

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Ivandić**

**Vpliv zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Ivandić**

**Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar**

**Vpliv zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2010**

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Klementu Podnarju, za strokovno pomoč, posluh, nasvete in potrpežljivost pri nastajanju diplomskega dela. Ob tej priložnosti bi se zahvalila tudi vsem, ki so sodelovali pri raziskavi in tistim, ki so mi bili pripravljene pomagati pri njeni izvedbi. Hvala tudi vsem prijateljem, ki so me spodbujali in zaupali v moje zmožnosti tako tekom študija kot tudi pri pisanju tega diplomskega dela. Posebna zahvala pa gre mami Nadi, očetu Draganu in sestri Aniti, ki so mi brezpogojno stali ob strani, me optimistično spodbujali in verjeli v to, da mi bo uspelo uresničiti svoje cilje.*

## VPLIV ZAZNANEGA ZUNANJEGA UGLEDA NA ORGANIZACIJSKO IDENTIFIKACIJO

Ena izmed najpomembnejših strategij podjetja je spodbujanje organizacijske identifikacije med zaposlenimi, saj to podjetju zagotavlja dolgoročen uspeh. Številne raziskave namreč dokazujejo, da so močno identificirani člani organizacije bolj nagnjeni k podpiranju organizacijskih vrednot in k sprejemanju odločitev, ki so konsistentne z organizacijskimi cilji. V diplomskem delu je raziskan eden izmed načinov za doseganje pozitivne organizacijske identifikacije. Pričnemo z opredelitvijo organizacijske identifikacije, pri čemer omenimo tudi teorijo socialne identitete in izpostavimo štiri osrednje fokuse identifikacije v organizaciji. V naslednjem poglavju opozorimo na dvojno strukturo organizacijske identifikacije, kjer slednjo razdelimo na dva osrednja tipa identifikacije, in sicer skupinsko in korporacijsko identifikacijo, pri čemer izpostavimo, da gre v praksi največkrat za prepletanje obeh tipov identifikacije. Nadaljujemo s predstavitvijo dejavnikov organizacijske identifikacije, kjer kot najpomembnejšega izpostavimo zaznani zunanji ugled ter njegov vpliv na organizacijsko identifikacijo. Predpostavimo hipotezi, da zaznani zunanji ugled vpliva tako na skupinsko kot tudi na korporacijsko identifikacijo. Teoretični del zaključimo s predstavitvijo posledic organizacijske identifikacije, med katerimi izpostavimo čustveno zavezanost zaposlenih. V empiričnem delu obe hipotezi z raziskavo na vzorcu 208 zaposlenih v različnih podjetjih tudi potrdimo. Poleg tega ugotovimo še, da na zavezanost zaposlenih najbolj vpliva korporacijska identifikacija.

**Ključne besede:** organizacijska identifikacija, skupinska identifikacija, korporacijska identifikacija, zaznani zunanji ugled, zavezanost.

## THE INFLUENCE OF PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

One of the most important company strategies is encouraging organizational identification among employees because it assures company's long term success. Numerous researches prove that members who are strongly identified with an organization are more likely to support organizational values and make decisions which are consistent with organizational goals. In this paper, one of the ways to reach positive organizational identification is researched. We start with defining organizational identification where we also mention the social identity theory and we put out four main focus of identification within the organization. In the next chapter we put out that organizational identification has a dual structure and therefore we divide organizational identification into two main types of identification, namely group and corporate identification. In addition to this we also mention that existence of both types of organizational identification is usually cooperative. We continue by presenting factors of organizational identification where we put out the most important factor, namely perceived external prestige and its influence on organizational identification. We present two hypothesis, namely that perceived external prestige influences both, group and corporate identification. We conclude theoretical framework by presenting the consequences of organizational identification among which we put out employees' affective commitment. In empirical part of this paper both hypothesis are confirmed on the basis of research made on the sample of 208 employees who work in a different companies. In addition to this we also establish that corporate identification has the strongest influence on employees' commitment.

**Key words:** organizational identification, group identification, corporate identification, perceived external prestige, commitment.

# KAZALO VSEBINE

1 UVOD .....	6
2 IDENTIFIKACIJA V ORGANIZACIJI .....	8
2.1 Opredelitev .....	8
2.2 Fokusi identifikacije v organizaciji .....	11
2.3 Dvojna narava organizacijske identifikacije .....	13
2.3.1 Skupinska identifikacija .....	14
2.3.2 Korporacijska identifikacija .....	16
2.4 Dejavniki identifikacije .....	18
3 ZAZNANI ZUNANJI UGLED .....	19
3.1 Vpliv zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo .....	21
3.2 Hipoteza in model .....	22
4 POSLEDICE IDENTIFIKACIJE .....	23
4.1 Organizacijska zavezanost .....	23
5 EMPIRIČNI DEL .....	26
5.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk .....	26
5.2 Metodologija .....	26
5.2.1 Opis zbiranja podatkov in realiziranega vzorca .....	26
5.3 Deskriptivne statistike in preverjanje ustreznosti merskega instrumenta .....	27
5.3.1 Deskriptivne statistike .....	27
5.4 Regresijska analiza .....	30
5.4.1 Vpliv zaznanega zunanjega ugleda na skupinsko in korporacijsko identifikacijo ..	30
5.4.2 Vpliv skupinske in korporacijske identifikacije na zavezanost .....	31
5.4.3 Vpliv skupinske identifikacije, korporacijske identifikacije in zaznanega zunanjega ugleda na zavezanost znotraj istega regresijskega modela .....	33
6 ZAKLJUČEK, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	34
7 LITERATURA .....	37
8 PRILOGA A: Anketni vprašalnik .....	40

# 1 UVOD

Upravljanje z zaposlenimi v podjetju se je skozi čas in številna dognanja prelevilo iz opredeljevanja posameznika kot zgolj delovne sile v mišljenje, da je posameznik pomemben za organizacijo prav tako kot je slednja pomembna zanj. Delodajalci se potemtakem morajo potruditi, da bodo na trgu ponudnikov dela prav oni tisti, ki bodo najbolj privlačni za bodoče zaposlene, pri čemur med drugim igrata pomembno vlogo tudi zaznani zunanji ugled podjetja in organizacijska identifikacija.

Namen diplomskega dela je opredeliti organizacijsko identifikacijo in jo na podlagi empirične raziskave razdeliti v dva bistvena elementa, ki jo sestavljata, in sicer skupinsko in korporacijsko identifikacijo, kar je skladno tudi z nekaterimi obstoječimi raziskavami, ki organizacijsko identifikacijo prav tako opredeljujejo kot entiteto iz dveh elementov (Podnar in drugi 2010, Podnar 2004, Balmer 2008). Poleg tega bomo v diplomskem delu opredelili in v empiričnem delu prikazali vpliv enega izmed najpomembnejših dejavnikov, zaznanega zunanjega ugleda, na organizacijsko identifikacijo.

S pojmom organizacijska identifikacija in tudi s preučevanjem vpliva zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo se je ukvarjalo že veliko avtorjev, ki so z empiričnimi raziskavami potrdili povezavo med organizacijsko identifikacijo in zaznanim zunanjim ugledom. Vendar pa so organizacijska identifikacija, njeni dejavniki in posledice tako kompleksni in razvejani teoretski konstrukti, da mnogo avtorjev kljub bogati literaturi na tem področju opozarja na pomembnost preučevanja organizacijske identifikacije tudi v prihodnosti. Z diplomskim delom smo še enkrat potrdili ugotovitve različnih preteklih raziskav in organizacijsko identifikacijo (ozirajoč se na nekatere sodobnejše raziskave, denimo Podnar in drugi 2010, Balmer 2008) prikazali kot konstrukt, ki je sestavljen iz dveh glavnih dejavnikov identifikacije.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del se začne z opredelitvijo organizacijske identifikacije in s predstavitvijo glavnih fokusov znotraj organizacije. Nadalje organizacijsko identifikacijo ločimo na dva primarna objekta identifikacije, in sicer skupinsko in korporacijsko identifikacijo. Temu sledi del diplomske naloge, ki je posvečen dejavnikom organizacijske identifikacije, pri čemer izpostavimo zaznani zunanji ugled kot dejavnik, ki najpomembneje vpliva na organizacijsko identifikacijo. Na podlagi tega izpostavimo dve osrednji hipotezi in v končni fazi teoretičnega dela

predstavimo še posledice organizacijske identifikacije, izmed katerih izpostavimo zavezanost zaposlenih. Empirični del diplomskega dela vsebuje najprej operacionalizacijo in merjenje spremenljivk, temu pa sledi opis procesa zbiranja podatkov in preverjanje ustreznosti merskega instrumenta ter nenazadnje regresijska analiza. V sklepnem delu naloge bomo predstavili glavne ugotovitve raziskave z implikacijo na teorijo, opisali prispevek diplomskega dela k raziskovanju, izpostavili omejitve raziskave in predlagali možno nadaljnje raziskovanje.

