov (11), zato bi bilo potrebno nabor člankov razširiti. Na ta način bi pridobili natančnejši vpogled v učinke delovnih vrednot zaposlenih na okolje organizacije. Pridobljena znanstvena literatura izhaja iz različnih držav in kultur, zato lahko rezultati raziskav med seboj variirajo. Pridobljena znanstvena literatura vsebuje različno število vzorcev, ki so vključeni v raziskavo, in temelji na rezultatih, pridobljenih iz anketnih vprašalnikov, ki so večinoma subjektivne narave, kar nam podaja različne zaključke.

Za nadaljnje raziskovanje priporočamo širši nabor znanstvenih člankov. Priporočamo tudi, da se v raziskavo vključi tudi nekatere ostale vrednote zaposlenih, kot so dosežki, status, neodvisnost, varnost in delovni pogoji.

Martin Medle

The Influence of Work Values on Organizational Behavior

Organizational behavior is a science that describes what can influence the behavior of an individual in the work environment. Theories of organizational behavior explain how various factors influence the behavior of employees and try to predict their consequences. As a science, it aims to help individuals make key decisions that contribute to the success of the organization. An individual's thinking about the work he or she does in the organization not only affects how the employee feels at work, but also his or her health and motivation. When these thoughts and feelings are long-lasting, they are described as values. With this, values are defined as fundamental and long-lasting behavior, attitudes and beliefs about what is important, good, right, wrong, desirable and worthwhile. Personal values are desired goals that serve as guiding principles. Personal values influence business and working organizations in many ways, namely in behavior, relationships with colleagues, leadership style, making important decisions, increasing innovation, and accepting responsibility. From the point of view of the organization, values are especially important, because they represent the basis for the creation of goals and operational strategies.

When the values of the employees match the values of the organization, the so-called congruence of values occurs, which affects the well-being of employees, job satisfaction, organizational commitment, and organizational performance. Work values are acquired through learning, new experiences, and creating new knowledge. The value scheme in the work environment represents four values: (1) achievement, (2) helpfulness, (3) honesty, (4) justice. Work values are defined in two categories: intrinsic (internal) and extrinsic (external). Employees who have an intrinsic work orientation want new challenges, constantly learn about new things, find the highest possible potential in their work, career advancement and privilege, demanding jobs that require a lot of competence from them, but at the same time offer the opportunity for personal growth. On the other hand, extrinsic or external values are related to work rewards and work earnings or salary. Employees consider their work valuable if the workplace provides them with sufficient funds and economic security; therefore, they do not value organizational work as such, but only material benefits. In most cases, extrinsic values prevail, as people do their work to earn a living.

We know several different theories of values, one of the most famous being the Rokeach Theory of Values (RVS) by Milton Rokeach (1973). The author defines values as permanent beliefs that guide the behavior of individuals and help them adapt to changes. Two sets are presented in the research. The first set is represented by terminal values, i.e., end states or goals that the individual wants to achieve in his or her life. The second set includes instrumental values, or ways of acting, which are expressed as means to achieve end states. A very important contribution to the study of values was made by Shalom H. Schwartz (1992), who proposed that values can be defined in terms of their ultimate motivational goals. Schwartz's theory of values organizes

such long lists of values into a much shorter list of important types of values. Thus, the following higher-order values are defined: (1) the value of self-transcendence, which refers to benevolence, i.e., strengthening and maintaining the well-being of others; (2) the value of preservation, which includes acting in accordance with rules and accepting customs; (3) self-fulfillment, which includes strength, control and personal skills; and (4) openness to change, which represents novelty, challenge, creation, and exploration. From Schwartz's list of values also comes Musek's theory of the development of values, which dictates that the most important values of individuals develop and change in different periods of life. In the early years, hedonic values are the most important, then potential values come to the fore; in mature years moral values are important, and fulfillment values follow last. Among the more important theories is Elizur's theory of values. Elizur (1970) studied work values and their effect on the organizational environment. Work values are defined in three groups: (1) instrumental, which includes material motivational factors; (2) cognitive, which includes psychological factors; (3) affective, which includes factors of social interaction.

