

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Gašper Maruša

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

**VPLIV ZAZNANEGA ZUNANJEGA UGLEDA IN  
SKLADNOSTI MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO  
NA KORPORACIJSKO IDENTIFIKACIJO**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Hvala mami Jolandi in očetu Antonu  
za neomajno podporo v času študija.

Hvala mentorju doc. dr. Klementu Podnarju za potrpežljivost, strokovno  
pomoč in vse pogovore.



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a GASPER MARUŠA, z vpisno številko 2107867,  
rojen/-a 16.4.1982 v kraju CELJE, sem avtor/-jca diplomskega dela z naslovom:  
VPLIV ZARZVANEGA ZUNANJEGA UGLEDA IN SKLADNOSTI MED  
POSADITEVNIKOMI IN ORGANIZACIJO NA KORPORACIJSKO IDENTIFIKACIJO

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 17.10.2007

Podpis avtorja/-ice: Gasper Maruša

## VPLIV ZAZNANEGA ZUNANJEGA UGLEDA IN SKLADNOSTI MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO NA KORPORACIJSKO IDENTIFIKACIJO

Akademiki in praktiki se že vse od začetka preučevanja organizacij trudijo dognati, kako spodbuditi njihove člane, da bi delali več, bolje in uspešneje, s ciljem graditi uspešne organizacije. V diplomskem delu je raziskana ena od možnih poti do tega cilja. Začnemo pri ljudeh in najprej kot osnovo predstavimo teorijo socialne identitete. Prikazan je način, na katerega ljudje kategoriziramo objekte in subjekte v našem okolju, kako se z zaželenimi identificiramo in kakšne pozitivne posledice ima tovrstna identifikacija v organizacijskem okolju. Mednje spadajo npr. višje zadovoljstvo z delom, višja delovna motiviranost, višja učinkovitost, manjše število konfliktov, intenzivnejša interakcija med zaposlenimi ter boljša izvedba storitev. V nadaljevanju predstavljamo dva izmed dejavnikov organizacijske identifikacije: skladnost posameznika z organizacijo in zaznani zunanji ugled. Natančneje opredelimo skladnost vrednot posameznika in organizacije in načine njenega merjenja. Pojasnimo tudi pojem ugleda organizacije in zaznanega zunanjega ugleda, kot ga zaznavajo zaposleni. Predpostavimo hipotezi, da predstavljena dejavnika vplivata na organizacijsko identifikacijo. Obe hipotezi v zadnjem delu z empirično preverbo na reprezentativnem vzorcu 200-tih zaposlenih srednje velikega ameriškega podjetja tudi potrdimo.

**Ključne besede:** teorija socialne identitete, organizacijska identifikacija, skladnost posameznika in organizacije, zaznani zunanji ugled.

## THE INFLUENCE OF PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE AND PERSON-ORGANIZATION FIT ON CORPORATE IDENTIFICATION

Academics and practitioners have been trying from the start of studying organizations to come up with solutions, how to stimulate organizational members to work more, better and more successful with a goal of building high performing organizations. The thesis studies one possible way of attaining this goal. Starting with people, a foundation of social identity theory is presented in the beginning. A way, in which people categorize objects and subjects in our environment is shown, how we identify with the desired ones and what consequences such identification brings in an organizational environment. These include for instance higher work satisfaction, higher motivation to work, better performance, lower number of conflicts, higher intensity of interactions among members and higher level of service. Then we present 2 factors of corporate identification: person-organization fit and perceived external prestige. We define in detail the congruence of values of people and organizations and methods for its measurement. We also define the concept of organizational reputation and perceived external prestige, as the employees perceive it. We present two hypotheses, that both factors influence organizational identification. Both hypothesis are then tested and confirmed in the last part with an empirical study on a representative sample of 200 employees of a middle sized American company.

**Key words:** social identity theory, organizational identification, person-organization fit, perceived external prestige.

## **Kazalo vsebine**

<b>1. UVOD</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORIJA SOCIALNE IDENTITETE IN NJENE IMPLIKACIJE</b>	<b>9</b>
2.1 Kategorizacija	11
2.2 Identifikacija	13
2.3 Posledice identifikacije	14
<b>3. IDENTIFIKACIJA POSAMEZNIKA V ORGANIZACIJI</b>	<b>17</b>
<b>4. UJEMANJE POSAMEZNIKA Z ORGANIZACIJO</b>	<b>19</b>
4.1 Od individualistične in situacijske teorije vpliva na odnose in obnašanje do interakcionističnega pristopa	19
4.2 Vez med teorijo socialne identitete in skladnostjo posameznika in organizacije	21
4.3 Pristopi k merjenju P-O skladnosti	22
4.4 Posledice P-O skladnosti	23
<b>5. UGLED IN ZAZNANI ZUNANJI UGLED PODJETJA</b>	<b>25</b>
5.1 Osnovne definicije ugleda	25
5.2 Posledice ugleda organizacije	28
5.3 Zaznani zunanji ugled in njegov vpliv na organizacijsko identifikacijo	30
<b>6. TEORETSKI MODEL IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE</b>	<b>32</b>
<b>6.1. Metodologija</b>	<b>33</b>
6.1.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk	33
6.1.2 Postopek zbiranja podatkov	36
6.1.3 Zanesljivost merjenja	37
<b>7. REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE</b>	<b>38</b>
7.1 Značilnosti vzorca	38
7.2 Analiza podatkov	39
7.2.1 Opisne statistike spremenljivk raziskovalnega modela	39
7.2.2 Faktorska analiza – metoda glavnih komponent	41
7.2.3 Regresijski model: Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo	42
7.3 Povzetek preverjanja hipotez	44
7.4 Sklep	45

<b>7.5 Omejitve raziskave</b>	<b>45</b>
<b>8. ZAKLJUČEK</b>	<b>47</b>
<b>9. REFERENCE</b>	<b>49</b>

#### **Kazalo slik**

Slika 5.2.1: Ugled kot magnet – podjetju pomaga pridobiti vire	29
Slika 6.1. Teoretično-raziskovalni model preučevanih spremenljivk	33
Slika 7.1.1: Spolna struktura respondentov	38
Slika 7.2.3.1: Regresijski model Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo	44

#### **Kazalo tabel**

Tabela 7.1.1: Starostna struktura respondentov	38
Tabela 7.1.2: Leto študija	39
Tabela 7.2.1.1: Opisne statistike indikatorjev zaznanega zunanjega ugleda	39
Tabela 7.2.1.2: Opisne statistike indikatorjev korporacijske identifikacije	40
Tabela 7.2.1.3: Opisne statistike indikatorja skladnosti posameznika in organizacije	40
Tabela 7.2.2.1: Prispevek posameznih faktorjev k skupni pojasnjeni varianci – zaznani zunanji ugled	41
Tabela 7.2.2.2: Prispevek posameznih faktorjev k skupni pojasnjeni varianci – korporacijska identifikacija	41
Tabela 7.2.3.1: Pearsonove korelacije med neodvisnima in odvisno spremenljivko	42
Tabela 7.2.3.2: Povzetek modela vpliva P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo	43
Tabela 7.2.3.3: Regresijska analiza hkratnega vpliva neodvisnih spremenljivk	43
Tabela 7.3.1: Povzetek preverjanja hipotez	44

#### **Kazalo prilog**

Priloga A: Rezultati analize ankete	52
Priloga B: Anketni vprašalnik	57

## 1. Uvod

Ljudje že od nekdaj sodelujemo drug z drugim z namenom doseganja skupnega cilja. Tvorimo skupine, da bi skupaj prišli do ciljev, ki jih sami ne bi mogli doseči. Tako smo z razvojem družbe kaj kmalu začeli oblikovati tudi formalne organizacije, katerih cilji niso več toliko povezani z našimi osebnimi, ampak želijo biti organizacije kot socialne entitete uspešne v svojem organizacijskem okolju. Tu seveda naletijo na druge, sebi podobne organizacije, ki zasledujejo podobne cilje. Med sabo začnejo tekmovati za omejene vire v okolju. Skladno z razvojem formalnih organizacij pa se je razvijalo tudi raziskovanje ljudi in različnih organizacijskih tvorb. In če so bili v začetku industrializacije v ospredju delovni procesi in načini čim bolj ekonomične organizacije dela, s katero bi iz ljudi iztisnili kar največ, je danes položaj drugačen. Ljudje, še posebej uspešni in talentirani, so danes tisti, ki izbirajo, kje bodo delali. Organizacije pa so tiste, ki jih preučujejo in jim poskušajo ustreči, da bi tako z roko v roki z njimi prišle do dobičkov. Središče raziskovanja je tako dobilo nov fokus: posameznika. Cilj tega diplomskega dela je raziskati enega od možnih načinov, kako lahko organizacije skupaj s svojimi zaposlenimi pridejo do uspešnejšega poslovanja. Skušali bomo pokazati, da organizacijska identifikacija vpliva na obnašanje posameznikov v organizacijah in posledično na uspešnost delovanja slednjih. Predstavili bomo dva ključna dejavnika organizacijske identifikacije in njuno pomembnost za posameznike in organizacije.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Namen prvega je definirati temeljne pojme in ugotovitve raziskovalnega področja. S pregledom teorije socialne identitete se bomo poglobili v vprašanja, kako ljudje sploh pridobijo lastno identiteto, kako osmišljajo objekte in subjekte v svojem okolju, kako se z njimi poistovetijo (identificirajo) in kakšne pomene imajo zanje ti procesi.

V drugem delu se bomo omejili na identifikacijo posameznika v organizacijskem okolju. Pojasnili bomo temeljni pojem organizacije, nato pa razliko med korporacijsko in organizacijsko identifikacijo, izvirajočo iz različnega objekta identifikacije.

V sledečih dveh poglavjih bomo predstavili koncepta, ki v osnovi izvirata iz teorije socialne identitete. To sta skladnost posameznika in organizacije ter zaznani zunanji ugled. V pregledu prvega poglavja pojasnimo, kako osebne lastnosti in situacije, v katerih se v organizacijskih okoljih posamezniki znajdejo, vplivajo na njihovo obnašanje in posledično delovanje organizacij. Pojasnili bomo povezavo med teorijo socialne identitete in skladnostjo posameznika ter organizacije, predstavili različne pristope k merjenju skladnosti, namenili

nekaj besed še njenim posledicam, na koncu pa povezali koncept z organizacijsko identifikacijo.

V naslednjem poglavju bomo najprej definirali ugled organizacije in njegove posledice, nato pa še z njim povezani zaznani zunanji ugled. Tu bomo predstavili, kako zaposleni menijo, da jih vidijo zunanje javnosti oz. nečlani organizacije in dodali povezanost teh zaznav z organizacijsko identifikacijo.

Z empiričnim delom bomo začeli v naslednjem poglavju. Najprej bomo izpeljali raziskovalne hipoteze in predstavili teoretski model. Nato bomo natančneje opredelili metodologijo. Operacionalizirali bomo spremenljivke, pojasnili postopek zbiranja podatkov in preverili zanesljivost merskega instrumenta.

V naslednjem poglavju bomo predstavili empirično preverjanje. Pojasnili bomo osnovne značilnosti vzorca in z regresijskimi modeli testirali hipotezi o povezavah med skladnostjo posameznika in organizacije in zaznanega zunanjega ugleda s korporacijsko identifikacijo. Empirični del bomo zaključili z ugotovitvami in predlogi možnega nadaljnjega raziskovanja.



## 2. Teorija socialne identitete in njene implikacije

Ko dandanašnji človek, v času ultrakapitalizma in potrošništva gleda soljudi, se mu nehote porodi vprašanje, kdo v tej nori dirki za materialnim sploh še razmišlja. O sebi, o družbi, o svetu okrog nas. Ali o predalčkih, v katere tako rutinsko zлага čutne zaznave o zunanjem svetu in nezavestno v glavi ustvarja kategorije. Ne da bi o tem razmišljal, mu »pripada« članstvo v različnih kategorijah: spol, starost, rasna pripadnost itd. O kategorijah začne v najboljšem primeru razmišljati, ko načrtno postane član kakšne družbene institucije: športni klub, delavski sindikat, društvo za kulturo pitja piva in podobnih. Vendarle pa se večine kategorij sploh ne zaveda.

Tovrstne fenomene najbolje pojasnjuje teorija socialne identitete. Ta in »njena dvojčica, teorija socialne kategorizacije, ki skupaj tvorita pristop socialne identitete, predpostavljata, da ljudje v velikem delu pridobijo lastno identiteto iz socialnih kategorij, s katerimi se identificirajo in jim pripadajo« (Podnar 2004: 38).

Pojasnimo najprej osnovne teoretične pojme. Hogg in Abrams identiteto posameznika opredelita kot »samopojmovanje oziroma samopodoba, ki vključuje celoto identitetnih opisov in vrednotenj posameznika. Pri tem pa ne gre zgolj za seznam ovrednotenih samo-opisov posameznika, pač pa za sestavljeno in strukturirano definicijo relativne edinstvenosti, imenovano samo-identifikacija (Hogg in Abrams 1998: 24).

Teoretiki socialne identitete v svojih delih (glej npr. Jenkins 1996) omenjajo veliko različnih delitev identitete, za našo razpravo pa se je najbolj relevantno podrobneje posvetiti delitvi na osebno in socialno identiteto.

»Pristop socialne identitete pravi, da je lastno vrednotenje kot zbirka samopodob, ki se spreminjajo glede na dolžino za njihovo vzpostavitev, kompleksnost, bogatost vsebine itd. Vendar pa je pomemben poudarek ta, da lahko te samopodobe uvrstimo na kontinuum, kjer so individualne karakteristike na osebni koncu in karakteristike socialnih kategorij na socialnem koncu (Turner v Abrams in Hogg 2001: 3–4).

»Koncepta osebne in socialne identitete sta zgrajena na predpostavki, da je za vsakega posameznika značilno, da ga po eni strani karakterizirajo socialne značilnosti, ki kažejo na njegovo članstvo v skupini ali kategoriji, po drugi strani pa osebne poteze, ki so mnogo bolj specifične in idiosinkratične« (Deschamps in Devos v Podnar 2004a: 38).

Vsak posameznik je torej individuuum, ki ga oblikuje sam z različnimi ovrednotenimi samoopisi in edinstvenimi osebni potezami, kar skupaj sestavlja njegovo samoidentifikacijo. Drugi del njegove identitete pa je socialna identiteta. Ta se nanaša

predvsem na medskupinske odnose. Gre za to, da se posameznik z nekaterimi skupinami (želi) identificira(ti), z drugimi pa ne. Zaradi želje po identifikaciji z neko skupino poskuša, ne glede na to, ali postane član skupine ali ne, prevzeti vrednote članov te skupine, obenem pa se skuša čim bolj oddaljiti od vrednot skupine, s katero se ne želi identificirati. Tako je tudi znotraj socialne identitete razdeljen na dva pola, skupine s katerimi se želi in tiste, s katerimi se ne želi identificirati.

Podobno razmišljata tudi Deschamps in Devos (1998), ko pravita, da sta osebna in socialna identiteta v glavnem razumljeni kot dva nasprotna pola kontinuuma, znotraj katerega se odvija vedenje posameznika. Zato moramo identiteto razumeti kot sintezo (interne) samodefinitivne in (eksterne) definicije sebe, kot jo ponujajo drugi (Deschamps in Devos v Podnar 2004a: 39).

Tudi Jenkins pravi, da sta individualna in socialna identiteta sorodni. Eden osrednjih konceptov, ki ga utemeljuje v knjigi *Social identity* (1996), je koncept interno-eksterne dialektike identifikacije. Po njegovem mnenju »individualna identiteta – utelešena v pojmu osebnost (selfhood) – nima pomena v izolaciji od socialnega sveta drugih ljudi. Posamezniki so unikatni in spremenljivi, osebnost pa je popolnoma socialno konstruirana: v procesu primarne in kasnejše socializacije ter v trajajočih procesih družbene interakcije, znotraj katerih posamezniki definirajo in redefinirajo sami sebe in druge skozi njihova življenja« (Jenkins 1996: 20). Sebe torej definirajo tako z lastnimi osebnostnimi značilnostmi, kot tudi glede na odzive drugih, posameznikov ali skupin. Podobno definirajo tudi druge, kakor jih vidijo glede na lastne osebnostne karakteristike, obenem pa ocenjujejo druge s pogledom na njihova življenja in vedenja.