## 2 IDENTIFIKACIJA V ORGANIZACIJI

### 2.1 Opredelitev

Psihološki odnos med posameznikom in organizacijo je pomemben dejavnik pri organizacijskem vedenju (van Knippenberg in Van Dick 2007). Prav zaposleni so tisti, katerim je pri oblikovanju strategije podjetja potrebno nameniti največ pozornosti, saj za organizacijo predstavljajo najpomembnejši trg (Jančič 1999). Graditev dolgoročnega in uspešnega odnosa med posameznikom in organizacijo namreč rezultira tudi v graditev dolgoročnega in uspešnega odnosa s potrošniki, saj so zadovoljni zaposleni bolj motivirani k doseganju boljših poslovnih rezultatov (Jančič 1999). Zato, ker so zaposleni neprecenljiv vir za organizacijo, je ena izmed najpomembnejših nalog vsake organizacije privedi svoje zaposlene do višje stopnje organizacijske identifikacije (Carmeli 2005). Slednjo lahko opredelimo kot specifično obliko socialne identifikacije, znotraj katere se ljudje identificirajo v okviru članstva v določeni organizaciji (Ashforth in Mael 1989; Dutton in drugi 1994; Mael in Ashforth 1992 v Mael in Ashforth 1995, 312). Organizacijska identifikacija temelji na organizacijski zavezanosti zaposlenih oziroma na čustvenem odzivu pripadnosti zaposlenih organizaciji, kjer pri samopojmovanju zaposlenih igra bistveno vlogo internalizacija vrednot in ciljev organizacije. Identifikacija je torej »percepcija istovetnosti ali pripadanja določenemu človeškemu agregatu« (Ashforth in Mael 1989, 21), ko »posameznikovo samopojmovanje vsebuje enake značilnosti kot so tiste v zaznani organizacijski identiteti« (Dutton in drugi 1994, 239). Zgodi se, ko nekdo ponotranji prepričanja o organizaciji, katere del je, v svojo identiteto, posledično se tudi samopercepcija posameznika odraža glede na organizacijo, katere del je. Organizacijsko identifikacijo se potemtakem lahko enostavno opredeli tudi z odgovorom na vprašanje »Kako zaznavam samega sebe v odnosu do organizacije?« (Ashforth in drugi 2008, 333). Pri identificiranju z organizacijo torej posamezniki pogosto internalizirajo lastnosti organizacije kot svoje lastne. Tisti ljudje, ki se močno identificirajo z organizacijo, vidijo same sebe kot personifikacijo organizacije (Mael in Ashforth 1995, 312).

Druga temeljna perspektiva v študiju organizacijske identifikacije je podana s strani Duttonove, Dukerichove in Harquailove (1994). Avtorice definirajo organizacijsko identifikacijo kot »stopnjo, do katere član organizacije opredeljuje samega sebe z enakimi atributi, za katere misli, da definirajo tudi organizacijo« (Dutton in drugi 1994, 239). Močna organizacijska identifikacija se zgodi, ko je (1) organizacijska identifikacija posameznika



pomembnejša od alternativnih identitet in ko (2) ima posameznikovo samopojmovanje veliko enakih karakteristik, za katere posameznik meni, da opredeljujejo organizacijo kot družbeno skupino (Dutton in drugi 1994, 239). Člani organizacije postanejo navezani na svojo organizacijo, ko vključijo karakteristike, pripisane organizaciji v predstavljanje samih sebe. Pri tem se naslanjajo na status ali družbeni položaj organizacije, v kateri so zaposleni, kot osrednji referenčni sistem za opredeljevanje svoje lastne vrednosti.

Identifikacija je torej motivacija, ki izhaja iz članstva določene skupine (v tem primeru organizacije), da se posameznik obnaša v skladu s to skupino, saj članstvo ohranja in povečuje dele posameznikovega samopojmovanja (Van Dick in drugi 2004, 353). Bolj, kot se posameznik identificira z organizacijo, bolj njegova samopodoba vsebuje karakteristike organizacije (Ashforth in Mael 1989). Pri visoki stopnji organizacijske identifikacije se zaposleni primarno opredeljuje v okviru članstva v organizaciji, prav tako je tudi njegova prihodnost določena glede na prihodnost organizacije. Iz tega sledi, da zapustiti organizacijo pomeni za posameznika pravzaprav izgubiti del samega sebe (Haslam in Turner v Van Dick in drugi 2004, 352).

Pri preučevanju organizacijske identifikacije pa je potrebno omeniti tudi teorijo socialne identitete<sup>1</sup>, ki sta jo v študij organizacijske identifikacije vpeljala Ashforth in Mael. Iz teorije socialne identitete lahko izpeljemo dva najpomembnejša motiva za identifikacijo<sup>2</sup> (Pratt v Smidts in drugi 2001, 1051–1052):

- potreba po samokategorizaciji (Turner v Smidts in drugi 2001, 1052), ki lahko pomaga pri opredeljevanju »posameznikovega prostora v družbi« (Tajfel v Smidts in drugi 2001, 1052) in
- potreba po zviševanju lastne vrednosti, ki zahteva, da je članstvo v skupini nagradujoče samo po sebi.

Identifikacija posameznika z organizacijo lahko v določenih primerih predstavlja tudi obliko samokategorizacije. Kategorije, znotraj katerih posameznik opredeljuje samega sebe, pa temeljijo na podobnosti posameznika z drugimi znotraj organizacije, pa tudi na razlikah v

---

<sup>1</sup> angl: Social identity theory. Avtorja: Tajfel in Turner, 1979.

<sup>2</sup> Tajfel trdi, da sta za stanje »identifikacije« potrebni dve komponenti, medtem ko je tretja komponenta pogosto povezana z njima. Dve potrebni komponenti sta kognitivna komponenta, tj. občutek zavedanja članstva in evaluativna komponenta, ko je zavedanje o članstvu povezano z določenimi vrednostnimi konotacijami. Tretja komponenta pa vsebuje čustveni vložek v zavedanje in evalvacijo (Tajfel v Ashforth in drugi 2008, 328).

odnosu do posameznikov iz drugih organizacij (Turner, Turner in drugi v Boruş 2008, 2). Samopojmovanje posameznika skozi razlikovanje z drugimi socialnimi skupinami pa lahko v tem kontekstu povežemo tudi s teorijo socialne kategorizacije<sup>3</sup>, ki je sorodna teoriji socialne identitete in s katero lahko med drugim pojasnimo občutek pripadnosti posameznika določeni skupini. Glede na teorijo socialne kategorizacije se posamezniki kategorizirajo na različnih stopnjah: kot edinstveni individuumi (osebna raven), kot člani skupine, ki se razlikujejo od članov drugih skupin (posredna oziroma skupinska raven) ali kot ljudje v primerjavi z drugimi vrstami (nadrejena stopnja) (Van Dick in drugi 2004, 172). Če teorijo socialne kategorizacije apliciramo na koncept organizacijske identifikacije lahko ugotovimo sledeče: pod pogojem, da na organizacijsko identifikacijo gledamo kot na identifikacijo posameznika z organizacijo kot skupino ljudi (skupinska identifikacija), lahko to izenačimo z drugo ravniyo teorije socialne kategorizacije (skupinska raven).

Visoka stopnja organizacijske identifikacije je izredno pomembna za samo organizacijo in njeno produktivnost, uspeh in ugled<sup>4</sup>. Posamezniki, pri katerih je prisotna močna organizacijska identifikacija, so namreč bolj motivirani tudi k usmerjanju svojih naporov k organizacijskim ciljem. Posamezniki, ki se močno identificirajo z organizacijo, bodo razmišljali in delovali v imenu skupinskih norm in vrednot, četudi niso formalno prisiljeni v to s strani pogodb ali nadrejenih, saj so skupinske norme in vrednote vključene v njihovo samopojmovanje (Gautam in drugi 2004, 305). Tisti posamezniki, ki se bolj identificirajo z organizacijo, v kateri delajo, bodo bolj verjetno pripravljene in želeli sodelovati v kakršnihkoli organizacijskih zahtevah, ki so jim dodeljene s strani organizacije. Zaposleni, ki se močno identificirajo z organizacijo, bodo najverjetneje tudi ostali del te organizacije in posledično vlagali več truda v imenu organizacije (Dutton in drugi 1994), saj se njihove osebne motivacije in cilji skladajo s cilji organizacije, poleg tega pa so takšni posamezniki bolj prilagodljivi za sprejemanje in izvajanje sprememb v organizacijskih predpisih (Siegel in Sisaye 1997). Pripravljene so sprejeti organizacijske zahteve, da bi pozitivno vplivali na svojo samopodobo. Ko se posamezniki čutijo »eno« z organizacijo, v kateri so zaposleni, potem obstaja velika verjetnost, da opredelijo svojo vlogo na delovnem mestu bolj splošno in se

---

<sup>3</sup> angl. Social categorization theory. Avtorji: Turner, Hogg, Oakes, Reicher in Wetherell, 1987.