The purpose of the research is to interpret the key knowledge related to the topic of employee values; to present the impact that employees' work values have on the functioning of the organization; to define the dimensions of employees' work values and their interpretation with the help of the created categories and codes. The research goals are to interpret key insights from the field of organizational behavior and employee values; to accurately present the impact that employee values have on the organization's work environment; and to define the dimensions that belong to the field of work values with the help of the created categories and codes. Based on the set research objectives, research questions have also been formulated: (1) What are the key dimensions of employees' work values? (2) How do cognitive work values affect employees and how do these effects manifest themselves in the organization's work environment? (3) In what way do affective work values affect employees? (4) What are the effects and impacts of instrumental work values? Using the literature review method, we have obtained the following findings: cognitive, affective and instrumental work values have a great influence on the satisfaction and commitment of employees, which also affects the entire organizational environment.

The research methodology used is a method of reviewing the literature, where we summarize the key findings of other authors and create codes and categories which are based on accessible bibliographic databases. We searched for scientific works in the following bibliographic databases: ScienceDirect, Google Scholar, Emerald, JSTOR, and SpringerLink. The following key phrases were used: "personal growth", "promotion", "recognition for work done", "relationship with colleagues", "self-esteem", "income", and "working hours". The following limiting criteria were used to limit the large amount of hits: freely available full text, publication period from 2013 to 2023, content relevance, and text in English. For the metasynthesis, the prism method was used, i.e., a diagram showing the entire process and the research selection strategy with the indication of all phases and limiting criteria. Initially, a total of $n = 22,021,086$ hits were defined. According to the limiting criteria, we finally examined

n = 44 hits in the full text. The best-quality articles were included in the final analysis, where n = 11 hits were included. For the articles included in the final analysis, a quality assessment was also carried out based on the impact factor, which uses the number of citations in a certain period of time as a measure.

In order to assess the quality of the literature review, we created four categories that encompass the values of the impact factor (from 0 to 3+) and ranked the number of articles that correspond to certain criteria of the created category. Articles of exceptional quality are shown in the highest category (1) – four articles have been identified in this category. The next category (2) represents articles that are of high quality; three articles were included in this category. Above-average quality of articles is represented by category (3), in which one article was placed. The average quality of the articles is shown by the last category (4), in which three articles were placed. Based on the quality assessment, we found that the articles are of exceptional quality, as 73 percent of the articles are of above-average quality and 27 percent of the articles were of average quality.

Based on the results of the literature review method, we can provide answers to the research questions posed: Research question (1) What are the key dimensions of employees' work values? The key dimensions of employees' work values are: cognitive work values (personal growth, promotion), affective work values (recognition for work done, self-evaluation, and relationships with colleagues) and instrumental work values (earnings and working hours).

Research question (2) How do cognitive work values affect employees and how does this manifest itself in the organization's work environment? Cognitive work values affect employees in a way that increases job satisfaction and employee engagement. The key components here are personal growth and advancement. Personal growth has a positive effect on the satisfaction and commitment of employees, as employees have the opportunity to choose and make decisions, and thereby introduce changes in the workplace. With personal growth, employees become more engaged in work, which contributes to organizational excellence and the organization's reputation. Advancement in the workplace plays a key role in the further career of employees and their affiliation with the organization.

Research question (3) In what way do affective work values affect employees? Affective work values such as self-evaluation, relationships with colleagues, and recognition for work done have a significant impact on employee satisfaction and commitment. Recognition for work done is a tool for motivating and rewarding employees, so it is crucial for the level of commitment and belonging of employees.

Research Question (4) What are the effects and impacts of instrumental work values? Instrumental values include earnings and working hours. The discrepancy between actual and desired working hours can lead to negativism and resentment. Earnings or salary is a key predictor of employee loyalty and satisfaction.