Z definiranjem sebe in drugih ustvarjamo kategorije, v katere se uvrščamo sami, prav tako pa vanje uvrščamo tudi druge. »Glede na to, kam posameznik uvrsti sebe, poteka tudi njegova identifikacija s to kategorijo« (Podnar 2004a: 40). Kot že omenjeno zgoraj, posameznik sebe uvrsti v kategorijo glede na osebnostne značilnosti in glede na podobnosti (oz. razlike) z drugimi posamezniki, člani skupin, ki jim želi (ali ne) biti podoben. Z določenimi skupinami se tako želi identificirati in prevzemati njihove vrednote, medtem ko vrednotam drugih nasprotuje in jim hoče biti čim manj podoben. Obenem ima vselej »v mislih« tudi sebe kot individuum, različen od drugih individuumov ali njim podoben. Kot je bilo omenjeno v navedbah Jenkinsa, je tudi sicer dialektika med osebno in socialno identiteto v teoriji živa, vendarle pa se avtorji bolj posvečajo slednji. »Dejstvo namreč je, da posameznik velik del lastne identitete črpa iz članstva oziroma identifikacije s posameznimi socialnimi kategorijami oziroma skupinami« (Podnar 2004a: 40). Že eden očetov teorije socialne identitete, Henri Tajfel, je socialno identiteto definiral kot »del posameznikovega samopojmovanja, ki izhaja iz

njegovega članstva v skupini (ali skupinah), skupaj z emocionalnim pomenom tega članstva« (Tajfel v Abrams in Hogg 1990: 2). »Gre za tiste pozitivne ali negativne vidike samopodobe posameznika, ki izhajajo iz njegove identifikacije z različnimi socialnimi skupinami oziroma kategorijami, za katere misli, da jim pripada« (Tajfel v Podnar 2004: 40).

## **2.1 Kategorizacija**

»Socialna kategorizacija se nanaša na fenomen, ko ljudje kategorizirajo druge ljudi in sebe. Socialna kategorizacija je kognitivni proces, kjer so posamezniki, ki naj bi imeli eno ali več enakih lastnosti, umeščeni v isto kategorijo. Ugotovljeno je, da kategorizacija ljudi (vključno s samim seboj) poteka na enak način, kot poteka kategorizacija drugih objektov v okolju. V zaznavanju in urejanju družbe oziroma drugih ljudi uporabljamo različne kategorije, kot so npr. Evropejec, musliman, študent, delavec, revež, ker so koristne. Pomagajo nam pri redukciji kompleksnosti in razumevanju družbe in posameznikov v njej« (Podnar 2004: 41). Ljudje torej nezavedno »predalčkamo« zunanje dražljaje, ki prihajajo do nas v obliki slik, zvokov, občutkov, okusov ali vonjev. Na ta način si olajšamo delo, saj so naša čutila vsak dan »obstreljevana« z ogromno količino različnih (novih) dražljajev. Za lažje razumevanje in uporabo dražljajev za nadaljnje odločanje in vedenje, le-te shranjujemo v čim bolj različne kategorije navzven in čim bolj koherentne kategorije navznoter.

Deluje kot nekakšen filter, katerega naloga je, da zmanjšuje kompleksnost informacij, ki jih posameznik prejema z zaznavanjem okolja, v katerem živi. »Kategorizacija je psihološki proces, ki strmi k organizaciji okolja v različne kategorije ljudi, objektov, dogodkov, glede na njihove podobnosti, ekvivalence, ki zadevajo njihova dejanja, njihove intence« (Tajfel v Podnar 2004: 41).

Tako kot kategorizacija objektov poteka pri posamezniku tudi kategorizacija subjektov, soljudi in samega sebe. Kategorizacija pomeni razumevanje posameznikove organizacije zaznanih informacij o fizičnem in družbenem svetu, v katerem živi. Gre za prilagodljivost človeškega organizma, ki neskončen niz vplivov zniža na manjše, bolj obvladljivo število med seboj razlikujočih se kategorij. Kategorizacija igra pomembno vlogo pri posameznikovem strukturiranju okolja s tem, da ga sistematizira (ločuje in organizira) ter tako poenostavlja. Kategorija je skupina elementov, ki jim je skupna ena ali več lastnosti. Vsak element označuje lastnost, ki si jo delijo vsi elementi v določeni kategoriji. Bistveno je, da izpostavlja skupne

lastnosti elementov znotraj kategorije in razlike med kategorijami (Deschamps in Devos v Podnar 2004a: 41).

V isto kategorijo so torej uvrščeni elementi z eno ali več enakimi oz. podobnimi lastnostmi, obenem pa se na ta način ustvari tudi razlika med kategorijami. Tako vsakdo različne kategorije različno poudari in se zaradi tega kasneje do njih tudi vede na določen način.

V tem kontekstu je vsekakor treba omeniti tudi razliko med skupinami in kategorijami. Po Mannu je kategorija »razred, katerega narava in kompozicija je določena s strani osebe, ki definira kategorijo; na primer osebe, ki služijo plače v določenem razredu so lahko štete kot kategorija za namene davkov na dohodke. Kategorijo pa je zato treba ločiti od skupine, ki je definirana z naravo odnosov med člani« (Man v Jenkins 1996: 82).

Še ena očitna razlika, ki izhaja iz tega je, da člani skupin le-te tudi aktivno oblikujejo, medtem ko člani kategorij ne vedo vedno, da sploh so člani. Kot razlaga Jenkins »Članstvo v kategoriji ne pomeni odnosa med člani; ne pomeni nujno niti odnosa med kategorizirajočim in kategoriziranim. Katerikoli družbeni odnosi, ki lahko obstajajo, so izključno diadni, vključujoč kategorizirane kot posameznike. Ko odnosi med člani kategorije vključujejo medsebojno prepoznanje te kategorizacije, so narejeni prvi koraki proti skupinski identifikaciji« (Jenkins 1996: 86).

Vprašanje razlik med skupinsko identifikacijo in socialno kategorizacijo najbolje zaključí Jenkins (1996), ko pravi, da »interno-eksterno dialektiko identifikacije lahko vidimo na delu v izgradnji kolektivne kot tudi individualnih socialnih identitet. Kolektivna interna definicija je skupinska identifikacija; kolektivna eksterna definicija pa socialna kategorizacija. Vsaka je medsebojno povezan moment v kolektivni dialektiki identifikacije« (Jenkins 1996: 87).

Skupine nikakor ne morejo obstajati v vakuumu, pač pa so vselej v nekem odnosu do drugih skupin. Tako kategorizirajo druge in so s strani istih drugih tudi kategorizirane. Na ta način gre skupinska identifikacija z roko v roki s kategorizacijo. Vendar, kot pravi Jenkins »Skupinska identifikacija vselej predpostavlja socialno kategorizacijo. Obratno pa ni vedno tako. Vseeno pa socialna kategorizacija vsaj vzpostavlja skupinsko identifikacijo kot imanentno možnost« (Jenkins 1996: 89).

Ljudje torej vselej kategoriziramo, bodisi druge bodisi sebe, na podlagi teh kategorizacij pa se lahko povežemo tudi v skupine in se z njimi identificiramo.

## **2.2 Identifikacija**

Umeščanje v kategorije je, kot zgoraj omenjeno, predpostavka za oblikovanje skupin in identifikacijo z njimi, kar je najbolje opisal Jenkins (1996). Identifikacija je torej element, ki iz kategorije naredi skupino.

Tudi Turner vidi identifikacijo kot ključno v procesu nastajanja skupine. Psihološko skupino definira kot »zbir ljudi, ki jih družijo ista socialna identifikacija ali pa vidijo sebe kot člane iste socialne kategorije« (Turner 1984: 527).

Socialna kategorizacija je tista, ki omogoča identifikacijo, socialno primerjanje pa določa izbiro kategorije. Socialne identifikacije izvirajo iz občutka članstva v različnih socialnih skupinah.

Tako definira socialno identifikacijo tudi Turner (1985), ki jo razume kot tristopenjski proces:

1. kategorizacija in percepcija sebe in drugih kot članov skupine v skladu s pomembno socialno identiteto;
2. učenje reprezentativnih ali tipičnih značilnosti in vedenj skupine;
3. prevzemanje zaznanih stereotipskih značilnosti in vedenja skupine, ki ji pripada posameznik, kot lastnih (Turner v Price 1989: 200).

Človek torej najprej sebe in druge uvrsti v kategorijo, potem se na podlagi te kategorizacije oblikuje skupina ljudi, s katero se začnejo posamezniki zaradi enakih kategorialnih lastnosti identificirati. Nato oblikujejo ali se naučijo značilnosti in vedenj skupine, zatem pa prevzamejo te značilnosti in vedenja za svoja. Tako se začnejo s skupino identificirati.

Vendarle pa ne obstaja enotna socialna identifikacija, saj »pristop socialne identitete loči identifikacijo na skupinski ravni od identifikacije na medosebni ravni« (Turner 1982; Deaux 2000). »Skupinska identifikacija je zadosten pogoj za favoriziranje lastne skupine in medskupinske diskriminacije. Zato se pristop socialne identitete osredotoča na skupinsko oziroma socialno identifikacijo. Posameznik ima na voljo številne različne socialne identifikacije, vezane na socialne kategorije, za katere čuti, da jim pripada (Deaux in drugi 1995). Spekter socialnih identifikacij predstavlja posameznikovo socialno identiteto« (Podnar 2004: 43–44).

Na tem mestu se bomo torej prvenstveno posvečali skupinski identifikaciji. Ob nastopu le-te tako posameznik, kot že omenjeno, favorizira svojo lastno skupino, katere članom želi biti čim bolj podoben in se s skupino identificirati. Na drugi strani pa diskriminira ostale skupine na ta način, da želi biti od njih, njihovih vrednot in vedenja čim bolj različen.

»Za samopojmovanje posameznika in njegovo identiteto, torej samokategorizacijo posameznika (samoprepoznavanje posameznika kot člana neke skupine), so najpomembnejše tri ravni, ki se razlikujejo glede na abstraktnost oziroma širino (Turner in drugi, Rosch v Abrams in Hogg 1990: 13):

1. nadrejena raven človeštva (pripisovanje človečnosti kot najsplošnejši, najširši nivo),
2. vmesna raven skupinskih kategorizacij (temeljijo na primerjavi skupin, ki jim posameznik pripada oziroma ne pripada. Gre za definiranje posameznikove socialne identitete.),
3. podrejena osebna raven (posameznik kot edinstven individuum, različen od drugih članov iste skupine. Gre za definiranje posameznikove osebne identitete).«

Vsi posamezniki so seveda »člani« prve ravni, na drugi ravni posameznik kategorizira in se vključuje v skupine, zadnja raven pa pomeni nivo osebne identitete, na katerega vplivajo predvsem posameznikove osebnostne značilnosti, pa tudi vzgoja, na podlagi tega pa se 3. raven kaj hitro začne prekrivati z 2. ravno.

Pristop socialne identitete pa vključuje še en pomemben element, to je vzpostavljanje pozitivne razlike.

»Posameznik naj bi se identificiral s skupino do tiste mere, do katere mu to zagotavlja največjo diferenciacijo med člani ene in druge skupine. Pri tem želi kar se da ločiti lastno skupino od drugih, ki jim ne pripada« (Hogg in Abrams 1998: 23).

»Rečeno drugače, želi maksimizirati profit skupine (Turner, Brown in Tajfel 1979). Ugotovljeno je bilo, da posamezniki pri primerjanju lastne skupine z drugimi skupinami višje oziroma bolje vrednotijo lastno skupino in nižje druge. To Tajfel (1978) imenuje vzpostavljanje pozitivne razlike« (Podnar 2004: 45).

### ***2.3 Posledice identifikacije***

Vsak človek je nekoliko drugačen. Sam ustvarja svojo identiteto in posledično svet okoli sebe. Tako posamezniki identifikacijam z različnimi skupinami pripisujejo tudi različne pomene. »Dva posameznika, ki se zdita zelo podobna in si delita identiteto študenta, lahko to identiteto razumeta povsem drugače in ji na podlagi tega pripišeta povsem drugačne prioritete v njihovih vsakodnevnih interakcijah« (Deaux 2000: 6).

Kot omenjeno že prej, na identifikacijo vplivajo tudi osebnostne značilnosti posameznika, na podlagi katerih potem lahko pride do povsem različnih razumevanj identitete študenta, delavca, očeta, ali kogarkoli že.

Identifikacije imajo različne pomene za posameznika. Tu je treba izpostaviti tudi vprašanje statusa (ugleda) skupine, s katero se posameznik (želi) identificira. Ker posameznik želi, da je njegova samopodoba pozitivna, se bo raje identificiral s skupino, ki se mu zdi bolj privlačna od ostalih in ima višji status. A kot ugotavljata tudi Hinkle in Brown, raziskave tega, kakor bi sicer pričakovali, ne potrjujejo (Hinkle in Brown 1990).

Vseeno pa je v teoriji socialne identitete temeljno »pravilo«, da posamezniki želijo biti del skupin, ki imajo velik ugled, saj si želijo imeti pozitivno družbeno identiteto, ki jo kot člani takih skupin pridobijo (Emler in Hopkins 1990).

Ali kot pravi Kovačeva: »Status lahko označimo kot najučinkovitejšo determinanto favoriziranja lastne skupine in identifikacije z njo. Visok status ne omogoča le pozitivne družbene identitete, ampak tudi privilegiran položaj v obstoječi družbi in ugodnosti, ki so povezane z njim« (Kovačev 1996: 130).

Ker posamezniki težijo k čim višjemu družbenemu ugledu, se raje identificirajo s skupino, ki ima višji družbeni ugled, kot člani take skupine pa nato diskriminirajo ostale skupine in svojo še bolj favorizirajo. Pri tem uporabljajo mehanizme primerjanja skupin, ob čemer se oblikuje njihov status. »Zato posameznik teži k tistim medskupinskim primerjavam, o katerih domneva, da lahko prispevajo največ pozitivnega k njegovi socialni identiteti, in se izogiba tistim primerjavam, o katerih domneva, da lahko prispevajo največ negativnega k njegovi socialni identiteti« (Ule 2000: 417). »V kolikor posameznik ugotovi, da se ne more na noben način izogniti negativni izkušnji svoje socialne identitete (z izogibanjem primerjav, s spremembo primerljive skupine, ali zmanjševanjem razlik do nadrejenih skupin, izboljševanjem lastne skupine), potem se bo skušal distancirati od skupine. V primerih in okoliščinah, ko je socialna identiteta za posameznika pomembna, ko doživlja pozitivne izkušnje lastne socialne identifikacije, takrat se posameznik konformno vede do norm, ki prevladujejo v skupini, se identificira in teži k enosti s skupino« (Abrams in Hogg 1990 v Podnar 2004: 47–48).

Na takšen način se torej vprašanja (socialne) identitete loteva pristop socialne identitete. »Predvsem je zanj značilno, da bolj kot katerakoli druga raziskovalna tradicija poudarja družbenost identitete človeka« (Podnar 2004a: 48). Človek kot družbeno bitje je torej ujet na eni strani med lastne osebnostne značilnosti in na drugi strani skupinske, s katerimi se želi identificirati ali disidentificirati. Tako si ustvarja različne socialne identitete, drugačne od

identitet drugih ljudi, te pa ga označujejo kot edinstvenega, drugim neenakega. Z mehanizmom »filtriranja« okolja oz. kategorizacije si slika razumljivo sliko o njem, kar mu v preobilju informacij, ki njegova čutila zadevajo z vseh strani, pomaga preživeti. »S tem je posamezniku omogočeno, da tudi sebe locira znotraj družbenega okolja. Socialna identiteta posameznika ni nič drugega kot niz njegovih socialnih identifikacij, socialna identifikacija pa je definirana kot občutek enosti z eno ali več za posameznika pomembnimi socialnimi kategorijami, ki na ta način (ko se člani kategorije prepoznajo kot člani in se s skupino identificirajo) postanejo skupine« (Podnar 2004a: 48). Na podlagi spontanega kategoriziranja se posameznik uvrsti v skupine ali pa se od njih distancira. Enim ljudem postaja bolj, drugim pa manj podoben. Iz teh kategorij nastajajo identifikacije, hierarhično razporejene na tri ravni, nadrejeno raven človečnosti, vmesno raven skupin in zadnjo, osebno raven. Kot pravi Podnar (2004), se identifikacije razlikujejo po pomenu, moči in simbolični vrednosti, ki jih imajo tako za posameznika kot za skupine.