<sup>4</sup> Duttonova s sodelavci predlaga tri načine za operacionalizacijo moči identifikacije: (1) neposredna ocena identifikacije skozi merila, ki temeljijo na lestvici; (2) izpraševanje članov organizacije, da ocenijo niz identitet in da navedejo relativno stopnjo, do katerih jih te identitete opišejo kot individuum, in sicer lahko to počnejo z razvrščanjem posamezne identitete ali z razvrščanjem identitet v hierarhijo in (3) neposredno ocenjevanje stopnje prekrivanja med karakteristikami, s katerimi posameznik opisuje samega sebe in karakteristikami, ki tipizirajo organizacijo (Dutton in drugi 1994, 257–258).

počutijo odgovornejše za stvari na delovnem mestu (Tuzun 2009, 729). Do takšnih ugotovitev so prišli tudi Ashforth, Mael, Dutton in drugi, ki ugotavljajo, da bolj, kot se posamezniki identificirajo s skupino ali organizacijo, bolj so interesi skupine ali organizacije vključeni v posameznikovo samopojmovanje in bolj verjetno je, da so bodo posamezniki vedli v skladu z interesi, ki so najboljši za organizacijo (Ashforth in Mael 1989; Dutton in drugi 1994).

Organizacijska identifikacija je torej bistvenega pomena tako za organizacijo, saj lahko pripomore k večjemu uspehu organizacije, kot tudi za posameznika, saj je pravzaprav po svoji naravi samoopredeljujoča, saj se z njeno pomočjo posamezniki opredelijo glede na skupino oziroma socialno kategorijo, znotraj katere delujejo. Bolj, kot se posamezniki identificirajo z organizacijo, bolj so organizacijske vrednote, norme in interesi vključeni v posameznikovo samopojmovanje (van Knippenberg in Sleebos 2006, 572), kjer igra bistveno vlogo individualno sprejemanje ciljev organizacije s strani posameznika z namenom ohranjati zadovoljive odnose s člani organizacije. Pri tem je potrebno poudariti, da zaposleni lahko v večjem ali manjšem obsegu razumejo sami sebe glede na njihovo članstvo v organizaciji (van Knippenberg in Van Dick 2007, 457), iz česar sledi, da tisti posamezniki, ki so organizacijsko identificirani, bolj verjetno internalizirajo cilje in vrednote organizacije v primerjavi s posamezniki, ki imajo nizko identifikacijo z organizacijo. Slednjo zvišujejo dejavniki, ki delajo organizacijo privlačno, na primer status ali prestiž (Mael in Ashforth v Mael in Ashforth 1995) oziroma posebnost organizacije (Dutton in drugi 1994). Identifikacija z organizacijo je torej bistvenega pomena za vsako organizacijo, saj preprečuje zaposlenim, da bi postali odtujeni od organizacije in je zato pomemben predpogoj za občutek zadovoljstva na delovnem mestu (Dutton in drugi 1994).

## ***2.2 Fokusi identifikacije v organizaciji***

Posameznikova identifikacija z organizacijo ni usmerjena samo k identifikaciji posameznika z organizacijo kot tako, ampak je raznolika in kompleksna, saj imajo zaposleni znotraj podjetja na izbiro veliko objektov identifikacije. Zaradi tega lahko identifikacijo znotraj organizacije in poslovnega življenja v grobem razdelimo na naslednje fokuse identifikacije posameznikov:

- identifikacija z delovnimi aktivnostmi, potrebnimi za opravljanje dela (identifikacija z delom);
- identifikacija s posameznimi podskupinami znotraj organizacije (skupinska identifikacija);

- identifikacija z zunanjimi skupinami (npr. poklic oziroma stroka, ekstraorganizacijska identifikacija);
- identifikacija z organizacijo kot celoto (March in Simon v Podnar 2004, 103).

Različni fokusi organizacije izhajajo iz različnih članstev znotraj organizacije, ki jih slednja zagotavlja svojim zaposlenim (van Knippenberg in van Schie 2000), četudi študije organizacijske identifikacije organizacijo mnogokrat obravnavajo kot celoto oziroma nedeljivo entiteto. Vendar pa temu ni tako, saj je popolnoma možno, da se posameznik identificira s katerokoli od podskupin znotraj organizacije medtem ko se z organizacijo kot tako ne identificira. To dokazujejo tudi mnoge empirične raziskave (na primer van Knippenberg in van Schie 2000; Van Dick in Wagner 2002). Van Knippenberg in van Schie denimo dokazeta, da identifikacija posameznikov z organizacijo ni nujno osredotočena zgolj na identifikacijo z organizacijo kot celoto, temveč da lahko znotraj organizacije razločimo več fokusov identifikacije posameznikov (van Knippenberg in van Schie 2000).

Kateri od potencialnih fokusov bo postal relevanten za vedenje posameznika je odvisno od poudarjenih lastnosti fokusa. Ko se delovni kontekst in/ali struktura naloge usmerjata na nivo individuuma (torej, ko posameznik dela sam), pride do aktivacije osebne ravni samokategorizacije in oseba se bo obnašala v skladu z individualnimi koristmi. Če pa po drugi strani delovni kontekst aktivira socialno kategorizacijo (delo v skupini oziroma v skupinsko-primerjalnem kontekstu), se bo posameznik vedel v prid svoje skupine (Van Dick 2001, 273).

Identifikacija z različnimi fokusi lahko pripelje tudi do nesoglasij (Meyer in Allen v Van Dick 2001, 273) in posledično do manjše učinkovitosti. Za primer lahko vzamemo osebo, ki se simultano močno identificira s svojo lastno kariero in prav tako z organizacijo kot celoto. Prva identifikacija lahko v določenem primeru pomeni zapustiti delovno mesto z namenom sprejeti možnosti napredovanja drugje medtem ko druga identifikacija pomeni ostati v organizaciji. Podobna nesoglasja se lahko zgodijo tudi v primeru simultane identifikacije z delovno skupino in organizacijo kot celoto (Van Dick 2001, 273).

Pri svoji raziskavi se bom osredotočila na preučevanje organizacijske identifikacije, ki jo bom obravnavala glede na dva osrednja tipa identifikacije, ki jo sestavljata, in sicer na skupinsko identifikacijo in korporacijsko identifikacijo, ki sta dva različna, a hkrati zelo pomembna tipa identifikacije posameznika v odnosu do organizacije.

### **2.3 Dvojna narava organizacijske identifikacije**

»Organizacija in njena konstrukcija je razpeta med videnje te kot avtonomnega socialnega subjekta (psevdoosebo) in medsebojno odvisne skupine ljudi oziroma skupnosti« (Podnar 2004, 100). Posledično organizacijska identifikacija vsebuje tako skupinsko kot tudi korporacijsko identifikacijo. Za razumevanje obeh tipov identifikacije je potrebno izpostaviti razliko med njima, in sicer gre pri skupinski identifikaciji za identifikacijo z organizacijo kot skupino ljudi, medtem ko gre pri korporacijski identifikaciji za identifikacijo z organizacijo kot celoto, se pravi za identifikacijo posameznikov s socialno entiteto kot tako. Na tej točki je potrebno poudariti, da organizacijska identiteta obravnava problematiko doseganja konsistentnosti navznoter, medtem ko korporacijska identiteta v ospredje postavlja vprašanje doseganja različnosti navzven (Podnar 2004, 100). V praksi gre največkrat za prepletanje skupinske in korporacijske identifikacije, saj »posameznik zaznava obe realnosti podjetja sočasno« (Podnar 2004, 111). Povezanost skupinske in korporacijske identifikacije med drugim preučujeta tudi van Knippenberg in van Schie, ki ugotavljata, da je identifikacija posameznika s skupino znotraj organizacije celo močnejša od korporacijske identifikacije, saj je vpliv manjše skupine na posameznika večji<sup>5</sup> (van Knippenberg in van Schie 2000).