LITERATURA

1. Ariail, D. L., Smith, K. T., & Smith, L. M. (2020). Do United States accountants' personal values match the profession's values (ethics code)? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(5), 1053. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2018-3749>
2. Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 232. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>
3. Amizardeh, M., Ashkanasy, N. M., Harati, H., Brienza, J. P., & Baumeister, R. F. (2022). Can social rejection change employees' value priorities? The mediating roles of emotional distress and emotional numbness. *Emotions and Negativity (Research on Emotion in Organizations)*, 17, 67. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120210000017010>
4. Carbary, K., Fredericks, E., Mishra, B., & Mishra, J. (2016). Generation gaps: Changes in the workplace due to differing generational values. *Advances in Management*, 9(5), 1. <https://www.proquest.com/docview/1786826330?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
5. Ekizler, H., & Galifanova, A. (2020). The effect of religiosity on organizational commitment through work values. *Alphanumeric Journal: The Journal of Operation Research, Statistics, Econometrics and Management Information System*, 8(2), 189. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.754682>
6. Elsahoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy Open*, 3, 100058. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058>
7. Estévez, P. J., Araque, B. Y., Palomino, P. R., & Broncao, S. G. (2023). Personal growth or servant leader: What do hotel employees need most to be affectively well amidst the turbulent COVID-19 times? *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122410. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122410>
8. Fatima, T., Naz, A., & Majeed, M. (2015). Workplace spirituality and job satisfaction: Moderating role of intrinsic and extrinsic values. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 5(1), 72. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v5i1.19>
9. Frei, I., & Grund, C. (2022). Working-time mismatch and job satisfaction of junior academics. *Journal of Business Economics*, 92, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01091-y>
10. Gamage, K. A. A., Dehideniya, D. M. S. C. P. K., & Ekanayake, S. Y. (2021). The role of personal values in learning approaches and student achievements. *Behavioral Sciences*, 11(102), 1. <https://doi.org/10.3390/bs11070102>
11. George, J. M., & Jones, G. R. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Pearson Education.
12. Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
13. Karanikola, M. N. K., Zartaloudi, A., Nystazaki, M., Zavrou, R., & Papathanassoglou, E. D. E. (2020). Is there any association among depressive symptoms, job satisfaction and self-assessed empathy? A correlational study in Greek psychiatric/mental health nurses. *Archives of Psychiatric Nursing*, 34(4). <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.04.006>
14. Kautish, P., Khare, A., & Sharma, R. (2020). Influence of values, brand consciousness and behavioral intentions in predicting luxury fashion consumption. *Journal of Product & Brand Management*, 30(4), 516. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2535>
16. Mihelič, K. K., Zupan, N., Peterlin, J., & Stare, J. (2021). Organizacijsko vedenje: Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti. *Ekonomska fakulteta*.
17. Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organizational citizenship behaviour: The mediating-moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review*, 49(7). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0632>

18. Nedelko, Z., & Brzozowski, M. (2017). Exploring the influence of personal values and cultures in the workplace. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2480-9>
19. Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Singh, R. (2017). Improving in-role and extra-role performance with rewards and recognition: Does engagement mediate the process? *Management Research Review*, 41(8). <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2016-0280>
20. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8). Pearson Education International.
21. Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2015). Perceived fairness of performance appraisal, promotion opportunity and nurses' turnover intention: The role of organizational commitment. *Asian Social Science*, 11(9). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p183>
22. Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 5–6. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0185-3>
23. Sandy, C. J., Gosling, S. D., Schwartz, S. H., & Koelkebeck, T. (2016). The development and validation of brief and ultrabrief measures of values. *Journal of Personality Assessment*, 98(2), 123–141. <https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1231115>
24. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (2005). *Organizational behavior* (9). John Wiley & Sons.
25. Schwartz, S. H. (2021). A repository of Schwartz value scales with instructions and an introduction. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(2). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1173>
26. Srivastava, S., & Singh, S. (2020). Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.005>
27. Tourky, M., idr. (2023). Aligning employee and organizational values to build organizational reputation. *Asian Business & Management*, 22. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00223-8>
28. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00223-8>
29. Tuulik, K., Öunapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 151–161. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60252>
30. Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
31. Wood, J., Zeffane, R., Fromholtz, M., & Fitzgerald, A. (2010). *Organizational behavior: Core concepts and applications*. John Wiley & Sons.
32. Yasir, N., Xie, R., & Zhang, J. (2022). The impact of personal values and attitude toward sustainable entrepreneurship on entrepreneurial intention to enhance sustainable development: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 14(11), 6792. <https://doi.org/10.3390/su14116792>
33. Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. (2014). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809–822. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0328-5>