### 3. Identifikacija posameznika v organizaciji

Ugotovili smo že, da si posameznik lastno identiteto pridobi iz socialnih kategorij, s katerimi se identificira. Objekt identifikacije pa je lahko tudi organizacija.

Identifikacija je, kot že omenjeno, velikokrat nezaveden proces poistovetenja z različnimi socialnimi kategorijami in objekti, med katere spadajo tudi organizacije in celo tržne (blagovne) znamke. Preko tega procesa si posameznik oblikuje lastno, njemu edinstveno, identiteto. Ker se posameznik identificira ali disidentificira z mnogo različnimi objekti, ki jih v okolju s svojimi čutili zaznava, se enako dogaja tudi v njegovem delovnem okolju. Tu so objekti identifikacije: »poklic, sindikat, posamezniki v podjetju, delovno mesto, delovne skupine, referenčne skupine, podskupine, naloge, delo, oddelek, hierarhični nivo, prijateljske skupine, demografske skupine, vodstvo, potrošniki, deležniki, vse do poslanstva podjetja, delovnih strategij, ciljev, geografskih enot organizacije itd.« (Podnar 2004b: 8).

Objekte bi lahko še naštevali, vendar pa je za razumevanje identifikacije »bolj pomembno vprašanje njihove sočasnosti, konsistentnosti, kompatibilnosti, konkurenčnosti oziroma konfliktnosti. Pri tem ima, gledano z vidika organizacije, identifikacija z organizacijo kot celoto (organizacijska identifikacija), kjer gre za občutek enosti posameznika z organizacijo, primarno mesto, saj je za samo organizacijo in njene cilje zagotovo najbolj ključna« (Podnar 2004b: 8).

Organizacijsko identifikacijo definiramo kot »stopnjo, do katere član definira sebe z enakimi lastnostmi, kot verjame, da definirajo organizacijo« (Dutton, Dukerich in Harquail 1994: 239).

Sestavljena je iz »dveh komponent: skupinske in korporacijske identifikacije. Pri skupinski identifikaciji gre za identifikacijo posameznika s sodelavci oziroma z zaposlenimi v podjetju. Definiramo jo kot posameznikovo zaznavanje deljenih značilnosti s skupino ljudi, katere član posameznik misli, da je ali hoče biti, oziroma kot posameznikov občutek enosti s podjetjem kot skupino ljudi /.../. Podobno, a z drugim objektom identifikacije, je definirana tudi korporacijska identifikacija. Pri njej gre za posameznikovo zaznavanje deljenih značilnosti s podjetjem ali posameznikov občutek enosti s podjetjem kot socialno entiteto. V tem primeru gre za identifikacijo s podjetjem, ki v odnosu do posameznika deluje kot delujoča enota; neke vrste psevdooseba, s katero je zaposleni v določenem soodvisnem odnosu (Podnar 2004b: 8).

Sodobne (profitne) organizacije se na trgu delovne sile velikokrat srečujejo z iskanjem novih sodelavcev. Ko izbirajo nove sodelavce, si v prvi vrsti želijo, da bi se posameznik uspešno vključil v novo delovno okolje in posledično pokazal dobre rezultate dela, kar bo obenem pozitivno vplivalo tudi na uspeh podjetja. Zato je idealno, da imata posameznik in podjetje čim bolj skladne vrednote in cilje. Kot ugotavlja Podnar »je predvsem korporacijska identifikacija ključna pri vplivu na doseganje takšnih odzivov pri posamezniku, ki so ugodni za organizacijo in njene cilje« (Podnar 2004b: 8–9).

Učinki organizacijske identifikacije (predvsem »korporacijskega dela«) pa gredo še dlje, saj je eden glavnih, da se »posamezniki ravnaajo skladno s pomembnimi vidiki njihove identitete in podpirajo institucije, ki posebljajo te značilnosti. To pa pomeni, da organizacijska identifikacija vpliva na podporo in pripadnost zaposlenih do organizacije« (Ashforth in Mael 1989).

In nadalje: »Organizacijska identifikacija se tesno povezuje z motivacijo zaposlenih, zadovoljstvom z delom, učinkovitostjo, za organizacijo ugodnimi odločitvami posameznika, izpolnjevanjem nalog in sprejemanjem vlog znotraj organizacije in manjšim številom konfliktov, intenzivnejšo interakcijo med zaposlenimi ter boljšo izvedbo storitev« (Podnar 2004b: 9).

Povzamemo torej lahko, da je zaposleni, ki se močno identificira z organizacijo (kot psevdoosebo), bolj zadovoljen na delovnem mestu, posledično pa bolj motiviran in končno uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog in sodelovanju s sodelavci. Vse skupaj seveda vpliva na to, da je organizaciji bolj pripaden in zato v njej ostane dlje kot bi sicer.

## 4. Ujemanje posameznika z organizacijo

Kako lahko opredelimo ujemanje posameznika z organizacijo? S tem področjem so se tako ali drugače ukvarjali številni avtorji v preteklih desetletjih, v osnovi pa teorije skladnosti posameznika in organizacije, takoimenovani »person-organization fit« (v nadaljevanju P-O skladnost), izvirajo iz teorij skladnosti posameznika in okolja, oz. »person-environment fit« (Pervin 1968).

Osnovna predpostavka skladnosti posameznika in okolja je, da »vsak posameznik želi doseči, obdržati in optimizirati skladnost s svojim okoljem. Skladnost /.../ pomeni okoliščine, ki jih lahko opišemo kot primernost posameznika za njegovo okolje, kjer stopnja skladnosti ustvarja pomembne pozitivne (ali negativne) rezultate« (Westerman 1997: 4).

Skladnost posameznika z okoljem so avtorji preučevali na različnih področjih, kot so organizacijska klima (Joyce in Slocum 1984), osebni razvoj (Roberts in Robins 2004), načrtovanje dela (Hackman in Oldham v Westerman 1997: 4) in poklicna izbira (Holland 1985 v Westerman 1997: 4).

V sledečem delu se bomo osredotočili na razvoj raziskovalnega področja skladnosti posameznika z organizacijo.

### *4.1 Od individualistične in situacijske teorije vpliva na odnose in obnašanje do interakcionističnega pristopa*

Osnovna predpostavka skladnosti posameznika in organizacije je, da »vsak posameznik želi doseči, obdržati in optimizirati skladnost s specifično okoljsko komponento – organizacijo, s katero je določen posameznik povezan« (Westerman 1997: 5).

»Skladnost je posledica kongruentnosti povpraševanja organizacijskega okolja in ponudbe, ki jo posameznik zagotavlja, da bi zadostil takšnemu povpraševanju« (Dawis in Lofquist 1984 v Westerman 1997: 5).

Na takšen način posameznik izpolnjuje potrebe organizacijskega okolja, to pa zadovoljuje njegove potrebe.

V okviru raziskovalnega področja skladnosti posameznika in okolja sta se na začetku razvili dve teoriji: »pristop individualne razlike in situacijski pristop« (Westerman 1997: 6). Glavno vprašanje pa je bilo, kaj bolj vpliva na obnašanje, osebe ali okolje, v katerega so postavljene. »Pristop individualne razlike je videl obnašanje osebe konsistentno v različnih okoliščinah,

kar je določeno z unikatnim nizom osebnostnih lastnosti. Posledica tega je, da lahko posameznikovo obnašanje najboljše predvidimo z merjenjem posameznikovih osebnostnih lastnosti, vrednot, motivov, sposobnosti in čustev, saj so ti elementi stabilni in se odražajo v obnašanju« (Allport, Block, Bowers, Staw in Ross, Weiss in Adler v Westerman 1997: 6).

Na drugi strani pa je situacijski pristop videl »posameznika sestojčega iz niza odzivov, ki se sprožijo v stiku s spodbudami iz okolja. Tako lahko posameznikovo obnašanje predvidimo z oceno karakteristik določene situacije« (Mischel, Salancik in Pfeffer, Skinner, Thorndike v Westerman 1997: 6–7).

Oba pristopa sta tako želela dokazati svoj prav, da torej oseba ali situacija sama vpliva na spremembe v odnosih in obnašanju. Tovrstno nasprotovanje pa je pripeljalo k razmišljanju, da je »obnašanje v organizacijah posledica kompleksne interakcije med dejavniki organizacijskega konteksta in karakteristikami posameznikov« (Chatman 1991). Razvil se je takoimenovani interakcionistični pristop, ki združuje pristopa individualne razlike in situacijskega ter s tem razlaga skladnost vrednot posameznika in organizacije. Teoretiki interakcionističnega pristopa definirajo to skladnost kot »skladnost med normami in vrednotami organizacij in vrednotami posameznikov« (Chatman 1989: 339).

»Četudi številni vidiki organizacij in ljudi vplivajo na obnašanja in odnose, je P-O skladnost pomemben način ocenjevanja interakcije oseba-situacija, saj so vrednote temeljne in relativno trajne, in ker lahko vrednote posameznikov in organizacij direktno primerjamo. P-O skladnost se osredotoča na vprašanje, kako sestava in vsebina posameznikovih vrednot, ko je postavljena poleg vrednotnega sistema v določenem organizacijskem kontekstu, vpliva na posameznikova obnašanja in odnose« (Chatman 1991: 1).

Pomudimo se najprej pri definiciji vrednot posameznikov in organizacij. Vrednote posameznikov so »tip socialnega znanja, ki olajša posameznikovo prilagoditev na njegovo okolje in vplivajo na njegovo ravnanje« (Fishbein in Ajzen, Weiner v Chatman 1989: 339).

»Individualne vrednote znotraj organizacije pa so relativno trajna prepričanja, da je določen način ravnanja ali končni rezultat bolj zaželen od njemu nasprotnega. Čeprav vrednote ljudem v organizaciji boljše omogočajo osmisliti organizacijske situacije, pa vrednote prehajajo iz katerekoli situacije. Tako vrednote vodijo ravnanja, odnose in mnenja preko trenutnih ciljev k bolj temeljnim ciljem« (Rokeach v Chatman 1991: 460).

Posamezniki so torej vodeni k temeljnim ciljem na osnovi vrednot. Te jih lahko podpirajo ali zavirajo v njihovem doseganju ciljev. Ker pa obnašanje v organizacijskem okolju vodi do nekkih, zaželeno pozitivnih, rezultatov, so tako definirane tudi vrednote organizacij oz. njihovi vrednotni sistemi. Ti v organizacijah »zagotavljajo izčrpno in splošno razlago tako za

primerna obnašanja članov kot za aktivnosti in funkcije sistema« (Enz, Katz in Kahn, McCoy v Chatman 1989: 339).

V organizacijah »vrednote pogosto veljajo za produkt skupine (Schein 1985), in četudi vsi člani skupine morda nimajo enakih vrednot, se običajno večina aktivnih članov zaveda podpore za določeno vrednoto. Osrednji sistem vrednot obstaja, ko je več ključnih vrednot glede obnašanj in obstoja stvari takšnih, kot so, v organizaciji deljeno preko enot in nivojev« (Weiner v Chatman 1991: 460).

Z deljenjem vrednot preko celotne organizacije se torej ustvarja vrednotni sistem. Vendar pa niso vse vrednote enako močne. Kot dokazujeta Van Maanen in Barley, so »močne organizacijske vrednote tiste, ki so tako intenzivno lastne kot tudi široko deljene« (Van Maanen in Barley v Chatman 1991: 2).

Po definiranju vrednot se vračamo nazaj k skladnosti organizacije in posameznika. Kot že omenjeno, je pristop P-O skladnosti osnovan na predvidevanju, da posameznik želi doseči in ohranjati zvezo z organizacijo. Skladnost vrednot posameznika in vrednotnega sistema organizacije pa predstavlja P-O skladnost, s katero lahko predvidimo obnašanja v organizacijah.

#### ***4.2 Vez med teorijo socialne identitete in skladnostjo posameznika in organizacije***

Kot smo že zapisali, teorija socialne identitete zagovarja tezo, da posamezniki sebe definirajo (kategorizirajo) znotraj socialnih kategorij.

»Raziskovalci skladnosti posameznika in organizacije trdijo, da organizacije ponujajo močne identitete kot vire samokategorizacije za posameznike. Stopnjo, do katere se posameznik dojema kot skladnega z organizacijo lahko razumemo kot njegovo samokategorizacijo v organizacijo. Samokategorizacija pomembno vpliva na posameznikove odnose in obnašanja do organizacije. Torej ima stopnja, do katere je socialna identiteta posameznika skladna z ali vključuje identiteto organizacije, pomembne vplive na odnose in obnašanje zaposlenih« (Westerman 1997: 11).

Posamezniki se tako samokategorizirajo v organizacije in iz njih tudi potegnejo definicije lastnih socialnih identitet. »Organizacije ponujajo posameznikom osnovo za samokategorizacijo preko njihovega statusa in sistemov nagrajevanja« (Westerman 1997: 12). Kot pravijo Tsui, Egan in O'Reilly, so organizacije »v poslu kreiranja kategorij, /.../, zato je

prav mogoče, da te kategorije, /.../, kreirajo socialni svet in določajo obrise socialnega primerjanja in interakcije« (Tsui, Egan in O'Reilly 1989: 553).

Teorija socialne identitete torej daje osnovo raziskovanju skladnosti posameznika in organizacije, in sicer tako, da pojasni temelje, na katerih se skladnost sploh lahko zgodi. Posamezniki s samokategorizacijo v organizacijo postanejo njeni člani, hkrati pa ta kategorija organizacije postane del njihove (socialne) identitete. Zaradi želje po identifikaciji z organizacijo oz. skupino njenih članov želi posameznik prevzeti vrednote članov te skupine, hkrati pa se trudi čim bolj oddaljiti od vrednot skupine, s katero se ne želi identificirati. S prevzemanjem vrednot pa pridemo do vprašanja P-O skladnosti, zato bomo v nadaljevanju pogledali, s kakšnimi pristopi so raziskovalci P-O skladnosti skušali izmeriti skladnost in kakšne posledice ta skladnost na delovanje organizacij sploh ima.

#### ***4.3 Pristopi k merjenju P-O skladnosti***

Kot smo že omenili, se interakcionistični pristop k pojasnjevanju obnašanja posameznikov v organizacijah ukvarja z raziskovanjem skladnega delovanja osebnostnih značilnosti in razlik ter situacijskih vplivov. K merjenju P-O skladnosti so avtorji pristopali na 4 načine (Kristof 1996): skladnost vrednot (Chatman 1991); skladnost ciljev (Vancouver in Schmitt 1991); skladnost med potrebami zaposlenih in prednostmi ter ojačitvami, dostopnimi v delovnem okolju (Cable in Judge 1994); in skladnostjo (nevrednotne) osebnosti posameznika in organizacijsko kulturo (Bowen, Ledford in Nathan 1991).

Kot ugotavlja Tepeci (2001: 18) »Raziskovalci uporabljajo skladnost vrednot kot operacionalizacijo skladnosti posameznika in organizacije, ker so (1) vrednote temeljne in trajne karakteristike tako posameznikov kot organizacij (Chatman 1991) in (2) vrednote napovedujejo številne individualne rezultate, vključujoč zadovoljstvo in vedenjske namere« (Meglino, Ravlin in Adkins 1992).

Za merjenje skladnosti so raziskovalci razvili več različnih instrumentov. Med najbolj znane uvrščamo (Tepeci 2001): profil organizacijske kulture (O'Reilly, Chatman in Caldwell 1991), lestvico primerjalnega poudarka (Meglino, Ravlin in Adkins 1989), in lestvico skladnosti organizacijskih vrednot (Enz 1988).