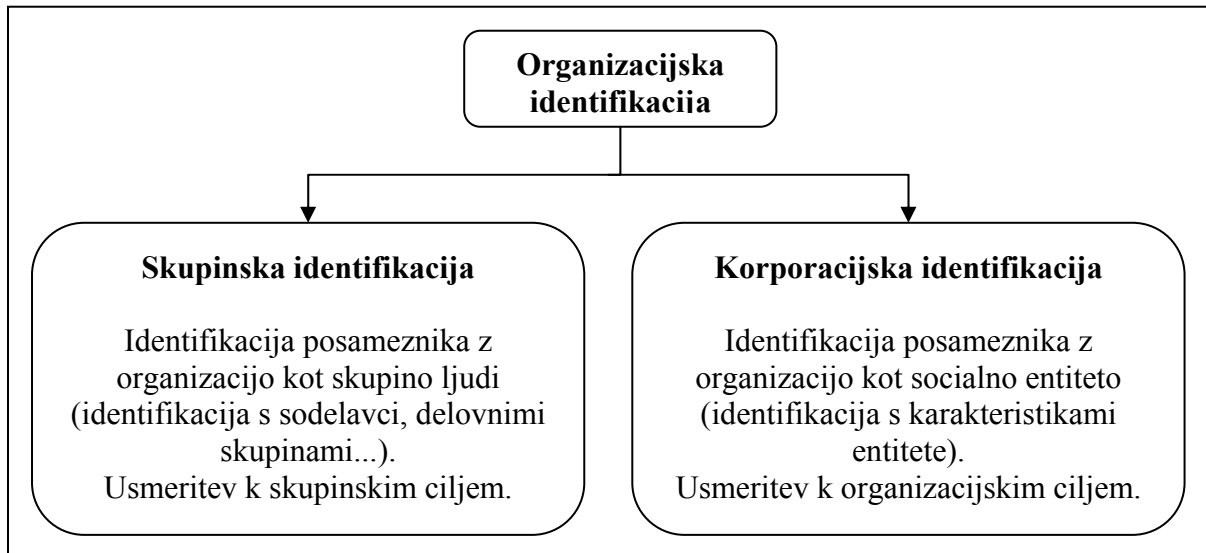
Kljub temu, da strokovna literatura na tem področju velikokrat ne ločuje pojmov »organizacijska identifikacija« in »korporacijska identifikacija« oziroma velikokrat ni jasno navedeno, ali gre za identifikacijo zaposlenega s skupino ljudi ali za identifikacijo zaposlenega z organizacijo kot psevdoosebo, pa vseeno obstajajo določene izjeme, ki v literaturi jasno nakazujejo razlike med pojmi in celo empirično dokažejo dvojno strukturo organizacijske identifikacije (Podnar in drugi 2010, Podnar 2004, Balmer 2008). Seveda pa je pri tem potrebno izpostaviti, da dvojna narava termina »organizacijska identifikacija« ne pomeni, da se korporacijska in skupinska identifikacija znotraj njega izključujeta, saj je popolnoma možno, da se posameznik identificira tako s kolegi na delovnem mestu (skupinska identifikacija) kot tudi z organizacijo kot socialno entiteto oziroma z njeno podobo v javnosti (korporacijska identifikacija). »Pri organizacijski identifikaciji gre za vprašanje, koliko oziroma do kakšne mere posameznika ali posameznik definira sebe preko organizacije, bodisi kot skupnosti oziroma sodelavcev bodisi socialne entitete, ali obeh« (Podnar 2004, 111). Na

---

<sup>5</sup> Van Knippenberg in van Schie (2000) v svoji raziskavi poskušata dokazati, da se posamezniki lažje identificirajo z relativno manjšimi skupinami. Pri skupinski identifikaciji predpostavita višjo stopnjo identifikacije posameznika v primerjavi s korporacijsko identifikacijo. Iz tega sledi tudi prva hipoteza njune raziskave, in sicer, da je identifikacija zaposlenega močnejša znotraj delovne skupine, kateri pripada v primerjavi z identifikacijo zaposlenega z organizacijo kot celoto. Na podlagi rezultatov empirične raziskave sta avtorja hipotezo potrdila.

podlagi tega lahko sklenemo, da dvojna oblika organizacijske identifikacije ne implicira izključevanja obeh tipov identifikacije, lahko pa implicira njuno prekrivanje.

**Slika 2.1: Dvojna narava organizacijske identifikacije**



### 2.3.1 Skupinska identifikacija

Identitete posameznikov temeljijo na članstvu v različnih socialnih skupinah in kategorijah, katerim posamezniki pripadajo. Znotraj različnih skupin in kategorij pa določene identitete izstopajo, saj postanejo glede na okoliščine bolj ali manj pomembne za posameznike, pri čemer so pomembnejše identitete povezane z močnejšo skupinsko identifikacijo<sup>6</sup>. Slednjo lahko opredelimo kot identifikacijo, ki »se zgodi v interakcijskih skupinah in ima tri komponente, iz katerih izvira, in sicer kognitivno (socialna kategorizacija), emocionalno (medosebna privlačnost) in vedenjsko (medsebojna odvisnost)« (Henry in drugi 1999, 558).

Kognitivna komponenta se nanaša na posameznikovo samokategorizacijo oziroma drugače rečeno, občutek posameznika, da je obravnavan kot član določene skupine (identifikacija posameznika kot člana skupine) (Van Dick 2001, 270). Tu je potrebno omeniti tudi pojav kognitivnega konflikta, ki je posledica razlik v socialnih identitetah posameznikov in rezultira v oslABLJENO skupinsko identifikacijo. Brewer denimo ugotavljata, da se posameznikova socialna identiteta lahko razlikuje ali prekriva s socialno identiteto drugih članov skupine. Obseg, do katerega so različne socialne kategorije pozornost vzbujajoče, lahko ustvari

<sup>6</sup> Avtorji predlagajo, da se izraz »skupinska identifikacija« uporablja za nanašanje na proces na ravni posameznikov, izraz »skupinska identiteta« pa naj se nanaša na značilno identiteto skupine kot kolektiva, ki je analogna izrazu »korporacijska identiteta« (Henry in drugi 1999, 561).

kognitivni konflikt in posledično otežuje skupinsko identifikacijo med različnimi člani skupine (Brewer v Henry in drugi 1999, 563).

Pri čustveni komponenti gre za čustveno navezanost posameznika do skupine kot socialne kategorije, kjer je članstvo v določeni skupini povezano s pozitivnimi čustvi posameznika (identifikacija posameznika s kategorijo) (Van Dick 2001, 270). Čustvena komponenta ima izreden pomen pri skupinski identifikaciji, saj temelji na medsebojni privlačnosti članov skupine. Interakcija, ki se dogaja v skupini med njenimi člani namreč vodi k doseganju skupnih ciljev (Sherif v Henry in drugi 1999, 566). Če člani skupine vzajemno kooperativno delujejo, da bi dosegli skupne cilje, potem ti posamezniki, ki čutijo medsebojno privlačnost, postanejo skupina medsebojno odvisnih članov (Henry in drugi 1999, 566). Flippen s sodelavci ugotavlja, da ima medsebojna privlačnost celo večjo slučajno povezavo z znotrajskupinsko formacijo kot jo ima podobnost med člani skupine. Podobnost privede do medsebojne privlačnosti, katera rezultira v interakcijsko skupino z medsebojno odvisnimi člani. Interakcija v skupini potem ojača samoidentifikacijo posameznika kot člana skupine (Flippen in drugi v Henry in drugi 1999, 566).

Tretja komponenta skupinske identifikacije je vedenjska komponenta, kjer gre za medsebojno odvisnost članov skupine, pomemben pa je tudi vpliv njihovih skupinskih rezultatov na samo identifikacijo. Na tej točki je potrebno poudariti, da medsebojna odvisnost članov skupine ni enaka skupinski identifikaciji, ampak je treba ta termina ločiti. Izsledki mnogih študij kažejo na to, da medsebojna odvisnost in skupni cilji vplivajo na skupinske procese. Sherif in Sherif (v Henry in drugi 1999, 567) denimo ugotavljata, da je medsebojno odvisna interakcija članov bistvenega pomena za znotrajskupinsko privlačnost. Medsebojno odvisnost v skupini preučuje tudi Duck, ki ugotavlja, da medsebojna odvisnost in skupne izkušnje vodijo k dolgoročni všečnosti članov skupine (Duck v Henry 1999, 567). Medsebojna odvisnost torej sproži skupinsko formacijo, ki je potrebna za privlačnost skupine in kategorizacijo posameznika kot člana.

Kombinacija kognitivne, čustvene in vedenjske komponente skupinske identifikacije deluje tako, da pospešuje identifikacijo članov s skupino. Slednja pa je vselej odvisna tudi od socialnih identitet posameznikov, prisotnih pred prihodom v skupino, katere vplivajo na skupinsko identifikacijo v novem kontekstu (Henry in drugi 1999, 563).