Ker se vsi ukvarjajo s konceptom organizacijske kulture, povejmo, da »operacionalizirajo organizacijsko kulturo kot anketirančevo dojetanje obsega, do katerega zbir vrednotnih dimenzij obstaja v njihovi organizaciji. Nato pa, da bi omogočili primerjave, ocenijo

posameznikove vrednote s spraševanjem, ali bi iste dimenzije obstajale v anketirančevi idealni organizaciji« (Tepeci 2001: 21).

Pri tovrstnem merjenju je pomembno še eno vprašanje, in sicer o direktnem ali indirektnem merjenju P-O skladnosti. Pri direktnem merjenju anketiranca vprašamo, do katere mere se dojema skladnega z vrednotami organizacije. Pri indirektnem, ki je v širši uporabi (glej Tepeci 2001: 22), pa ga povprašamo po mnenju o vrednotah neke organizacije, nato pa še po mnenju o vrednotah njegove idealne organizacije (za več informacij o merjenju glej poglavje Metodologija). S slednjim tako nevede opredeli lastne vrednote, za katere bi seveda rad, da bi bile enake v idealni organizaciji.

#### ***4.4 Posledice P-O skladnosti***

Z učinki P-O skladnosti so se v preteklosti ukvarjali številni avtorji, v sledečem pregledu pa bomo navedli nekaj njihovih ugotovitev.

O'Reilly in sodelavci so ugotovili pozitivno korelacijo med P-O skladnostjo in namenom oditi iz podjetja ter dejansko fluktuacijo (O'Reilly, Chatman in Caldwell 1991). Vandenberghe je odkril, da novozaposleni, katerih vrednotni profil je blizu tistemu organizacije, ki jih zaposluje, bolj verjetno ostanejo v podjetju v zgodnjem obdobju po zaposlitvi (Vandenberghe 1999). Kristofova (1996) je v klasičnem delu o P-O skladnosti pregledala koncepte, merjenja in posledice P-O skladnosti številnih raziskav in prišla do zaključkov, da skladnost pozitivno vpliva na: višje zadovoljstvo zaposlenih z delom, organizacijsko zavezanost zaposlenih, dodatno prizadevanje zaposlenih izven njihovih delovnih nalog (Chatman 1989, Cable in De Rue 2002), uspešnost pri delu, stres, namere v obnašanju in fluktuacijo. Podobne rezultate je v svoji študiji odkrila tudi Chatmanova, ki je ugotovila pozitivno povezanost med P-O skladnostjo in: zadovoljstvom, zavezanostjo, namerami zapustiti organizacijo, dolžino delovne dobe. Povezanost skladnosti in zadovoljstva z delom so dokazali tudi Downey, Hellriegel in Slocum (1975), Posner, Kouzes in Schmidt (1985), Tziner (1987), Boxx, Odom in Dunn (1991), Vancouver in Schmitt (1991), Cable in Judge (1996), Chan (1996), Cable in De Rue (2002) in Silverthorne (2004). V dveh ločenih raziskavah so Meglino in sodelavci (1989) ter Govindarajan (1989) ugotovili povezanost tudi z organizacijsko uspešnostjo. Harrisova in De Chernatony (2001) sta dokazala povezanost med P-O skladnostjo in uspešnostjo korporativne znamke. Podobno sta Yaniv in Farkas (2005) ugotovila povezanost med skladnostjo in (pozitivnim) dojemanjem korporativne znamke. Vpliv skladnosti na

prosocialno obnašanje sta odkrila O'Reilly in Chatmanova (1986). Moos (1987) pa je ugotovil celo pozitivno povezanost P-O skladnosti z zdravjem zaposlenega.

Vsi rezultati P-O skladnosti pa niso nujno vedno pozitivni. Tako Schneider in sodelavci navajajo, da lahko visoka P-O skladnost povzroči nevarno homogenost v organizaciji. Medtem ko je sicer visoka skladnost dobra za zadovoljstvo in zavzetost, pa lahko pretirano visoka povzroči konformnost in zmanjšuje inovativnost. Predlagajo, da je sicer v začetnih fazah rasti organizacije koristna, ker izboljšuje koordinacijo in komunikacijo, vendar pa lahko kasneje vodi do nefleksibilnosti in upiranja spremembam. Zato je lahko za okolje, ki se nenehno spreminja, previsoka P-O skladnost neustrezna (Schneider, Goldstein in Smith 1995).

Na koncu tega pregleda pa se lahko navežemo še na naslov našega dela. »Kot ugotavljata Saks in Ashforth (1997) se ljudje, ki dojemajo dobro skladnost s svojo organizacijo, vsaj delno definirajo kot del te organizacije. V osnovi se oseba, ki je skladna z vrednotami svoje organizacije, pridruži "psihološki skupini," ki jo Turner (1984) definira kot "zbir ljudi, ki si delijo iste socialne identifikacije ali se definirajo kot člane iste socialne kategorije"« (Chatman 1989: 876).

Navedeno je Chatmanova tudi empirično potrdila, pozitivna percepcija P-O skladnosti ima za posledico dokazano povečano organizacijsko identifikacijo (Chatman 1989). S tem vprašanjem se bomo v kasneje predstavljeni raziskavi ukvarjali tudi sami.



## 5. Ugled in zaznani zunanji ugled podjetja

Kot utemeljuje Podnar, je »zaznani ter konstruirani pomen tisti dejavnik, ki v največji meri določa posameznikovo identifikacijo z organizacijo. Posameznikove zaznave podjetja, sebe, sodelavcev in drugih skupin ter podjetij so ključne pri oblikovanju in intenzivnosti posameznikove organizacijske identifikacije ali disidentifikacije. Na podlagi teh zaznav so izoblikovani pomeni, stališča, ki uravnavajo posameznikov odnos do objekta identifikacije. Identifikacija je torej v domeni posameznika, objekt identifikacije (podjetje) pa nanjo lahko vpliva prek komuniciranja, s pomočjo katerega ustvarja podobe o sebi in tako vpliva na mnenje, ki si ga o njem ustvarijo posamezniki« (Podnar 2004a: 134–135).

Pri pregledu literature o vprašanju ustvarjanja pomenov in zaznav naletimo na številne, v veliki meri prepletajoče se pojme. Vsaka od različnih disciplin drugače opisuje »položaj organizacije med njenimi deležniki. V sociologiji je prevladujoč pojem *prestiz*, v ekonomiji *ugled*, v marketingu *imidž* in v računovodstvu ter pravu *naklonjenost*« (Shenkar in Yuchtman-Yaar 1997: 1361). Podnar (2004a) temu doda še »relativno mlado polje raziskovanja korporativne identitete, komuniciranja in ugleda« (Balmer, Fombrun, van Riel v Podnar 2004a: 135). Na tem mestu se v podrobnosti različnih prekrivajočih se definicij pojmov ne bomo spuščali, saj bi s tem krenili z začrtane smeri opredelitve ugleda in zaznanega zunanjega ugleda.

### 5.1 Osnovne definicije ugleda

V literaturi o ugledu smo naleteli na njegove različne ožje in širše definicije. Fombrun in Rindova ga opredelita takole: »Korporativni ugled je kolektivna reprezentacija preteklih dejanj in rezultatov podjetja, ki opisuje sposobnost podjetja doseči cenjene rezultate za mnogovrstne deležnike. Meri relativni položaj podjetja tako interno pri zaposlenih kot eksterno pri njegovih deležnikih, tako v tekmovalnih kot institucionalnih okoljih« (Fombrun in Rindova v Fombrun in van Riel 1998: 10).

Dowling opredeli ugled kot »ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji« (Dowling 1994: 8).

Po psihologu Bromleyju pa je »Ugled /.../ kolektivni sistem prepričanj in mnenj, ki vplivajo na dejanja, s pogledom na ljudi ali stvari (Bromley 1993 v Novak 2004: 69).

Fombrun in van Riel sta v svojem pregledu navedla šest različnih vidikov ugleda, kakor nanj gledajo različne z njim povezane skupine. Med te spadajo (Fombrun in van Riel 1998: 6–10):

- Ekonomski vidik: menedžerji lahko strateško uporabljajo ugled podjetja, da pokažejo njegovo zanimivost za zunanje investitorje. Ko kvaliteta izdelkov in storitev podjetja ni neposredno opazna, proizvajalci z visoko kvaliteto investirajo v gradnjo ugleda, da bi opozorili na svojo kvaliteto (Shapiro v Fombrun in van Riel 1998: 6). Tovrstne investicije v ugled jim omogočajo postavljanje višjih cen.
- Strateški vidik: ugled je tako premoženje kot ovira za mobilnost konkurentov (Caves in Porter v Fombrun in van Riel 1998: 7). Uveljavljeni ugled je težko posnemati, saj izvira iz unikatnih lastnosti podjetij, zaradi česar je pomembno neotipljivo premoženje in konkurenčna prednost podjetja.
- Marketinški vidik: v marketinških raziskavah se ugled (pogosto poimenovan imidž tržne znamke) osredotoča na naravo procesiranja informacij, ki rezultirajo v “slikah v glavah” (Lippmann v Fombrun in van Riel 1998: 7) zunanjih subjektov. Ti pripisujejo kognitivni in afektivni pomen informacijam o nekem objektu, ki so mu bili neposredno ali posredno izpostavljeni. Objekti so v tržnih raziskavah predvsem izdelki, medtem ko so potrošniki ključni subjekti analiz.
- Organizacijski vidik: za organizacijske raziskovalce je ugled podjetij ukoreninjen v izkušnjah ustvarjanja pomena pri zaposlenih. Kultura in identiteta podjetja oblikujeta prakse podjetja, kot tudi odnose, ki jih menedžerji vzpostavljajo z različnimi deležniki. Korporativna kultura vpliva na zaznave in motivacije menedžerjev (Barney, Dutton in Penner v Fombrun in van Riel 1998: 7). Deljene kulturne vrednote in močno zavedanje identitete vodita menedžerje tako pri definiranju, kaj njihovo podjetje predstavlja, kot tudi pri utemeljevanju strategij za dolgoročne odnose s ključnimi deležniki (Miles in Cameron, Porac in Thomas v Fombrun in van Riel 1998: 7).
- Sociološki vidik: Večina ekonomskih in strateških modelov ignorira sociokognitivne procese, ki dejansko ustvarjajo lestvice ugleda (Granoveter, White, v Fombrun in van Riel 1998: 8). Nasprotno sociologi izpostavljajo, da so lestvice socialni konstrukti, ki oživijo šele z razmerjem, ki ga ima določeno podjetje s svojimi deležniki v skupnem institucionalnem okolju (Ashforth in Gibbs v Fombrun in van Riel 1998: 9). Podjetja ocenjujejo številni deležniki, vsak pa ima drugačne kriterije pri ocenjevanju. Ocenjevalci si med seboj izmenjujejo informacije iz različnih virov, zaradi česar ugled podjetja nato predstavlja agregat ocen institucionalnega prestiža podjetja in opisuje

stratificiranost socialnega sistema, ki obkroža podjetja (Shapiro, DiMaggio in Powell v Fombrun in van Riel 1998: 9). Ugled je torej za sociologe indikator legitimnosti.

- Računovodski vidik: Akademiki s področja računovodstva so ugotovili nezadostnost finančnega poročanja pri dokumentiranju vrednosti neotipljivega kapitala. Opazili so vedno širšo vrzel med dejanskimi dobički, navedenimi v letnih poročilih in tržno vrednostjo podjetij. Zato se v zadnjem času osredotočajo na razvijanje boljših meril za merjenje investicij v znamčenje, izobraževanje in razvoj, saj ti pomembno gradijo neotipljivo premoženje, ki ga doslej v finančnih poročilih niso beležili. Te investicije gradijo tudi višjo oceno ugleda podjetja pri zunanjih opazovalcih (Rindova in Fombrun, Barney v Fombrun in van Riel 1998: 9–10).

Ko definiramo ugled, je pomembno opredeliti tudi časovno dimenzijo zaznav različnih deležnikov. Tu razlikujemo korporacijski ugled in korporacijski imidž (Podnar 2004a). Imidž je »takojšnja mentalna predstava, ki jo ima posameznik o organizaciji (Ind, Balmer v Podnar 2004a: 136)«. Za razliko od imidža pa ugled »nastane šele skozi čas in temelji na tem, kaj je podjetje naredilo in kako se je vedlo v preteklosti« (Balmer, v Podnar 2004a: 136). Rečemo torej lahko, da si ugled podjetja pridobijo s svojimi besedami in dejanji v daljšem časovnem obdobju, medtem ko je imidž trenutna mentalna podoba podjetja, ki jo ima o njem neka javnost.

Za konec tega poglavja poskusimo s pomočjo Fombruna podati še odgovor na vedno aktualno vprašanje, kaj naredi neko podjetje bolj ugledno, oz. kaj ugledni delajo bolje od manj uglednih? »Temelji slave in ugleda temeljijo na petih podlagah oziroma načelih (Fombrun 2004 v Novak 2004: 72):

- vidljivost oziroma prepoznavnost podjetja: pojavljanje v medijih, oglaševanje, ...,
- drugačnost, posebnost v primerjavi z drugimi,
- verodostojnost oziroma zanesljivost: tisto, kar dejansko si,
- odkritost oziroma transparentnost: odkritost je srce zaupanja javnosti in predstavlja najbolj ranljivo točko podjetja in
- konsistentnost oziroma doslednost: ne samo besedah, ampak predvsem v dejanjih.«

## **5.2 Posledice ugleda organizacije**

Različne javnosti si o organizacijah ustvarjajo različne imidže. Ti nato v daljšem časovnem obdobju tvorijo ugled organizacije, ta pa ima za delovanje in poslovanje organizacij različne posledice.

Podjetje mora za uspešno poslovanje »pridobiti naklonjenost in sodelovanje različnih deležnikov, pri čemer mu njegov ugled znatno pomaga. Zato ugled predstavlja konkurenčno prednost podjetja« (Podnar 2004: 139).

Avtorji, ki opisujejo koristi, ki jih prinaša ugled, so številni. Tako lahko ugledna podjetja po Fombrunu (1996: 73) običajno:

- postavljajo višje cene za svoje izdelke,
- plačujejo nižje cene za lastne nakupe,
- privabljajo najboljše potenciale, da se privabljajo na njihova prosta delovna mesta,
- pričakujejo večjo lojalnost potrošnikov in zaposlenih,
- imajo bolj stabilne prihodke,
- se soočajo z manj tveganji kriz in
- jim je podeljena večja svoboda pri dejanjih s strani deležnikov.

»Družba Jeffries-Fox Associates (Grunig in Hung v Novak 2004: 83) je prav tako podala seznam koristi, ki je narejen na podlagi številne literature s področja menedžmenta, odnosov z javnostmi in marketinga. Literatura omenja naslednje koristi ugleda:

- povečanje tržnega deleža,
- nižji stroški trga,
- nižji stroški distribucije,
- biti sposoben zaračunati premijo, nagrado, pristojbino,
- izogniti se preveliki regulaciji,
- biti sposoben prebiti se skozi slabe čase,
- večja zaposlitvena formacija in produktivnost,
- biti sposoben privabiti in obdržati talente,
- biti sposoben privabiti investitorje,
- biti sposoben pridobiti dostop do novih globalnih trgov in
- doseči bolj ugodno medijsko pokritost« (Novak 2004: 82–83).