Skupinska identifikacija je zelo pomembna z vidika posameznika, saj skozi doseganje zadovoljivih rezultatov zvišuje posameznikovo samopodobo, po drugi strani pa neuspeh skupine lahko močno vpliva na posameznikovo samokategorizacijo. Cialdini s sodelavci (Cialdini in drugi v Moskalenko in drugi 2006, 79) ugotavlja, da je skupinska identifikacija vsaj delno osredotočena k napredovanju družbenega statusa in samozavesti posameznika. Ko je skupina uspešna, bodo tisti, ki se identificirajo z njo, bolj podvrženi temu, da izpostavijo svojo identifikacijo in na ta način zvišajo svoj status preko asociacije s skupino. Nasprotno pa, ko se skupina izkaže za manj uspešno, lahko od posameznikov pričakujemo, da minimizirajo svojo navidezno asociacijo s skupino tako, da se izognejo temu, da jih drugi obravnavajo v navezavi z neuspešno skupino<sup>7</sup>.

Organizacije so torej pomembne skupine, v katerih se posamezniki lahko identificirajo. Hogg in Terry (v Van Dick 2001, 271) ugotavljata, da je organizacijska identiteta bolj pomembna kot katerakoli druga kategorija, kateri posameznik pripada (denimo spol, starostna skupina, etničnost,...). Kakšna je skupina znotraj organizacije v primerjavi z relevantnimi drugimi skupinami, je odvisno tudi od osebnega truda vsakega člana posebej. To pomeni, da če želi posameznik pridobiti pozitivno samopredstavo na podlagi članstva v organizaciji, mora pomagati tudi organizaciji, da bo v boljšem položaju, saj s tem utrjuje in povečuje svojo samozavest (Van Dick 2001, 271).

### **2.3.2 Korporacijska identifikacija**

Korporacijska identifikacija je posameznikova percepcija, da so njegove osebne karakteristike skladne z organizacijskimi; gre za občutek istovetnosti z organizacijo kot socialno enoto ali znamko (Dutton in drugi 1994). »V tem primeru gre za identifikacijo s podjetjem, ki v odnosu do posameznika deluje kot delujoča enota; neke vrste psevdoseba, s katero je zaposleni v določenem soodvisnem odnosu« (Podnar 2004, 111), pri čemer se vzpostavi neke vrste psihološki dogovor med posameznikom in organizacijo kot entiteto (Turnley in Feldman, Bligh in Carsten v Podnar in drugi 2010). Zgodi se, ko posamezniki vsrkajo naklonjeno in trajno podobo organizacije, na katero vplivata komunikacija in razlaganje organizacije kot znamke (Dutton in drugi 1994; Simões in drugi v Podnar in drugi 2010). Korporacijska identifikacija temelji na razumevanju organizacije kot širše družbene kategorije, posebne in

---

<sup>7</sup> Nasprotno pa nekatere študije celo dokazujejo, da se posamezniki močneje identificirajo z manj uspešno skupino. Wann je s sodelavci raziskoval preference volilcev pred in po volitvah in je med drugim prišel tudi do ugotovitve, da so tisti, ki so favorizirali stranko, ki je na volitvah izgubila, pokazali večjo identifikacijo s to stranko kot tisti, ki so favorizirali stranko, ki je na volitvah zmagala (Wann in drugi v Moskalenko in drugi 2006).



edinstvene entitete s svojim lastnim nizom karakteristik, katera lahko spodbudi identifikacijo neodvisno od medsebojnih interakcij in katera je bolj abstraktna (Ashforth in Mael 1989; Alvesson v Podnar in drugi 2010).

Korporacijsko identifikacijo lahko navežemo na funkcionalistično paradigmo v marketingu, ki obravnava organizacijo kot entiteto ali blagovno znamko, ki vsebuje identiteto, ki je različna od identitete lastnikov in drugih članov organizacije (Balmer 2008). Organizacija kot objekt identifikacije je torej glede na funkcionalistično paradigmo več kot samo skupek oseb in je torej ne moremo opredeljevati zgolj v »omejitvah« skupinske identifikacije. Funkcionalistični pogled na organizacijo slednjo povezuje z organizacijsko strukturo, ki določa cilje in aktivnosti svojih članov oziroma zaposlenih, ki so obravnavani samo kot sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev (Putnam v Podnar in drugi 2010, 5). Korporacijsko identifikacijo v tem kontekstu lahko povežemo s pojmom »korporativne identitete«. Slednja je opredeljena kot odgovor na vprašanje »Kdo smo mi?« (Balmer 2001) in jo lahko obravnavamo kot projecirano podobo podjetja (Balmer 2006), ki temelji na eksternih, simboličnih dejavnikih (Cornelissen in drugi 2007). Korporacijska identifikacija se osredotoča na korporativno identiteto oziroma korporacijsko znamko in jo je potrebno razlikovati od identifikacije s korporacijsko kulturo, ki se zgodi, ko člani organizacije potrjujejo svojo identifikacijo s poudarjanjem skupnih značilnosti z drugimi člani organizacije (Balmer 2008).

Korporacijsko identifikacijo preučujeta tudi Ashforth in Johnson (v Podnar in drugi 2010), ki jo uvrstita med identitete višjega reda. Ugotovita namreč, da je identifikacija z organizacijo kot celoto lahko pomembnejša od skupinske, tako za zaposlene kot tudi za vodstvo podjetja, saj je zmožna spodbuditi posameznike, da težijo bolj k organizacijskim ciljem kot pa h skupinskim (Ashforth in Johnson v Podnar in drugi 2010). Pomembnost korporacijske identifikacije potrjuje tudi Ullrich s sodelavci, ki pravi, da ima korporacijska identifikacija lahko precejšen vpliv na učinek organizacije (Ullrich in drugi 2007). Korporacijska identifikacija je torej izredno pomembna predvsem z menedžerskega vidika. Za vodstvo podjetja je nepogrešljiv vir pri doseganju ciljev višjega reda, denimo zmanjševanje medskupinskih konfliktov ali zviševanje internalizacije vrednot korporacijske znamke s strani zaposlenih (Ullrich in drugi 2007).

Na znanje o entiteti (organizaciji) in na identifikacijo z njo lahko med drugim vplivajo tudi izkušnje posameznika z organizacijo (Balmer 2008). Posameznikovo znanje oziroma poznavanje je velikega pomena, saj percepcije posameznika vplivajo na to, kako se slednji sklicuje na organizacijo oziroma še pomembneje, kako opredeljuje samega sebe v odnosu do organizacije (Dutton in drugi 1994). Na tej točki je potrebno izpostaviti, da se posamezniki lahko identificirajo z različnimi korporacijskimi filozofijami, ki odražajo pretekle in tekoče organizacijske lastnosti (korporacijske identitete), kar ugotavljata tudi Balmer in Wilson v eni izmed raziskav (Balmer in Wilson v Balmer 2008).

## **2.4 Dejavniki identifikacije**

Na identifikacijo zaposlenih z organizacijo ključno vplivajo trije dejavniki (Carmeli in drugi 2006, 92): ugled organizacije, organizacijska identiteta in zaznani zunanji ugled. Čeprav za korporacijski ugled obstaja veliko različnih definicij, pa slednji največkrat predstavlja »celostno mišljenje nečlanov organizacije o določeni organizaciji« (Carmeli in drugi 2006, 92) oziroma »njihovo celotno oceno tekočih organizacijskih pridobitev, sedanjega položaja in prihodnjega vedenja« (Teece in drugi v Carmeli 2004, 316). Organizacijski ugled zelo natančno definira tudi Olins, ki ga opredeli kot »organizacijsko identiteto, ki vsebuje vse, kar organizacija počne in se nanaša na štiri glavna območja njene aktivnosti: izdelki/storitve (kaj organizacija dela oziroma prodaja; okolje (kje, v kakšnem fizičnem prostoru organizacija izdeluje oziroma prodaja svoje izdelke/storitve); informacije (kako organizacija opisuje in oglašuje svoje izdelke/storitve ter vedenje (kako se vedejo člani organizacije med seboj in do nečlanov organizacije))« (Olins v Carmeli in Freund 2002, 53). Imeti ugled, ki je koristen za organizacijo, pomeni biti bolj privlačen od drugih v očeh deležnikov organizacije, saj ravno slednji običajno vstopajo v odnos z organizacijo na podlagi njenega ugleda (Clark in Montgomery, Fombrun, Fombrun in Shanley, Weigelt in Camerer v Carmeli in Freund, 2002).

Drugi dejavnik identifikacije, zaznana organizacijska identiteta, je »ocena zaposlenih o stvareh, za katere se organizacija, v kateri so zaposleni, zavzema in katere predstavlja« (Carmeli in drugi 2006, 92). Duttonova s sodelavci razlikuje dva tipa organizacijske identitete, in sicer percepcijo podobe organizacije s strani članov (zaznana identiteta organizacije) ter percepcijo zaposlenih o zunanjih ocenah njihove organizacije (sestavljena zunanja podoba) (Dutton in drugi 1994, 239). Pri zaznani identiteti organizacije gre za to, kaj zaposleni vidijo kot razločevalne, osrednje in dolgotrajne značilnosti organizacije kot

delovnega mesta, medtem ko sestavljena zunanja podoba odraža obseg, do katerega zaposleni izkusijo, da je njihova organizacija zaznana kot pozitivna/negativna glede na nečlane organizacije (Dutton in drugi 1994).