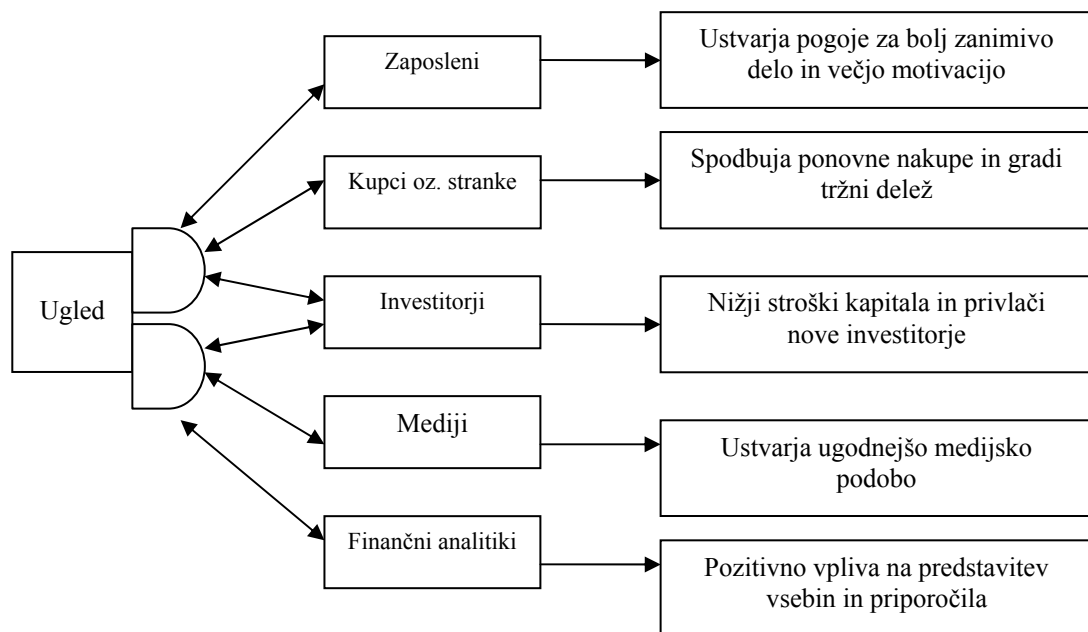
Cordeiro in Sambharya (1997) sta odkrila, da višji ugled podjetij vpliva na napovedi višjih donosov analitikov vrednostnih papirjev. Garud in Lampel (1997) sta višji ugled povezala tudi z lažjo uvedbo novega izdelka na trg. Goldberg in Hatwick (1990) sta odkrila vpliv ugleda na

vrednotenje in zaupanje oglasom. Ugled dviguje tudi kredibilnost ponudnika in pripadnost s strani trgovca na drobno (Ganesan, v Podnar 2004a: 139). Ugled vpliva na odnose do tržne znamke in nakupne intence potrošnikov (Lafferty, Goldsmith in Newell 2002: 7). Ugled podjetja vpliva na njegovo (višjo) tržno vrednost (Srivastava in dr. 1997). Vpliva na finančno uspešnost podjetja in tudi njegovo profitabilnost v prihodnosti, saj ugledna podjetja lažje dosežejo višjo uspešnost (Roberts in Dowling 1997).

Pomembna ugotovitev za namen tega dela pa je tudi, da ugled dviguje identifikacijo zaposlenih (Bhattacharya, Rao in Glynn 1995). Po drugi strani pa jo lahko tudi znižuje, saj ima lahko negativen ugled organizacije kot posledico šibkejše psihološke vezi z organizacijo, s tem pa tudi nižjo organizacijsko identifikacijo (Smidts, van Riel in Pruyn 2000).

»Fombrun in Van Riel /.../ o ugledu govorita kot o magnetu, ki privlači raznolike vire podjetja, bodisi da gre za zaposlene (ugled podjetja naredi delovno mesto bolj privlačno in motivira pri delu), potrošnike (kjer so posledice vidne na tržnem deležu in prodaji), investitorje (kjer ugled vpliva na nižje stroške kapitala in večjo izbiro med ponudniki kapitala), medije (večja naklonjenost novinarjev in bolj ugodno pisanje o podjetju) ali finančne analitike (ugled vpliva na vsebino poročil in njihova priporočila)« (Podnar 2004a: 140).

**Slika 5.2.1: Ugled kot magnet – podjetju pomaga pridobiti vire**



Vir: Fombrun 2004 v Novak 2004: 81.

Kot smo pokazali v pregledu posledic ugleda, je ta izjemno pomembno premoženje podjetja. Seveda vpliva tudi na oblikovanje imidžev o podjetju s strani različnih deležnikov. Ti pa nato usmerjajo, kot pravi Podnar »posameznikova pričakovanja, stališča, mnenja in vedenja v odnosu do podjetja. To pomeni, da je zveza med imidži in ugledom dvostranska. Tako kot različni imidži konstruirajo ugled podjetja, tako ugled sooblikuje oblikovanje imidžev različnih posameznikov in skupin. Na ugled se zato gleda kot na povratno informacijo, ki ne samo da oblikuje posamezne imidže, pač pa tudi komuniciranje in identiteto podjetja (Rindova in Fombrun, Gray in Balmer v Podnar 2004a: 140). Tudi zato je ugled podjetja tako neprecenljiva neotipljiva vrednost podjetja« (Podnar 2004: 140).

### ***5.3 Zaznani zunanji ugled in njegov vpliv na organizacijsko identifikacijo***

Za našo razpravo je ugled pomemben, ker dviguje organizacijsko identifikacijo zaposlenih. Tu pa ne gre neposredno za ugled, kakršnega ima podjetje v zunanjih javnostih, pač pa med svojimi zaposlenimi. V literaturi ga imenujejo percipirani eksterni prestiž, konstruirani eksterni imidž ali tudi zaznani zunanji ugled podjetja. Duttonova in Dukericheva (1991) sta ga definirali takole: »Kaj člani organizacije verjamejo, da nečlani (zunanji deležniki) mislijo o organizaciji«. Odgovarja na vprašanje članov organizacije »Kaj si nečlani organizacije mislijo o meni zaradi moje povezanosti z organizacijo?« (Dutton, Dukerich in Harquail 1994: 248).

Zaznani zunanji ugled je lahko rezultat informacij iz različnih virov, kot so: »govorice, publiciteta, eksterno komuniciranje podjetja in tudi interna komunikacija o tem, kako je podjetje zaznano s strani nečlanov« (Smidts, van Riel in Pruyn 2000: 7).

Zaznani zunanji ugled torej omogoča članom organizacije, da ugotovijo, kaj si drugi mislijo o tej organizaciji in posledično njih samih kot članih. Tako deluje kot nekakšno »ogledalo, ki članom odseva, kako je organizacija in obnašanja njenih članov verjetno videna s strani nečlanov« (Dutton, Dukerich in Harquail 1994: 249).

Pomen zaznanega zunanjega ugleda je za posameznike precejšen, nanj pa je opozoril že Brennan, ko je dejal, da zaposleni »želijo biti ponosni na podjetje, za katerega delajo in na izdelke in storitve, ki jih proizvajajo« (Brennan v Podnar 2004a: 141). Podobne ugotovitve izhajajo iz teorije socialne identitete, kjer smo že predstavili, da ljudje favorizirajo skupine, s katerimi se identificirajo in se želijo čim bolj diferencirati od drugih skupin. Pri tem igra pomembno vlogo tudi zaznani zunanji ugled, saj njegova pozitivna vrednost vpliva tudi na posameznikovo izboljševanje lastne samopodobe (Bergami in Bagozzi 2000).

Zaznani zunanji ugled pa Duttonova (1994: 250–251) s sodelavci povezuje tudi s:

- Samokontinuiteto: Ko člani organizacije verjamejo, da nečlani vidijo organizacijo podobno kakor oni vidijo sami sebe, potem članstvo zagotavlja priložnost za ohranjanje koherentnega in konsistentnega občutka sebstva.
- Samorazlikovanjem: Zaznani zunanji ugled, ki povečuje različnost članov v primerjavi z nečlani je v medosebnem kontekstu bolj privlačen, saj omogoča članom pozitivno razlikovanje.
- Samospoštovanjem: Zaznani zunanji ugled povečuje samovrednotenje članov organizacije z zagotavljanjem pomembnih informacij o tem, kako nečlani cenijo njihovo osebnost zaradi povezanosti z organizacijo.

Kot smo že omenili, zaznani zunanji ugled članom pove, kako nanje gledajo nečlani zunaj organizacije, zato je tudi »močno ogledalo javnega mnenja. Ko je zaznani zunanji ugled organizacije ocenjen kot privlačen (t. j. člani verjamejo, da imidž vsebuje lastnosti, ki organizacijo razlikujejo v pozitivnem, socialno zaželenem pomenu) percipirani eksterni prestiž krepi organizacijsko identifikacijo« (Dutton, Dukerich in Harquail 1994: 250).

Tudi empirične študije več avtorjev so potrdile vpliv zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo. Med njimi lahko omenimo študije, ki so jih izvedli Smidts, van Riel in Pruyn (2000), Iyer s sodelavci (1997), Fisher in Wakefield (1998), Mael in Ashforth (1992), Bhattacharya s sodelavci (1995), Vardi s sodelavci (1986 v Podnar 2004a: 142), Pratt (1998 v Podnar 2004a: 142) in Podnar (2004).

Iz navedenega lahko povzamemo, da višje kot zaposleni zaznavajo zunanji ugled podjetja, višja je njihova organizacijska identifikacija. V nadaljevanju bomo to skušali tudi empirično dokazati.

## 6. Teoretski model in raziskovalne hipoteze

V teoretski model smo vključili temeljne pojme (ne)skladnosti posameznika in organizacije, zaznanega zunanjega ugleda in organizacijske identifikacije (oz. njenega korporacijskega dela). Kot ugotavlja Podnar »je predvsem korporacijska identifikacija ključna pri vplivu na doseganje takšnih odzivov pri posamezniku, ki so ugodni za organizacijo in njene cilje« (Podnar 2004b: 8–9). Zato v modelu preverjamo kakšen vpliv imata P-O neskladnost in zaznani zunanji ugled na korporacijsko identifikacijo.

Korporacijska identifikacija je torej odvisna spremenljivka, neskladnost posameznika in organizacije ter zaznani zunanji ugled organizacije, pa neodvisni spremenljivki.

Iz teoretskih izhodišč smo oblikovali dve izvedeni hipotezi. Prva izhaja iz teorije o skladnosti posameznika in organizacije, druga pa iz teoretskih izhodišč o zaznanem zunanjem ugledu.

Iz literature (Saks in Ashforth v Chatman 1989: 876) in tudi empiričnih preverb (Chatman 1989) izhaja, da ima skladnost posameznika in organizacije za posledico organizacijsko identifikacijo zaposlenih.

Predpostavljena hipoteza je:

*H1: Višja kot je neskladnost posameznika in organizacije, nižja je korporacijska identifikacija posameznika.*

Različni avtorji so dokazali tudi pozitivno povezanost zaznanega zunanjega ugleda in organizacijske identifikacije (Smidts, van Riel in Pruyn 2000, Mael in Ashforth 1992). Podnar (2004) pa je dokazal tudi pozitivno povezanost zaznanega zunanjega ugleda in korporacijske identifikacije.

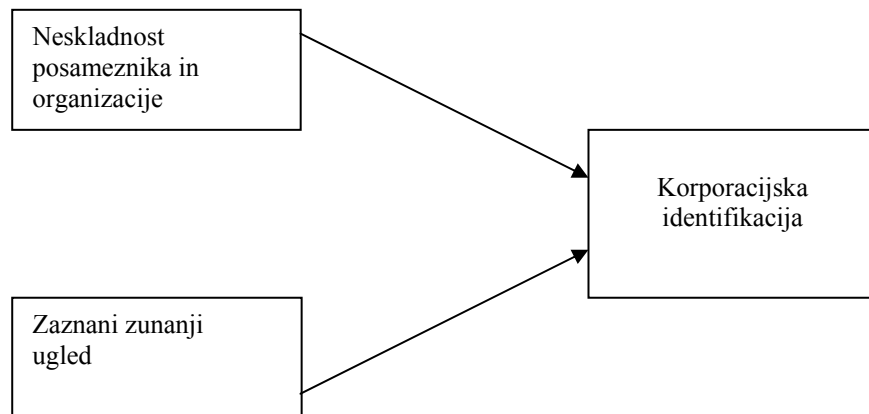
Na podlagi teh ugotovitev predpostavljamo naslednjo hipotezo:

*H2: Višji kot je zaznani zunanji ugled posameznika, višja je korporacijska identifikacija posameznika.*

Iz ugotovitev v teoretičnem delu naloge smo izpeljali raziskovalni model, ki ga spodaj tudi grafično predstavljamo.



**Slika 6.1: Teoretično-raziskovalni model preučevanih spremenljivk**



### **6.1 Metodologija**

Primarne podatke za preverjanje hipotez smo dobili z anketnim vprašalnikom, analizirali pa smo jih s programskim paketom SPSS 13.0.

Z vprašalnikom smo merili ocene vrednot podjetja s strani zaposlenih, ocene vrednot idealne organizacije zaposlenih, korporacijsko identifikacijo, zaznani zunanji ugled in demografske spremenljivke. Uporabili smo klasična vprašanja z lestvicami strinjanja od 1 do 7. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Za reševanje so anketiranci porabili okrog 5 minut.

Vprašalnik je bil v celoti v angleškem jeziku, saj je bil to edini skupni jezik vseh anketirancev. V nadaljevanju predstavitve metodologije uporabljamo ustrezne slovenske prevode, izvornik vprašalnika pa se nahaja v prilogi.

#### **6.1.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk**

V prejšnjih poglavjih smo že natančneje opredelili dvojnost organizacijske identifikacije, torej dojemanja organizacije kot skupnosti ljudi na eni strani in istočasno dojemanje organizacije kot psevdosebe. Pri korporacijski identifikaciji gre, kot že omenjeno, za »občutek enosti posameznika z organizacijo« (Podnar 2004b: 8).

Korporacijsko identifikacijo smo merili s Podnarjevim instrumentom, ki ga je avtor oblikoval po Smidtsovem instrumentu (Podnar 2004). Uporabili smo naslednji zbir indikatorjev:

- Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen.

- Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za podjetje.
- Zlahka se identificiram s podjetjem.
- Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.

Korporacijska identifikacija je bila merjena na sedemstopenjski lestvici (Likertova lestvica), kjer je vrednost ena (1) pomenila »Sploh se ne strinjam«, vrednost sedem (7) pa »Popolnoma se strinjam«.

P-O skladnost smo merili s skladnostjo med vrednotami podjetja in organizacije, kakor so v preteklosti že delali različni avtorji (Chatman, Schneider, Goldstein in Smith, Meglino, Ravlin in Adkins 1989).

Odločili smo se za indirektno merjenje P-O skladnosti, ki je tudi sicer najbolj uporabljeno v raziskavah skladnosti vrednot (Cable in Judge 1995). Pri tovrstnem merjenju ne gre za neposredna vprašanja v smislu »Ali mislite, da so vaše vrednote skladne z vrednotami organizacije?«, pač pa anketiranci najprej ocenijo vrednote organizacije, v kateri so zaposleni, nato pa v ločenem vprašanju ocenijo še vrednote svojega idealne organizacije. Z oceno idealne organizacije tako nevede opredelijo svoje lastne vrednote. S primerjanjem obeh ocen smo dobili merilo skladnosti posameznika in organizacije. Primerjavo smo izvedli tako, da smo s stavkom *compute* od vsakega indikatorja vrednot podjetja odšteli indikator vrednot idealnega podjetja, nato pa izračunali še absolutno vrednost razlike. Dobljeno vrednost smo delili s številom 11, kolikor je bilo vseh indikatorjev. Tako je novo dobljena spremenljivka pomenila povprečno skladnost posameznika s podjetjem.

Za potrebe merjenja P-O skladnosti smo oblikovali lasten merski instrument. Na podlagi sekundarne analize pisnih in elektronskih materialov smo pripravili zbir vrednot podjetja. Analiza je vključevala: predstavitevno mapo dokumentov, uporabljano s strani študentov, ki več let delajo za podjetje, spletno stran podjetja in programa dela ([www.southwestern.com](http://www.southwestern.com)), 20 pisem pričevanj študentov, ki so že delali v programu, 62 avdio posnetkov za pomoč pri prodaji in 13 pisem, ki jih študentje dobivajo kot spodbudo pri svojem delu. Zbir vrednot je bil nato pregledan in ocenjen s strani gospoda Alana Mortona, področnega vodje prodaje za študente, ki delajo v Angliji. Izbranih je bilo 11 vrednot, ki so bile vključene v vprašalnik:

- Dolg delovnik,
- vztrajnost,
- zabava,

- naklonjenost izzivom,
- osebna rast,
- naravnost k dosežkom,
- prodajna usmerjenost,
- neodvisnost,
- tekmovalnost,
- timska usmerjenost in
- podjetništvo.

Ocena vrednot je bila merjena v dveh vprašanjih (za oceno podjetja in oceno idealnega podjetja) na sedemstopenjski lestvici (Likertova lestvica). Ti sta bili:

- »Koliko naslednji atributi opišejo The Southwestern Company? in
- »Koliko naslednji atributi opišejo vaše idealno podjetje?«.