Tretji dejavnik organizacijske identifikacije pa je zaznani zunanji ugled organizacije, ki obsega presojo oziroma oceno o organizacijskem statusu glede na določene ocenjevalne kriterije in se nanaša na osebna prepričanja zaposlenih o tem, kako ljudje izven organizacije (stranke, konkurenca, dobavitelji, itn.) vrednotijo status organizacije in njen ugled (Carmeli v Carmeli in drugi 2006, 93). Pri nadaljnji analizi se bomo osredotočili predvsem na zaznani zunanji ugled kot na dejavnik, ki bistveno vpliva na identifikacijo posameznika z organizacijo.

### **3 ZAZNANI ZUNANJI UGLED**

Zaznani zunanji ugled se nanaša na lastna prepričanja zaposlenih o tem, kako drugi posamezniki izven organizacije, kot na primer stranke, konkurenca in dobavitelji, sodijo oziroma ocenjujejo status in ugled organizacije (Bergami in Bagozzi, Mael in Ashforth v Carmeli 2005, 444). Zaznani zunanji ugled predstavlja »videnje in oceno (zunanjega) ugleda s strani notranjih članov organizacije« (Podnar 2004, 141) in odgovarja na vprašanje »kaj nečlani organizacije mislijo o meni, zato ker sem del te organizacije?« (Ali sem cenjen?), pri čemur gre pravzaprav za družbeno spoštovanje članstva posameznika v organizaciji (Dutton in drugi 1994). Zaznani zunanji ugled torej predstavlja to, kako zaposleni v določeni organizaciji misli, da nečlani organizacije slednjo vidijo oziroma vrednotijo (in potemtakem tudi, kako vidijo njega kot člana te organizacije) (Smidts in drugi 2001). Izhodišče zaznanega zunanjega ugleda pri posamezniku je torej njegova ocena stopnje, do katere organizacijski nečlani vrednotijo organizacijo zaradi pozitivnih, družbeno cenjenih karakteristik organizacije (Fuller in drugi 2006). Posledično so tudi posameznikovo samopojmovanje in osebne identitete formirane in prilagojene delno na podlagi tega, kako drugi po njegovem mnenju vidijo organizacijo, v kateri je zaposlen (Dutton in Dukerich v Carmeli 2005, 447). Če zaposleni verjamejo, da je njihova organizacija visoko vrednotena s strani zunanjih individuumov (torej tistih, ki niso del organizacije), pride do večje identifikacije zaposlenih z organizacijo (Fuller in drugi 2006).

Zaznani zunanji ugled lahko izhaja iz različnih virov informacij, kot na primer iz mnenj referenčnih skupin, ustnega priporočila, publicitete, nadzorovanih zunanjih informacij s strani organizacije in celo internih komunikacij o tem, kako je organizacija zaznana s strani posameznikov, ki niso del te organizacije (Dutton in drugi 1994). Pri tem je potrebno izpostaviti razliko med zaznanim zunanjim ugledom med zaposlenimi, saj nimajo vsi člani organizacije istega obsega dostopnosti širšemu rangu informacij o organizacijskih temah (vložki, procesi in rezultati organizacije) (Carmeli 2004). Glede na to, da zaznanji zunanji ugled temelji na individualni in subjektivni oceni posameznika o statusu sebe kot zaposlenega v določeni organizaciji, lahko tudi variira, celo med zaposlenimi v isti organizaciji, saj so zaposleni v organizaciji v stiku z različnimi nečlani organizacije. Zaradi tega posedujejo različne stopnje znanja o tistih karakteristikah organizacije, ki služijo kot signali ugleda za nečlane organizacije (March in Simon v Fuller in drugi 2006, 820). March in Simon izpostavita tudi dejstvo, da bi stopnja zaznanega zunanjega prestiža zaposlenih morala biti negativno povezana s percepcijo zaznanega zunanjega prestiža organizacije, saj menita, da izkušnje posameznika na delovnem mestu najverjetneje vplivajo na osebno evalvacijo zaznanega zunanjega prestiža (March in Simon v Fuller in drugi 2006, 820–821).

Na tej točki je potrebno ločiti tudi prepričanja članov organizacije o percepcijah drugih ljudi izven organizacije (zaznani zunanji ugled) od dejanskih percepcij nečlanov (organizacijski ugled), ki se lahko razlikujeta, saj člani in nečlani organizacije posedujejo različne vire informacij, cilje in vrednote (Dutton in drugi 1994). Ko nečlani določene organizacije ocenjujejo njen ugled, upoštevajo različne vidike organizacijskega ugleda (finančne, etične, družbene, itn.) (Carmeli 2005). Tudi člani organizacije razvijejo svoje lastne poglede na organizacijo in na stvari, za katere se zavzema, vendar gre v tem primeru za organizacijsko identiteto, njihova percepcija ocen organizacije s strani nečlanov pa se združi v njihovem zaznanem zunanjem ugledu (Carmeli 2005), kjer se sprašujejo, »kaj nečlani organizacije mislijo o meni, ker sem del te organizacije?« (Dutton in drugi 1994, 248). Posameznik bi se torej moral zavedati, da percepcije nečlanov okrepijo sistem podob in so zato percepcije članov organizacije (do določene meje) oblikovane iz prepričanj nečlanov organizacije (Carmeli 2004). Včasih prepričanja članov in nečlanov organizacije niso usklajena zaradi napačnega razumevanja bodisi nečlanov (ki nepravilno ocenijo vedenje organizacije) bodisi članov (ki nepravilno interpretirajo odziv okolja na dejanja njihove organizacije). Takšna situacija se največkrat pripeti v času krize, ko organizacija neustrezno interpretira znake in nenatančno oceni celotno situacijo (Carmeli 2004).

Dejstvo je, da je samopojmovanje posameznikov formirano in prilagojeno delno tudi temu, kako drugi po njihovem mnenju vidijo organizacijo, v kateri so zaposleni. Percepcije o ocenah organizacije s strani nečlanov pa so (kot je bilo prej omenjeno) odvisne tudi od posameznikove lastne izpostavljenosti informacijam o organizaciji. Potemtakem lahko imajo različni člani organizacije tudi različne percepcije zaznanega zunanjega ugleda organizacije. (Smidts in drugi 2001). Bistveno je, da se člani organizacije lahko počutijo ponosne, da pripadajo organizaciji, za katero se domneva, da so njene karakteristike cenjene v družbi (Dutton in drugi 1994). To se največkrat zgodi, ko zaposleni v organizaciji verjamejo, da pomembni nečlani organizacije (kot na primer stranke in drugi deležniki) vidijo organizacijo v pozitivni luči (Smidts in drugi 2001). To je dolgoročno pomembno tudi za uspešno poslovanje podjetja, saj »biti del organizacije z visokim ugledom oziroma del zmagovalne skupine stimulira vedenje posameznika« (Carmeli 2004, 316).

### ***3.1 Vpliv zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo***

Mnogo empiričnih raziskav (Carmeli in drugi 2006; Smidts in drugi 2001; Dukerich in drugi v Carmeli in drugi 2006; Fuller in drugi 2006; Podnar 2004) potrjuje, da obstaja povezanost med zaznanim zunanjim ugledom in organizacijsko identifikacijo. Smidts je s sodelavci dokazal pozitivno korelacijo med zaznanim zunanjim ugledom in organizacijsko identifikacijo<sup>8</sup> (Smidts in drugi 2001). Podobne rezultate je dobil tudi Dukerich s sodelavci (Dukerich in drugi v Carmeli in drugi 2006, 95) pri analizi zunanje podobe organizacije in moči organizacijske identifikacije<sup>9</sup>, Fuller s sodelavci (Fuller in drugi 2006) pa na podlagi regresijske analize v raziskavi prav tako ugotavlja, da ima zaznani zunanji ugled velik vpliv na organizacijsko identifikacijo oziroma večjega v primerjavi z zaznanim notranjim ugledom<sup>10</sup>. Povezanost med zaznanim zunanjim ugledom in organizacijsko identifikacijo potrjuje tudi raziskava, ki jo je izvedel Carmeli s sodelavci (Carmeli in drugi 2006), pri čemer ugotavlja, da je zaznani zunanji ugled glede na tri analizirane zunanje deležnike organizacije (stranke, konkurenca in dobavitelji) pozitivno povezan z organizacijsko identifikacijo. Izsledki različnih empiričnih raziskav torej kažejo, da ko zaposleni verjamejo, da njihovi zunanji deležniki ocenjujejo njihovo organizacijo v pozitivni luči in jo označijo kot ugledno, se posledično bolj nagibajo k uživanju pozitivno odraženega ugleda in na podlagi tega razvijejo večjo stopnjo organizacijske identifikacije.