Vrednost ena (1) je pomenila »Sploh ne opiše«, vrednost sedem (7) pa »Popolnoma opiše«.

Zaznani zunanji ugled smo merili s Podnarjevim (2004a) instrumentom, ki ga avtor povzema po Maelu in Ashforthu (1992). Uporabljen je bil tudi v drugih raziskavah (Smidts in dr., Carmeli in Freund, v Podnar 2004a: 151). Sami smo uporabili naslednji zbir indikatorjev:

- The Southwestern Company velja za ugledno podjetje;
- The Southwestern Company je videno kot prestižno podjetje, za katerega lahko delaš;
- javnost ima The Southwestern Company za ekonomsko uspešno podjetje.

Zaznani zunanji ugled je bil merjen na sedemstopenjski lestvici (Likertova lestvica), kjer je vrednost ena (1) pomenila »Sploh se ne strinjam«, vrednost sedem (7) pa »Popolnoma se strinjam«.

Za zaznani zunanji ugled so številni avtorji dokazali, da vpliva na organizacijsko identifikacijo (Smidts, van Riel in Pruyn, Iyer s sodelavci, Fisher in Wakefield, Mael in Ashforth, Bhattacharya s sodelavci 1995), Podnar (2004a) pa je dokazal tudi njegov vpliv na korporacijsko identifikacijo.

Preden smo začeli z zbiranjem podatkov je bil vprašalnik testiran na nekaj študentih, sodelujočih v programu dela, njihove pripombe pa smo upoštevali pri korekcijah.

### 6.1.2 Postopek zbiranja podatkov

Empirična raziskava se osredotoča na študente, ki sodelujejo v programu poletnega dela. Ti so v pogodbenem razmerju s podjetjem za določen čas, običajno 3 mesecev. Njihov odnos opredeljuje tudi v zgoraj navedenem modelu predstavljene spremenljivke.

Raziskava je bila izvedena pred začetkom dela v Bristolu, Velika Britanija, in Nashvillu, Tennessee, ZDA. Študentje so sodelovali v raziskavi po zaključku predpoletnega izobraževanja in pred začetkom intenzivnega enotedenskega izobraževanja na sedežu podjetja. Izbira časa izvedbe raziskave izraža njen namen – dobiti karseda objektivne odgovore študentov še preden nanje intenzivno vpliva podjetje.

Ko so študentje enkrat izbrani za sodelovanje v programu, pa do poletja, lahko preteče od 1 do 8 mesecev. Enak čas so študentje tudi vključeni v predpoletno izobraževanje, torej organizacijsko socializacijo. Ne glede na to, ali so vključeni 1 mesec ali 8 mesecev, pa pridobijo osnovne informacije o podjetju in delu, ki ga bodo opravljali. Izobraževanje po uvodnem mesecu dni se namreč osredotoči predvsem na različne vidike dela samega, to je prodaje knjig, manj pa je govora o podjetju kot takem.

Študentje so tako pred izpolnjevanjem anketnega vprašalnika imeli bolj ali manj podobne informacije o podjetju, njegovih vrednotah in ljudeh, ki delajo v njem. Tako smo lahko ustrezno izmerili korporacijsko identifikacijo, zaznani zunanji ugled, kakor tudi skladnost njihovih vrednot z vrednotami podjetja.

Podatki so bili zbrani s pomočjo strukturiranega vprašalnika (ankete). Nanj so odgovarjali študentje, ki so v programu poletnega dela sodelovali prvič in niso imeli predhodnih delovnih izkušenj v programu. Vsi respondenti so bili naključno izbrani s strani vodij programa v Veliki Britaniji in ZDA, gospoda Alana Mortona in gospoda Dana Moora, po predhodnem dogovoru z vodjema.

Respondenti so na anketo odgovarjali posamično. Pred tem jim je bil razložen namen, potek, struktura in druga vprašanja, povezana z vprašalnikom. Odgovarjanje ni bilo anonimno, saj so zaradi namena sledenja uspešnosti študentov v programu le-ti navajali ali svoje ime ali svojo identifikacijsko številko.

Odgovori anketirancev so bili po oddaji vprašalnikov vneseni v računalniški program in pripravljeni za obdelavo. Vnos podatkov, njihovo urejanje in analize so bile opravljene s pomočjo programskega paketa SPSS 13.0.

### 6.1.3 Zanesljivost merjenja

Zanesljivost je eno najpomembnejših vprašanj v družboslovnem (in tudi siceršnjem) raziskovanju. Pomeni predvsem ponovljivost merjenja, to je v kolikšni meri se lahko pri ponovljenem merjenju dobijo enaki oz. podobni rezultati.

V našem primeru smo zanesljivost preverjali z metodo notranje konsistentnosti oz. Cronbachov  $\alpha$ . Če je  $\alpha$  večji ali enak 0,80, govorimo o zgledni zanesljivosti, za vrednosti vključno od 70 do 80 je to zelo dobra zanesljivost, koeficienti med 60 do 70 veljajo za zmerno zanesljive, pri vrednostih koeficienta  $\alpha$  pod 60 pa govorimo o komaj sprejemljivi zanesljivosti (Ferligoj A., Leskovšek K. in Kogovšek T. 1995: 159).

Pri merski lestvici, ki je merila korporacijsko identifikacijo, je bila vrednost Cronbachovega  $\alpha$  0,741, torej je ta zelo zanesljiva.

Pri lestvicah, ki sta z 11 indikatorji merili vrednote podjetja in vrednote idealnega podjetja (oz. posameznikov samih), je bila zanesljivost 0,825, torej odlična zanesljivost.

Pri lestvici, ki pa je merila zaznani zunanji ugled, je bila zanesljivost ponovno odlična, saj je vrednost Cronbachovega  $\alpha$  znašala 0,832.

V dosedanjem delu smo torej predstavili teoretski model skupaj z raziskovalnima hipotezama. Ti bomo v nadaljevanju empirično preverjali. V naslednjem poglavju predstavljamo rezultate empirične preverbe.

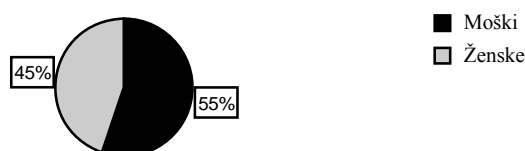
## 7. Rezultati empirične preverbe

### 7.1 Značilnosti vzorca

Vzorec je obsegal 298 naključno izbranih študentov različnih držav, ki so sodelovali v programu poletnega dela leta 2006, ali v Veliki Britaniji ali v ZDA. Vsi vprašalniki so bili razdeljeni v mesecu juniju. 200 študentov (67 %) je vrnilo izpolnjene vprašalnike, kar je 5,6 % vseh študentov, ki so sodelovali v programu (skupno je bilo sodelujočih 3542).

Anketo je vrnilo 106 moških in 86 žensk, 8 jih ni odgovorilo na vprašanje o spolu (glej sliko 7.1.1.)

**Slika 7.1.1: Spolna struktura respondentov**



V tabeli 7.1.1. je razvidno, da je 34 % respondentov starih 20 let, 21 let jih je starih 28 %, naslednja skupina pa so 22-letniki, ki jih je 10,5 %. Glede na dejstvo, da je večina anketiranih sredi rednega študija, je starostna struktura pričakovana.

**Tabela 7.1.1: Starostna struktura respondentov**

Starost v letih	Frekvenca	Odstotki
19	13	6,5
20	68	34
21	56	28
22	21	10,5
23	10	5
24	5	2,5
25	3	1,5
26	2	1
29	3	1,5
Brez odgovora	19	9,5
Skupaj	200	100

Največ respondentov je zaključilo prvo leto študija (delo so opravljali po končanem študijskem letu), teh je 43 %. 29 % jih je zaključilo 2. letnik, 13 % pa tretjega. Eden študent je sredi magistrskega študija, 3 pa so že diplomirali.

**Tabela 7.1.2: Leto študija**

Leto študija	Frekvenca	Odstotki
1.	86	43
2.	58	29
3.	26	13
4.	10	5
Na magisteriju	1	0,5
Diplomant	3	1,5
Brez odgovora	16	8
Skupaj	200	100

## 7.2 Analiza podatkov

### 7.2.1 Opisne statistike spremenljivk raziskovalnega modela

V tem delu predstavljamo opisne statistike (aritmetična sredina, standardni odklon in sploščenost) posameznih indikatorjev vsake izmed merjenih spremenljivk. S pregledom opisnih statistik želimo dobiti splošen vpogled v rezultate pred testiranjem hipotez.

V tabeli 7.2.1.1. so opisne statistike za indikatorje neodvisne spremenljivke *zaznanega zunanjega ugleda*. Vrednosti vseh treh indikatorjev imajo aritmetične sredine na pozitivni strani lestvice. Kot lahko vidimo, je najvišje povprečje anketirancev pri ocenjevanju zaznanega zunanjega ugleda pri indikatorju Javnost ima The Southwestern Company za ekonomsko uspešno podjetje. Ostala dva indikatorja sta v povprečju ocenjena nekoliko nižje in zelo podobno, vsem trem pa so skupne dokaj visoke povprečne vrednosti ocen. Anketiranci torej ocenjujejo, da nečlani podjetja (zunanji deležniki) to ocenjujejo kot precej ugledno.

**Tabela 7.2.1.1: Opisne statistike indikatorjev zaznanega zunanjega ugleda**

Indikatorji	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Sploščenost
The Southwestern Company velja za ugledno podjetje	5,47	1,09	-0,42
The Southwestern Company je videno kot prestižno podjetje, za katerega lahko delaš	5,43	1,18	-0,75
Javnost ima The Southwestern Company za ekonomsko uspešno podjetje	5,72	1,04	-0,66

\*Merska lestvica od (1) »Sploh se ne strinjam«, do sedem (7) pa »Popolnoma se strinjam«.

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

V tabeli 7.2.1.2. so opisne statistike indikatorjev odvisne spremenljivke *korporacijska identifikacija*. Vidimo lahko, da je najvišje povprečje ocen pri indikatorju Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam, temu pa sledi indikator Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za podjetje. Vrednosti vseh štirih indikatorjev imajo aritmetične sredine na pozitivni strani lestvice.

Največji razpon se kaže pri indikatorju Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen, ki ima sicer tudi najnižjo aritmetično sredino.

Anketiranci torej ocenjujejo, da se lahko identificirajo s korporacijsko identiteto podjetja.

**Tabela 7.2.1.2: Opisne statistike indikatorjev korporacijske identifikacije**

Indikatorji	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Sploščenost
Zlahka se identificiram s podjetjem	4,94	1,22	-0,58
Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam	5,18	1,15	-0,47
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za podjetje.	5,12	1,41	-0,47
Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen	4,60	1,71	-0,32

\*Merska lestvica od (1) »Sploh se ne strinjam«, do sedem (7) pa »Popolnoma se strinjam«.

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

V tabeli 7.2.1.3. so opisne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke *Neskladnost posameznika in organizacije*. Spremenljivko smo dobili tako, da smo od vrednosti indikatorjev vrednot podjetja odšteli vrednosti indikatorjev vrednot idealnega podjetja, nato pa absolutno vrednost razlike delili s številom indikatorjev (11).

Posamezniki so bolj neskladni z organizacijo, tem bolj se povprečna izračunana vrednost skladnosti oddalji od 0. Zaradi vrednosti aritmetične sredine 0,70, lahko rečemo, da so v povprečju anketiranci zelo skladni s podjetjem.

**Tabela 7.2.1.3: Opisne statistike indikatorja neskladnosti posameznika in organizacije**

Indikatorji	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Sploščenost
P-O neskladnost	0,70	0,51	0,68

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.



### 7.2.2 Faktorska analiza – metoda glavnih komponent

S faktorsko analizo skušamo ugotoviti osnovne spremenljivke oz. faktorje, ki pojasnjujejo vzorec korelacij v zbiru opazovanih spremenljivk. Dostikrat jo uporabljamo za skrčenje podatkov z namenom ugotavljanja manjšega števila faktorjev, ki pojasnjujejo večino variance v večjem številu opazovanih spremenljivk. V našem primeru bomo za namene slednjega uporabili faktorsko analizo na zbiru indikatorjev, ki merijo zaznani zunanji ugled in korporacijsko identifikacijo.

Zaznani zunanji ugled smo merili s tremi indikatorji. Iz treh neposredno merjenih spremenljivk smo z metodo glavnih komponent in faktorsko analizo tvorili novo spremenljivko. Ta je komponenta oz. faktor, ki ga bomo nadalje uporabili za interpretacijo strukture značilnosti podatkov ter za nadaljnje analize. Komponenta pojasnjuje kar 74,9 % variance.

**Tabela 7.2.2.1: Prispevek posameznih faktorjev k skupni pojasnjeni varianci – zaznani zunanji ugled**

Komponenta	Začetne "Eigenvalues"		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	2,249	74,967	74,967
2	0,458	15,250	90,217
3	0,293	9,783	100

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

Korporacijsko identifikacijo smo merili s štirimi indikatorji. Z metodo glavnih komponent smo ugotovili, da je spremenljivka enodimenzionalna. Komponenta pojasnjuje 58,7 % variance.

**Tabela 7.2.2.2: Prispevek posameznih faktorjev k skupni pojasnjeni varianci – korporacijska identifikacija**

Komponenta	Začetne "Eigenvalues"		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	2,349	58,714	58,714
2	0,717	17,915	76,629
3	0,552	13,798	90,427
4	0,383	9,573	100

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

Na podlagi dobljenih rezultatov smo oblikovali dve novi sestavljeni spremenljivki Likertovega tipa.

### 7.2.3 Regresijski model Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo

V regresijski model sta bili po metodi »enter« kot neodvisni spremenljivki vključeni *P-O neskladnost* in *zaznani zunanji ugled*. Kot odvisna spremenljivka je bila vključena korporacijska identifikacija.

Najprej smo s pomočjo Pearsonovega koeficienta ugotavljali korelacije med neodvisnima in odvisno spremenljivko, kar prikazuje tabela 7.2.3.1. Ugotovimo lahko, da z odvisno spremenljivko korporacijska identifikacija statistično značilno korelirata obe neodvisni spremenljivki, pozitivno zaznani zunanji ugled (Pearsonov korelacijski koeficient 0,631) in negativno P-O neskladnost (Pearsonov korelacijski koeficient -0,422). Prav tako lahko vidimo, da med sabo negativno korelirata tudi konstrukta zaznanega zunanjega ugleda in P-O neskladnosti (Pearsonov korelacijski koeficient -0,417). Negativne korelacije so pričakovane zaradi oblike spremenljivke P-O skladnost. Večja kot je namreč vrednost spremenljivke P-O neskladnost, večja je neskladnost posameznika in organizacije, vrednot 0 pa pomeni popolno skladnost vrednot.

**Tabela 7.2.3.1: Pearsonove korelacije med neodvisnima in odvisno spremenljivko**

	Faktor - Korporacijska identifikacija	Faktor - PEP	P-O neskladnost
Korporacijska identifikacija	1	0,631**	-0,422**
PEP	0,631**	1	-0,417**
P-O Neskladnost	-0,422**	-0,417**	1

\*\*Korelacije so statistično značilne pri stopnji tveganja 0,01 (dvostransko)

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

Za testiranje hipotez H1 in H2, kjer smo želeli preveriti vpliv P-O skladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo, smo uporabili regresijsko analizo.

Kot lahko vidimo iz tabele 7.2.3.2. je vrednost  $R^2 = 0,419$ , kar pomeni, da lahko 41,9 % variabilnosti odvisne spremenljivke – korporacijska identifikacija – pripišemo razlikam v P-O skladnosti in zaznanemu zunanjemu ugledu.

S pomočjo F statistike testiramo smiselnost celotnega modela. Manjša, kot je statistična značilnost F statistike in večja, kot je vrednost F statistike, boljši je regresijski model. V našem modelu je vrednost F statistike 62,855, kar pomeni, da je regresijski model dober. Prav tako je tudi statistično značilen.