---

<sup>8</sup>  $r=0.60$ ;  $p<0.01$

<sup>9</sup>  $r=0.55$ ;  $p<0.01$

<sup>10</sup> angl. Perceived internal respect.

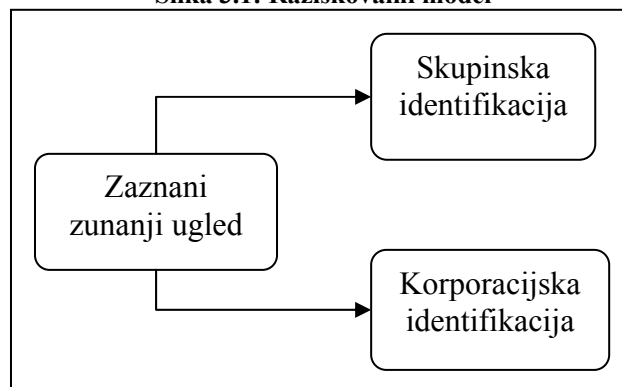
Večji, kot je zaznani zunanji ugled organizacije, večja je torej verjetnost, da se bo posameznik identificiral z organizacijo, saj povezava z organizacijo zvišuje njegovo samozavest (Smidts in drugi 2001). Članstvo v organizaciji, ki jo zunanji deležniki ocenjujejo s pozitivnimi in družbeno cenjenimi karakteristikami, vzbudi pri zaposlenih prepričanje, da so tudi sami družbeno cenjeni. Ljudje se torej identificirajo z organizacijo, pri kateri zaznavajo zunanji ugled, da bi pridobili na osebnem statusu (March in Simon v Fuller in drugi 2006, 820), saj to zvišuje njihov občutek samovrednotenja. To podpirajo tudi izsledki raziskav, ki dokazujejo, da se zaposleni lahko identificirajo z organizacijo na podlagi tega, kar si nečlani organizacije mislijo o organizaciji, katere del so.

### **3.2 Hipoteza in model**

Številne raziskave kažejo, da pozitiven zaznani zunanji ugled pomembno vpliva na naraščanje posameznikove organizacijske identifikacije. To ugotavljajo denimo Podnar (2004), Carmeli s sodelavci (2006), Dutton s sodelavci (2004), Smidts s sodelavci (2001), Mael in Ashforth (v Podnar 2004), Pratt (v Podnar 2004), itn. Na podlagi teoretičnih predpostavk in izsledkov raziskav, ki so preverjale povezanost med konceptoma zaznanega zunanjega ugleda in organizacijske identifikacije, sklepamo, da zaznani zunanji ugled vpliva na organizacijsko identifikacijo. Na tej točki je zopet potrebno izpostaviti, da slednjo opredeljujemo z dvema dimenzijama, in sicer s skupinsko in korporacijsko identifikacijo, posledično organizacijsko identifikacijo lahko veljavno merimo samo z upoštevanjem njene dvojne narave. Izhajajoč iz tega lahko izpeljemo sledeči hipotezi:

- **H1: Večji kot je zaznani zunanji ugled organizacije, večja je skupinska identifikacija zaposlenih;**
- **H2: Večji kot je zaznani zunanji ugled organizacije, večja je korporacijska identifikacija zaposlenih.**

Slika 3.1: Raziskovalni model



## 4 POSLEDICE IDENTIFIKACIJE

Pomen podobe organizacije je zmeraj večji zaradi njenega vpliva na posameznikovo vedenje, obnašanje in poslovne izide organizacije. Dobra organizacijska podoba spodbudi naraščanje močne zavezanosti zaposlenih in prav tako močne organizacijske identifikacije. Posledic organizacijske identifikacije je veliko, nekatere izmed njih so sodelovanje in trud zaposlenih ter sprejemanje odločitev, koristnih za organizacijo (npr. Bartel v Ashforth in drugi 2008, Kramer v Ashforth in drugi 2008, Simon v Ashforth in drugi 2008, Tompkins in Cheney v Ashforth in drugi 2008), notranja motivacija (van Knippenberg in van Schie 2000), izvršitev delovnih nalog (van Knippenberg v Ashforth in drugi 2008, Yurchisin v Ashforth in drugi 2008). Drugi za organizacijo relevantni rezultati organizacijske identifikacije so sprememba in spremenjeni cilji zaposlenih (Mael in Ashforth 1995, Van Dick in drugi 2004), sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije (Dutton in drugi 1994), zavezanost zaposlenih<sup>11</sup> (s poudarkom na čustveni zavezanosti zaposlenih) (Carmeli 2005, Carmeli in drugi 2006), zadovoljstvo na delu in prilagajanje le-temu (Tuzun 2009, Carmeli in drugi v Ashforth in drugi 2008, Efraty in Wolfe v Ashforth in drugi 2008), pozitivno vrednotenje organizacije (Dutton in drugi 1994), itn. Izmed posledic organizacijske identifikacije bi izpostavila predvsem posameznikovo zavezanost organizaciji s poudarkom na čustveni zavezanosti.

### ***4.1 Organizacijska zavezanost***

Organizacijska zavezanost je psihološko stanje, ki (a) karakterizira odnose zaposlenih z organizacijo in (b) implicira odločitve nadaljevati ali prekiniti članstvo posameznika v organizaciji (Meyer in Allen 1991, 67). Sestavljajo jo tri dimenzije, in sicer čustvena zavezanost, vztrajnostna zvezanost in normativna zavezanost.

Meyer in Allen (1991) ugotavljata, da je čustveno, vztrajnostno in normativno zavezanost primerneje obravnavati kot dimenzije, ne pa kot tipe zavezanosti, saj slednji implicirajo njihovo med seboj izključujočo naravo, čeprav je bolj razumljivo pričakovati, da posameznik lahko izkusi vse tri oblike zavezanosti do določene stopnje. Avtorja pri tem navedeta primere za to, in sicer se na eni strani lahko pri določenem posamezniku pojavi močna želja in potreba ostati znotraj organizacije, na drugi strani pa se lahko kaže tudi minimalna obveza do zaposlitve; nekdo drugi lahko čuti minimalno željo in zmerno potrebo ostati v organizaciji ter

---

<sup>11</sup> Zavezanost zaposlenih je sestavljena iz treh komponent, in sicer (1) zavezanost iz potrebe (vztrajnostna zavezanost), (2) zavezanost iz dolžnosti (normativna zavezanost) in (3) čustvena zavezanost (Meyer in Allen v van Knippenberg in Sleenbos 2006, 573). Slednja je najbolj relevantna pri analizi posledic organizacijske identifikacije.

močno obligacijo, itn (Meyer in Allen 1991). Iz tega sledi, da lahko pričakujemo, da različne oblike zavezanosti vplivajo na vedenje posameznika (Meyer in Allen 1991).

Čustveno zavezanost posameznika lahko opredelimo kot »čustveno vdanost ciljem in vrednotam organizacije« (Buchanan v Gautam in drugi 2004, 304), ki jo sestavljajo tri komponente, in sicer iz čustvena povezanost, identifikacija in vpletenost posameznika (Gautam in drugi 2004). Visoka stopnja organizacijske identifikacije rezultira v večjo emocionalno zavezanost zaposlenih. Zaposleni, pri katerih je prisotna visoka stopnja čustvene zavezanosti, bodo vztrajni pri članstvu v določeni organizaciji po svoji lastni volji (Meyer in Allen v Gautam in drugi 2004) in bodo težili k temu, da ostanejo čim več časa del organizacije, v kateri so zaposleni. Še več, Meyer in Allenova celo ugotavljata, da bodo zaposleni z visoko stopnjo čustvene zavezanosti najverjetneje kazali trud in prispevali k organizacijski učinkovitosti, s čimer bodo ohranjali nepristranskost v svojem odnosu z organizacijo (Meyer in Allen 1991). Čustveno zavezanost opredeljujejo tri vrste vedenja posameznikov, in sicer: sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot, pripravljenost vlagati trud v organizacijo in pripravljenost biti član organizacije skupaj z željo ostati v organizaciji (Mowday in drugi v Siegel in Sisaye 1997). Ko organizacije vlagajo v zaposlene in v njihovo dobrobit, se povečujejo možnosti za organizacijsko identifikacijo zaposlenih, katera zaradi recipročnosti občutkov med zaposlenimi in organizacijo in skupnih temeljnih ciljev in vrednot rezultira v čustveno zavezanost zaposlenih.