**Tabela 7.2.3.2: Povzetek regresijskega modela vpliva P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo**

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	F
Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo	0,648	0,419	0,413	62,855

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

Kot prikazuje tabela 7.2.3.3 so regresijski koeficienti statistično značilni pri stopnji tveganja  $p < 0,000$  za neodvisno spremenljivko *zaznani zunanji ugled*, pri stopnji tveganja  $p < 0,003$  pa za spremenljivko *P-O neskladnost*. Z minimalnim tveganjem ( $p < 0,001$ ) lahko zavrnilo ničelno hipotezo in potrdimo pozitivno zvezo med zaznanim zunanjim ugledom in korporacijsko identifikacijo. Regresijski koeficient med spremenljivko P-O neskladnost in korporacijsko identifikacijo znaša -0,192, kar pomeni, da se ob porastu neskladnosti zmanjša identifikacija s podjetjem.

Z minimalnim tveganjem ( $p < 0,005$ ) lahko zavrnilo ničelno hipotezo in potrdimo pozitivno zvezo med skladnostjo posameznika in organizacije in korporacijsko identifikacijo.

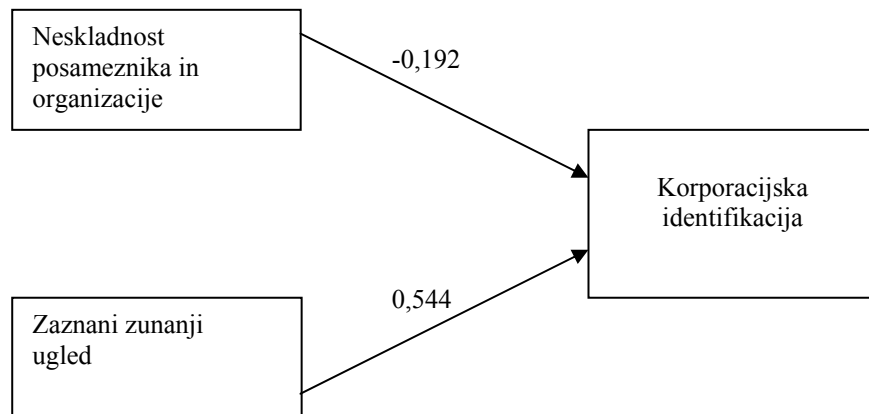
**Tabela 7.2.3.3: Regresijska analiza hkratnega vpliva neodvisnih spremenljivk**

Neodvisna spremenljivka	Standardizirani regresijski koeficienti Beta	Stopnja značilnosti
Zaznani zunanji ugled	0,544	0,000
P-O neskladnost	-0,192	0,003

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

Na sliki 7.2.3.1 si lahko v obliki modela ogledamo grafično predstavitev vpliva neodvisnih spremenljivk na korporacijsko identifikacijo.

**Slika 7.2.3.1: Regresijski model Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo**



### 7.3 Povzetek preverjanja hipotez

Na tem mestu bomo povzeli rezultate preverjanja raziskovalnih hipotez. Na podlagi regresijske analize modela Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo lahko potrdimo obe postavljeni hipotezi.

V prvi hipotezi H1 smo predpostavili sledeče: *Višja kot je skladnost posameznika in organizacije, višja je korporacijska identifikacija posameznika.* Hipotezo lahko sprejmemo, saj smo ugotovili, da skladnost posameznika in organizacije značilno vpliva na korporacijsko identifikacijo posameznika.

Naša druga hipoteza H2 je bila: *Višji kot je zaznani zunanji ugled posameznika, višja je korporacijska identifikacija posameznika.* Ker smo ugotovili, da zaznani zunanji ugled značilno vpliva na korporacijsko identifikacijo, lahko sprejmemo tudi to hipotezo.

**Tabela 7.3.1: Povzetek preverjanja hipotez**

Hipoteza	Status
H1: Višja kot je skladnost posameznika in organizacije, višja je korporacijska identifikacija posameznika	<u>Ničelna hipoteza H0 je zavrnjena.</u>
H2: Višji kot je zaznani zunanji ugled posameznika, višja je korporacijska identifikacija posameznika	<u>Ničelna hipoteza H0 je zavrnjena.</u>

Vir: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200.

## **7.4 Sklep**

Ugotovimo lahko, da tako skladnost vrednot posameznika in organizacije kot tudi zaznani zunanji ugled pozitivno vplivata na organizacijsko identifikacijo, oz. njen za uspešnost podjetja pomembnejši del, korporacijsko identifikacijo. Še posebej velik vpliv ima zaznani zunanji ugled, katerega vpliv je trikrat večji kot vpliv (ne)skladnosti.

Ugotovitvi o vplivu sta pričakovani, saj so do njiju prišli tudi drugi avtorji. Hipotezi, ki smo ju predpostavili po pregledu teorije, smo s tem potrdili.

Distinkcija med korporacijsko in skupinsko identifikacijo se v raziskavah pojavlja šele v zadnjih letih, zato smo s potrditvijo dveh dejavnikov korporacijske identifikacije posredno s tem pritrldili avtorjem, ki tovrstno delitev zagovarjajo. Bolje kot člani organizacije mislijo, da nečlani ocenjujejo njihovo organizacijo, bolj se člani s podjetjem kot psevdosebo identificirajo. Zaradi višje korporacijske identifikacije njihovih članov pa organizacije delujejo bolje in uspešneje.

Vpliv neskladnosti vrednot posameznika in organizacije smo merili z lastnim instrumentom in potrdili hipotezo o pomembnosti dejavnika (ne)skladnosti za korporacijsko identifikacijo, s tem pa za delovanje organizacij nasploh. Korelacija je bila sicer dosti manjša, kot pri drugem dejavniku, še vedno pa dovolj velika in statistično značilna, da lahko govorimo o pomembnem vplivu. Bolj so torej posameznikove vrednote neskladne z vrednotami podjetja, manj se isti posameznik s organizacijo kot samostojno entiteto identificira, posledično pa v njej ne deluje najbolje, s čimer slabše posluje tudi organizacija sama.

## **7.5 Omejitve raziskave**

Naše raziskovanje je vsekakor imelo določene omejitve, ki jih ne gre spregledati. Kot prvo omejitev je treba navesti sam vzorec in čas opravljanja raziskave. Raziskave, na teoretični podlagi katerih smo predpostavili naši hipotezi, so vse po vrsti raziskovale vzorce redno zaposlenih posameznikov v javnih in zasebnih organizacijah. Naš vzorec se od tega nekoliko raziskuje, saj smo raziskavo izvedli na študentih, ki so za podjetje delali preko pogodbe, in tako niso bili redno zaposleni. S tem smo tvegali, da podjetja in njegovega zaznanega zunanjega ugleda, kakor tudi njegovih vrednot, ne poznajo dovolj, da bi jih lahko ustrezno ocenili. Čas raziskave je bil tik preden so študentje začeli z intenzivnim enotedenskim izobraževanjem, torej so imeli o podjetju informacije, ki so jih prejeli v izobraževanju pred

poletjem in od tistih, ki so v programu že delali prejšnja leta. Na ta način smo tvegali, da tisti, ki niso imeli dovolj informacij o podjetju pred intenzivnim izobraževanjem in začetkom dela, ne bodo znali pravilno oceniti merjenih konstruktov.

Druga pomanjkljivost je možna sugestibilnost anketnega vprašalnika, predvsem pri vprašanjih o vrednotah. Vprašalnik je bil sicer zastavljen tako, da vprašanj o vrednotah podjetja in posameznika nismo navedli zaporedoma, vseeno pa smo s tem morda vplivali na ocenjevanje vrednot. Glede na to, da je bilo jasno navedeno, čemu je vprašalnik namenjen, nismo mogli izključiti tveganja družbeno zaželenih odgovorov.

Kot zadnjo omejitev lahko navedemo lasten merski instrument za merjenje vrednot. Čeprav smo instrument pred izvedbo raziskave stestirali in z izračunom Cronbachovega  $\alpha$  ugotovili tudi odlično zanesljivost instrumenta, se le-ta vendarle nekoliko razlikuje od instrumentov, ki so jih v podobnih raziskavah uporabili drugi avtorji. Najpomembneje pri tem je, da smo v našem instrumentu respondente omejili na dokaj majhno število vrednot, do katerih so se lahko opredelili. To so bile vrednote podjetja, kot smo jih razbrali iz sekundarne analize in pogovorov s predstavniki podjetja. V vprašalnik niso bile vključene druge vrednote, ki bi jih lahko respondenti sami ocenili kot vrednote podjetja, kot jih oni zaznavajo. Na ta način smo izgubili možnost vpogleda v zaznave o morebitnih drugačnih vrednotah, ki bi lahko imele različne posledice za delovanje posameznikov.

## 8. Zaključek

V uvodu te razprave smo pojasnili naš cilj: raziskati enega od možnih načinov, na katerega lahko organizacije skupaj s svojimi zaposlenimi pridejo do uspešnejšega poslovanja. S tem namenom smo se sprehodili skozi teorijo socialne identitete, na njeni osnovi pogledali še teorijo organizacijske identifikacije in izpostavili dva njena dejavnika: (ne)skladnost vrednot posameznika in organizacije ter zaznani zunanji ugled. Želeli smo ugotoviti, ali imata dejavnika vpliv na korporacijsko identifikacijo, najpomembnejši del organizacijske identifikacije za uspešno poslovanje organizacij.

Ugotovitve empiričnega dela so potrdile naše predpostavke vpliva neskladnosti vrednot in zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo. Ker ima slednja za delovanje in poslovanje organizacij številne pozitivne učinke, je za sodobne organizacije pomembno, da se zavedajo tudi njenih dejavnikov in možnosti vplivanja nanje. Skladnost vrednot posameznika in organizacije je za organizacije vsekakor velikega pomena, saj so skladni člani organizacij dokazano uspešnejši, s čimer so uspešne tudi organizacije. Te lahko na skladnost vplivajo na več načinov. Prvi je interni, imeti morajo jasno prepoznavne vrednote kot del močne organizacijske kulture. Šele ko se zavedajo in poudarjajo te vrednote, lahko na podlagi tega vplivajo na svoje trenutne in bodoče člane. Z različnimi metodami internega marketinga lahko jačajo svojo organizacijsko kulturo in vrednote med zaposlenimi, s tem pa vplivajo tako na zaznavanje vrednot s strani zaposlenih kot tudi na zaznavanje njihove skladnosti vrednot. Drugi način, s katerim lahko vplivajo na skladnost, pa je pri selekciji kandidatov za zaposlitev. Tako lahko organizacije že na začetku selekcionirajo kandidate po merilu skladnosti z vrednotami organizacije. Edina nevarnost tega načina zaposlovanja je, da bi organizacija šla v preveliko skrajnost in zaposlovala zgolj ljudi skladne z vrednotami. Dolgoročno bi to lahko vodilo do nefleksibilnosti na trgu, zmanjšanja kreativnosti in ozkega gledanja na dogajanja v okolju.

V naši raziskavi se je kot še pomembnejši dejavnik vpliva na korporacijsko identifikacijo izkazal zaznani zunanji ugled. Izhajajoč iz tega dejstva bi bilo smiselno, da organizacije poskušajo dejavno sodelovati v gradnji čim višjega ugleda in posledično zaznanega zunanjega ugleda. Tudi tu se morajo posvetiti tako notranjim kot zunanjim javnostim. Prvim morajo z metodami internega marketinga komunicirati uglednost, vrednost in različnost korporacijske znamke. Znano namreč je, da si ljudje želimo biti člani uglednih skupin, saj ima to pozitiven vpliv na našo samopodobo oz. vrednotenje nas samih. Poleg tega se želimo tudi razlikovati od

ostalnih podobnih skupin. Dejavnost komunikacija dogajanj v organizaciji in njenem okolju, ki gradi njeno korporacijsko znamko, zvišuje zaznani zunanji ugled podjetij in jim s tem pomaga, da se njihovi zaposleni z njimi bolj identificirajo. Na drugi strani podjetja ne smejo pozabiti na eksterne javnosti. Tudi pri teh morajo z ustrežno komunikacijo zgraditi ugledno korporacijsko znamko, ki jo nečlani organizacije prepoznavajo kot osebo, s katero se želijo identificirati. Posledično pa se bodo s takšno organizacijo, ki jo nečlani zaznavajo kot ugledno, še raje identificirali tudi njeni člani.

Dejavnikov uspešnosti delovanja organizacij je ogromno, v pričujočem delu pa smo predstavili zgolj nekaj takšnih, ki jih lahko izkoristi vsaka organizacija, da pride korak bližje svojim ciljem. Glede na dogajanja v današnjem globalnem gospodarstvu, pa tudi javni sferi, pa smo vendarle mnenja, da so ti dejavniki velikega pomena za organizacije. To pa predvsem zato, ker se neposredno dotikajo največjega kapitala organizacij, to so njihovi zaposleni. V okolju, kjer je vojna za talente vedno hujša, in kjer talenti izbirajo, kje bodo delali, je izbor in njihov kasnejši osebni razvoj vsak dan pomembnejši. Če bodo organizacije znale najti in razvijati skladne zaposlene, ob tem pa pazile tudi na svoj ugled, tako zunaj kot znotraj, bodo v tem pogledu pomemben korak pred svojimi konkurenti.



## 9. Reference

1. Abrams, Dominic (2001): Social identity, Psychology of. *International Encyclopaedia of the social & behavioral sciences*, 14306–14309.
2. Abrams, Dominic in Michael A. Hogg (1990): Social identifications, self categorizations, and social influence. V Wolfgang Stroebe in Miles R.C. Hewstone (ur.): *European review of social psychology*, 195–228. Chichester: Wiley.
3. Abrams, Dominic in Michael A. Hogg (2001): Collective Identity: Group Membership and Self-Conception. V Michael A. Hogg in Scott R. Tindale (ur.): *Blackwell handbook of social psychology* (3), 425–461.
4. Ashforth, Blake E. in Fred Mael (1989): Social identity theory and the organization. *Academy of management review* 14(1), 20–39.
5. Bergami, Massimo in Richard B. Bagozzi (2000): Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British journal of social psychology* (39), 557–577.
6. Bhattacharya, C. B., Rao Hayagreeva, in Mary Ann Glynn (1995): Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of marketing* 59(October), 46–57.
7. Bowen, David E., Gerald E. Ledford in Barry R. Nathan (1991): Hiring for the organization, not the job. *Academy of management executive* 5(4), 35–49.
8. Boxx, Randy W., Randal Y. Odom in Mark G. Dunn (1991): Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public personnel management* 20(1), 195–205.
9. Cable, Daniel M. in D. Scott De Rue (2002): The congruent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology* 87(5), 875–884.
10. Cable, Daniel M. in Timothy A. Judge (1996): Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behaviour and human decision processes* 67(3), 294–311.
11. Chan, D. (1996): Cognitive misfit of problem-solving style of work: a facet of person-organization fit. *Organizational behaviour and human decision processes* 68(3), 194–207.
12. Chatman, Jeniffer A. (1991): Matching people and organizations: Selection and

- socialization in public accounting firms. *Administrative science quarterly* 36, 459–484.
13. Cordeiro, James in Rakesh B. Sambharya (1997): Do corporate reputations influence security analyst earnings forecasts? An empirical study. *Corporate reputation review* 1(1–2), 94–98.
  14. Deaux, Kay (2000): Models, meanings and motivations. V Dora Capozza in Rupert Brown (ur.): *Social identity processes*, 1–14. London Sage.
  15. Dowling, R. Graham (1994): Corporate reputations. Kogan Page Limited. London.
  16. Downey, H. Kirk, Don Hellriegel in John W. Slocum Jr. (1975): Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of management journal* 18, 149–155.
  17. Dutton, Jane E. in Janet M. Dukerich (1991): Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal* 34(3), 517–554.
  18. Dutton, Jane, Janet M. Dukerich in Celia V. Harquail (1994): Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly* (39), 239–263.
  19. Emler, Nicholas in Nicholas Hopkins (1990): Reputation, social identity and the self. V Dominic Abrams in Michael A. Hogg (ur.) *Social identity theory: Constructive and critical advances*, 113–130. New York (International): Harvester Wheatsheaf.
  20. Enz, Cathy A. (1988): The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly* 33(2), 284–304.
  21. Ferligoj Anuška, Karmen Leskovšek in Tina Kogovšek (1995): Zanesljivost in veljavnost merjenja. *Metodološki zvezki*, 11. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  22. Fisher, Robert J. in Kirk Wakefield (1998): Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing* (15), 23–40.
  23. Fombrun, Charles (1996): *Reputation: realizing value from corporate image*. Harvard Boston: Business School Press.
  24. Fombrun, Charles J. in Cees B. M. van Riel (1998): The reputational landscape. *Corporate reputation review* 1(1), 5–13.
  25. Garud, Raghu in Lampel Joseph (1997): Product announcements and corporate reputations. *Corporate reputation review* 1(1–2), 114–118.
  26. Goldberg, Marvin E. in Jon Hartwick: The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness. *The Journal of Consumer Research* 17(2), 172–179.
  27. Govindarajan, Vijay (1989): Implementing Competitive Strategies at the Business Unit

- Level: Implications of Matching Managers to Strategies. *Strategic management journal* 10(3), 251–269.
28. Harris, Fiona in Leslie De Chernatony (2001): Corporate branding and corporate brand performance. *European journal of marketing* 35(3), 441–456.
  29. Hinkle, Steve in Rupert J. Brown (1990): Intergroup comparison and social identity: Some links and lacunae. V Dominic Abrams in Michael A. Hogg (ur.) *Social identity theory: Constructive and critical advances*, 48–71. New York (International): Harvester Wheatsheaf.
  30. Hogg, A. Michael in Dominic Abrams (1998): *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London in New York: Routledge.
  31. Iyer, Venkataraman M., E. Michael Bamber in Russell M. Barefield (1997): Identification of accounting firm alumni with their former firm: antecedents and outcomes. *Accounting, Organizations and Society* 22(3), 315–336.
  32. Jenkins, Richard (1996): *Social identity*. London in New York: Routledge.
  33. Joyce, William F. in Joyce W. Slocum (1984): Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal* 27(4), 721–742.
  34. Kovačev, Asja Nina (1996): Teorija družbene identitete in druge teorije medskupinske diferenciacije. *Anthropos* (1–2), 117–132.
  35. Kristof, Amy L. (1996): Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49(1), 1–49.
  36. Lafferty, Barbara A., Ronald E. Goldsmith in Stephen J. Newell (2002): The dual credibility model: The influence of corporate and endorser credibility on attitudes and purchase intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice* 10(3), 1–12.
  37. Mael, Fred A. in Blake E. Ashforth (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational behaviour* (13), 103–123.
  38. Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin in Cheryl L. Adkins (1989): A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology* 74(3), 424–432.
  39. Melewar, T. C. (2003): Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of marketing communications* (9), 195–220.

40. Moos, Rudolf H. (1987): Person-Environment Congruence in Work, School, and Health Care Settings. *Journal of Vocational Behavior* 31(3), 231–247.
41. Novak, Andreja (2004): *Ugled in uglednostni capital v farmacevtski industriji v Sloveniji: magistrska naloga*. Ljubljana: FDV.
42. O`Reilly, Charles in Jennifer Chatman (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology* 71(3), 492–499.
43. O`Reilly, Charles A., Jennifer Chatman in David F. Caldwell (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* 34(3), 487–516.
44. Pervin, Lawrence A. (1968): Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin* 69(1), 56–68.
45. Podnar, Klement (2004a): *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih: doktorska disertacija*. Ljubljana: FDV.
46. Podnar, Klement (2004b): Organizacijska identifikacija in participacija zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* (9), 7–9.
47. Posner, Barry Z., James M. Kouzes in Warren H. Schmidt (1985): Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human resource management* (24), 293–309.
48. Price, Vincent (1989): Social identification and public opinion: Effects of communicating group conflict. *Public Opinion Quarterly* (53), 197–224.
49. Roberts, Brent W. in Richard W. Robins (2004): Person-environment fit and its implications for personality development: a longitudinal study. *Journal of Personality* 72(1), 89–110.
50. Roberts, Peter in Grahame Dowling (1997): The value of firm`s corporate reputation. How reputation helps attain and sustain superior profitability. *Corporate reputation review* 1(1–2), 72–76.
51. Schneider, Benjamin, Harold W. Goldstein in Brent Smith (1995): The ASA framework: an update. *Personnel psychology* 48(4), 747–773.
52. Schultz, Majken in Mary Jo Hatch, ur. (2000): *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford, New York: Oxford University Press.

53. Shenkar, Oded in Ephraim Yuchtman-Yaar (1997): Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing. *Human relations* 50(11), 1361–1381.
54. Silverthorn, Colin (2004): The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and organization development journal* 25(7), 592–599.
55. Smidts, Ale, Cees B. M. van Riel in Ad Th. H. Pruyn (2000): The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Erasmus Research Institute of Management Report Series Research in management*. Rotterdam: Erasmus University.
56. Srivastava, Rajendra K., Thomas H. McInish, Robert A. Wood in Anthony J. Capraro (1997): The value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets. *Corporate reputation review* 1(1–2), 62–68.
57. Tepeci, Mustafa (2001): *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry: doktorska disertacija*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
58. Tsui, Anne S., Terri D. Egan in Charles A. O'Reilly (1992): Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly* 37, 549–579.
59. Turner, John C. (1984): Social identification and psychological group formation. VTajfel, H. (ur.): *The social dimension: European developments in social psychology* (2), 519–538. Cambridge (International): Cambridge University Press.
60. Tziner, A. (1987): Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of social behavior and personality* 2, 63–78.
61. Ule Nastran, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.
62. Vancouver, Jeffrey B. in Neal W. Schmitt (1991): An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personnel psychology* (44), 333–352.
63. Vandenberghe, Christian (1999): Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of organizational behaviour* 20(2), 175–184.
64. Westerman, James W. (1997): *An integrative analysis of person-organization fit theories: effects on individual attitudes and behavior: doktorska disertacija*. Boulder:

University of Colorado.

65. Yaniv, Eitan in Ferenc Farkas (2005): The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of change management* 5(4), 447–461.

## Internetni viri

The Southwestern Company (2006): *About our company*. Dostopno na <http://www.southwestern.com/site/common/About.aspx> (7. april 2006).

## Priloge

### Priloga A: Rezultati analize ankete

Vir vseh tabel in grafov: Anketa Vpliv skladnosti posameznika in organizacije ter zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo; n=200

### Opisne statistike indikatorjev zaznanega zunanjega ugleda

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
SW good reputation	193	5,48	1,090	-,427	,175
SW prestigious company	192	5,43	1,187	-,758	,175
SW economically successful	191	5,72	1,042	-,664	,176
Valid N (listwise)	191				

### Opisne statistike indikatorjev korporacijske identifikacije

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Identify with SW	199	4,94	1,223	-,579	,172
Similar values	200	5,18	1,149	-,468	,172
This is my company	200	5,12	1,413	-,474	,172
Angry	200	4,60	1,713	-,317	,172
Valid N (listwise)	199				

### Opisne statistike indikatorjev P-O neskladnosti

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Skladnost	180	,70	,508	,685	,181
Valid N (listwise)	180				

### Opisne statistike indikatorjev ocene vrednot podjetja

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Working long hours	200	6,47	,826	-1,605	,172
Being persistent	200	6,36	,945	-1,883	,172
Being/having fun	200	5,58	1,398	-,836	,172
Liking challenges	200	6,37	,858	-1,516	,172
Personal growth	199	6,46	,790	-1,460	,172
Achievement orientation	197	6,20	,940	-1,485	,173
Salesmanship	199	5,96	1,061	-,904	,172
Independence	200	6,30	,987	-1,677	,172
Being competitive	198	6,13	,918	-,811	,173
Being team oriented	200	5,89	1,046	-,790	,172
Entrepreneurship	197	5,83	1,110	-,817	,173
Valid N (listwise)	193				

### Opisne statistike indikatorjev ocene vrednot idealnega podjetja

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Working long hours	188	5,20	1,406	-,437	,177
Being persistent	188	6,15	,949	-1,072	,177
Being/having fun	188	6,13	1,160	-1,384	,177
Liking challenges	187	6,49	,758	-1,698	,178
Personal growth	188	6,63	,654	-1,760	,177
Achievement orientation	188	6,35	,842	-1,270	,177
Salesmanship	188	5,69	1,238	-,888	,177
Independence	187	6,16	1,003	-1,038	,178
Being competitive	187	6,18	1,026	-1,459	,178
Being team oriented	189	6,21	1,039	-1,717	,177
Entrepreneurship	186	6,15	,894	-,898	,178
Valid N (listwise)	185				

### Faktorska analiza: Zaznani zunanji ugled

#### Communalities

	Initial	Extraction
Identify with SW	1,000	,652
Similar values	1,000	,689
This is my company	1,000	,589
Angry	1,000	,418

Extraction Method: Principal Component Analysis.

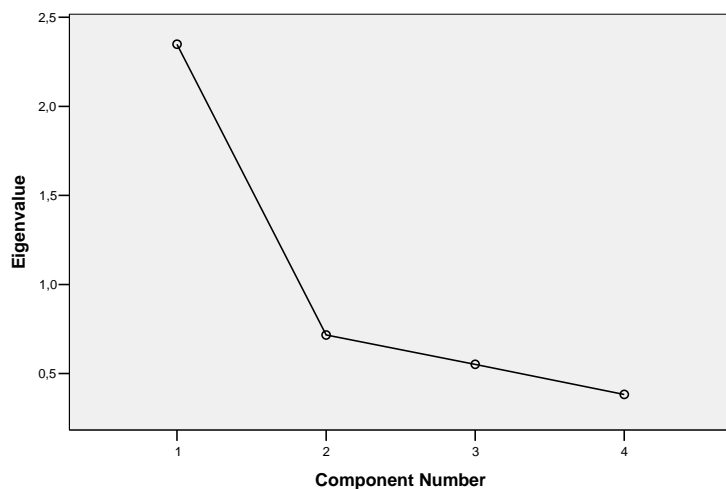
#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,249	74,967	74,967	2,249	74,967	74,967
2	,458	15,250	90,217			
3	,293	9,783	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Identify with SW	,807
Similar values	,830
This is my company	,768
Angry	,647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Faktorska analiza: Korporacijska identifikacija

**Communalities**

	Initial	Extraction
Identify with SW	1,000	,652
Similar values	1,000	,689
This is my company	1,000	,589
Angry	1,000	,418

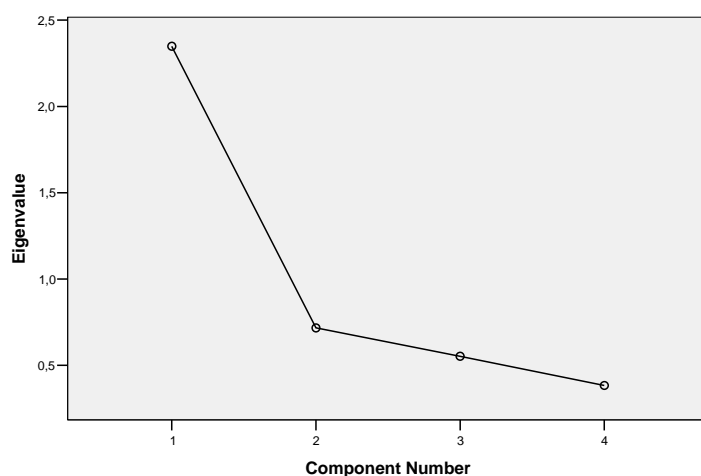
Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,349	58,714	58,714	2,349	58,714	58,714
2	,717	17,915	76,629			
3	,552	13,798	90,427			
4	,383	9,573	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Identify with SW	,807
Similar values	,830
This is my company	,768
Angry	,647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### Regresijska analiza: model Vpliv P-O neskladnosti in zaznanega zunanega ugleda na korporacijsko identifikacijo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,648 <sup>a</sup>	,419	,413	,77982348	,419	62,855	2	174	,000

a. Predictors: (Constant), Skladnost, Faktor - PEP

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,447	2	38,224	62,855	,000 <sup>a</sup>
	Residual	105,814	174	,608		
	Total	182,261	176			

a. Predictors: (Constant), Skladnost, Faktor - PEP

b. Dependent Variable: Faktor - Korporacijska identifikacija

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,287	,107		2,671	,008
	Faktor - PEP	,547	,064	,544	8,561	,000
	Skladnost	-,384	,127	-,192	-3,032	,003

a. Dependent Variable: Faktor - Korporacijska identifikacija

## Priloga B

### Anketni vprašalnik P-O skladnost, zaznani zunanji ugled in korporacijska identifikacija

Dear student,

I would kindly ask you for your cooperation and help with completing the following questionnaire.

The purpose of this study is to explore the values and attitudes of 1st year student dealers towards The Southwestern Company and the summer work programme. The questionnaire was put together by Gasper Marusa, who participated in the summer work programme for two summers. Please read all questions carefully and respond from your own viewpoint and experience. There is no right or wrong answers. The solving of questionnaire will only take you a few minutes.

Demographic questions asked on the last page will be used only for statistical analyses purposes. Only the researchers will have access to your individual survey responses; therefore, the anonymity of your responses will be protected and kept strictly confidential.

Thank you for your help,

Gasper Marusa

1. Below are certain attributes that people sometimes use when describing companies. Please mark on the scale from 1-7 (where 1 = »isn't at all true«, 7 = »is completely true«) your opinion on how much these attributes characterize The Southwestern Company.

	Doesn't characterize at all					Completely characterizes
	1	2	3	4	5	6 7
• Working long hours	1	2	3	4	5	6 7
• Being persistent	1	2	3	4	5	6 7
• Being/having fun	1	2	3	4	5	6 7
• Liking challenges	1	2	3	4	5	6 7
• Personal growth	1	2	3	4	5	6 7
• Achievement orientation	1	2	3	4	5	6 7

- Salesmanship            1        2        3        4        5        6        7
- Independence           1        2        3        4        5        6        7
- Being competitive      1        2        3        4        5        6        7
- Being team oriented    1        2        3        4        5        6        7
- Entrepreneurship       1        2        3        4        5        6        7

2. Below are four statements that people sometimes ascribe to companies. Please mark on the scale from 1-7 (where 1 = I don't agree at all, 7 = I completely agree) how much you agree with these statements.

- |  | I don't agree at all | I completely agree |
|--|----------------------|--------------------|
| • I can easily identify with The Southwestern Company                  | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                |                      |                    |
| • The Southwestern Company's values are very similar to my own values  | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                |                      |                    |
| • I like to tell everyone that this is my company                      | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                |                      |                    |
| • I feel angry when someone talks badly about The Southwestern Company | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                |                      |                    |

3. Below are three statements about The Southwestern Company. Please mark on the scale from 1-7 (where 1 = »I don't agree at all«, 7 = »I completely agree«) how much you agree with these statements.

- |  | I don't agree at all | I completely agree |
|--|----------------------|--------------------|
| • The Southwestern Company has a good reputation                               | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                        |                      |                    |
| • The Southwestern Company is looked upon as a prestigious company to work for | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                        |                      |                    |
| • The public holds The Southwestern Company as economically successful         | 1                    | 7                  |
| 1        2        3        4        5        6        7                        |                      |                    |

4. Below are certain attributes that people sometimes use when describing companies. Please mark on the scale from 1-7 (where 1 = isn't at all true, 7 = is completely true) your opinion on how much these attributes characterize your ideal company.

- |   | Doesn't characterize at all | Completely characterizes |
|---|-----------------------------|--------------------------|
| • Working long hours                                    | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Being persistent                                      | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Being/having fun                                      | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Liking challenges                                     | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Personal growth                                       | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Achievement orientation                               | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Salesmanship  | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Independence  | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Being competitive                                     | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Being team oriented                                   | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |
| • Entrepreneurship                                      | 1                           | 7                        |
| 1        2        3        4        5        6        7 |                             |                          |

5. Demographic questions (please circle the appropriate answer or write the answer on the line in CAPITAL LETTERS)

- a. Name and Surname (or account number) \_\_\_\_\_

- b. Are you  Male  Female
- c. What is your date of birth? \_\_\_\_\_
- d. Is this your first summer working in the programme?  Yes  No
- e. What year at University are you in? \_\_\_\_\_