Vztrajnostna zavezanost se nanaša na zavedanje stroškov, ki so povezani z zapuščanjem organizacije. Zaposleni, katerih primarna povezava z organizacijo temelji na vztrajnostni zavezanosti, ostajajo v organizaciji zaradi nuje (Meyer in Allen 1991, 67). Vztrajnostna zavezanost se vselej odraža v posameznikovem prepoznavanju stroškov, ki so povezani z zapuščanjem organizacije. Zaradi tega velja, da ima »karkoli, kar poveča strošek, povezan z zapuščanjem organizacije, potencial za ustvarjanje vztrajnostne zavezanosti zaposlenega organizaciji« (Meyer in Allen 1991, 77). Avtorja navajata, da se v določenih primerih potencialni stroški razvijejo kot neposredni rezultat dejanj s strani zaposlenega, ki se popolnoma zaveda, da bodo stroški otežili zapuščanje organizacije. V drugih primerih pa se potencialni stroški nabirajo skozi čas, in sicer brez zavedanja posameznika, da se to sploh dogaja<sup>12</sup> (Meyer in Allen 1991). Vendar pa ne glede na to, kako potencialni stroški zapuščanja

---

<sup>12</sup> Becker to situacijo imenuje tudi »zavezanost iz izostanka« (Becker v Meyer in Allen 1991, 77).

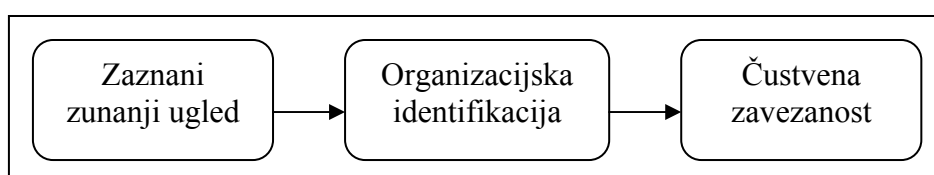


nastanejo, slednji lahko ustvarijo vztrajnostno zavezanost posameznika zgolj, če oziroma ko postanejo prepoznavni (Meyer in Allen 1991).

Normativna zavezanost odraža občutek obveze oziroma dolžnosti, da zaposleni nadaljuje z zaposlitvijo v organizaciji (Meyer in Allen 1991, 67), pri čemer zaposleni z visoko stopnjo normativne zavezanosti čutijo, da bi morali ostati del organizacije. Weiner (v Meyer in Allen 1991) ugotavlja, da posameznikov občutek obveze ostati v organizaciji lahko rezultira iz ponotranjenja normativnih pritiskov, lahko pa se razvije tudi, ko organizacija oskrbi zaposlene z »vnaprejšnjimi nagradami« (npr. plačevanje šolnine) ali povzroči signifikantne stroške pri zagotavljanju zaposlitve (npr. stroški, povezani z uvajanjem na delo). Prepoznavanje teh stroškov s strani organizacije lahko ustvari neravnovesje v odnosu zaposleni-organizacija in povzroči, da zaposleni čutijo obvezo do reciprocitete in se zavežejo organizaciji zgolj do točke, ko postane dolg do njih poplačan (Scholl v Meyer in Allen 1991). Socializacijske izkušnje, ki vodijo do normativne zavezanosti posameznika do organizacije, se lahko začnejo z opazovanjem modelov vlog in/ali s naključno uporabo nagrad in kazni (Meyer in Allen 1991). Avtorja navedeta par primerov za to, in sicer najprej primer staršev, ki izpostavljajo pomembnost zvestobe delodajalcu in lahko pri svojih otrocih postavijo temelje za močno normativno zavezanost organizaciji. Na makro nivoju lahko svojim članom enako storijo tudi različne kulture, ko poudarjajo pomembnost kolektivnega bolj kot individualnega. Podobno, čeprav znotraj bolj zgoščenega časovnega okvirja, se lahko dogaja tudi znotraj organizacij, ki priskrbijo nove zaposlene, kateri s svojimi socializacijskimi izkušnjami drugim zaposlenim sporočajo, da organizacija pričakuje in ceni lojalnost zaposlenih (Meyer in Allen 1991).

Organizacijska identifikacija torej rezultira v zavezanost posameznika organizaciji, pri čemer gre največkrat za čustveno zavezanost posameznika kot najbolj izrazito dimenzijo organizacijske zavezanosti. Izpostavljeno posledico organizacijske identifikacije lahko povežemo z modelom vpliva zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo, pri čemer dobimo naslednji model:

**Slika 4.1: Model povezave med vplivom zaznanega zunanjega ugleda na korporacijsko identifikacijo in posledico organizacijske identifikacije**



## 5 EMPIRIČNI DEL

### 5.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk

Empirični del naloge je vseboval testiranje petih spremenljivk, in sicer menjave, zaznanega zunanjega ugleda, zavezanosti, skupinske identifikacije in korporacijske identifikacije. Spremenljivke smo merili s Podnarjevim merskim instrumentom, ki ga je avtor oblikoval na podlagi Smidtsovega instrumenta (Podnar 2004).

### 5.2 Metodologija

#### 5.2.1 Opis zbiranja podatkov in realiziranega vzorca

Podatki za empirično analizo so bili zbrani z anketnim vprašalnikom, ki je bil opravljen na priložnostnem vzorcu. V raziskavo je bilo zajetih 208 anketirancev in anketirank, pri čemer je bil pogoj, da so anketiranci zaposleni (bodisi pogodbeno, bodisi za nedoločen čas). Posamezniki so bili anketirani preko ankete v elektronski obliki in osebno na njihovih delovnih mestih. Anketni vprašalnik je priložen v prilogi.

Demografski del vprašalnika obsega vprašanja o spolu, starosti, stopnji končane izobrazbe in višini mesečnega dohodka anketirancev. Anketiranih je bilo 119 moških in 88 žensk, starih med 22 in 59 let (povprečna starost anketirancev je 41 let). Največ anketirancev ima dokončano srednjo šolo (66,3%), mesečni dohodek večine anketirancev pa znaša od 1000 do 1299 EUR. Podrobnejši opis vzorca anketiranih je predstavljen v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Prikaz vzorca

	Število anketiranih	Odstotek
<b>SPOL</b>		
moški	119	57,2
ženske	88	42,3
<b>STAROST</b>		
18 - 25	20	9,6
26 - 35	66	31,7
36 - 45	76	36,5
46 - 55	43	20,7
56 in več	3	1,4
<b>IZOBRAZBA</b>		
manj kot srednja šola	5	2,4
srednja šola	138	66,3
višja šola	22	10,6
visoka šola	37	17,8
magisterij	5	2,4
doktorat	0	0

MESEČNI DOHODEK		
manj kot 500 EUR	3	1,4
od 500 do 799 EUR	27	13,0
od 800 do 999 EUR	52	25,0
od 1000 do 1299 EUR	55	26,4
od 1300 do 1499 EUR	24	11,5
od 1500 EUR dalje	44	21,2

### 5.3 Deskriptivne statistike in preverjanje ustreznosti merskega instrumenta

#### 5.3.1 Deskriptivne statistike

V tem delu so predstavljene deskriptivne statistike (aritmetična sredina in standardni odklon) posameznih indikatorjev za vsako izmed merjenih spremenljivk in vrednost statistike Cronbach Alfa, s katero smo opravili preizkus zanesljivosti indikatorjev.

**Tabela 5.2: Deskriptivne statistike za indikatorje neodvisne spremenljivke zaznanega zunanjega ugleda.**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alfa
V splošnem javnost meni, da naše podjetje veliko daje družbi.	207	3,13	1,210	0,846
Javnost meni, da podjetje, v katerem sem zaposlen, proizvaja kakovostne izdelke / storitve.	208	3,04	1,333	
V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, za katerega delam.	206	3,04	1,237	
Javnost ima podjetje, v katerem sem zaposlen, za ekonomsko uspešno.	207	2,81	1,383	
Podjetje, v katerem sem zaposlen, velja za ugledno.	207	3,22	1,277	
Valid N (listwise)	204			

Iz Tabele 5.2 je razvidno, da je najvišje povprečje respondentov pri ocenjevanju zaznanega zunanjega ugleda pri indikatorju »Podjetje, v katerem sem zaposlen, velja za ugledno«. Ostali indikatorji so ocenjeni s podobnimi vrednostmi. Največji razpon ima indikator »Javnost ima podjetje, v katerem sem zaposlen, za ekonomsko uspešno«. Kot lahko vidimo, se povprečne vrednosti ocen gibljejo okoli srednje vrednosti na ocenjevalni lestvici, iz česar sledi, da respondenti ocenjujejo zaznani zunanji ugled bodisi zelo visoko, bodisi zelo nizko, kar rezultira v končne srednje vrednosti ocen. Koeficient verjetnosti za zaznani zunanji ugled je 0,846, kar pomeni, da so indikatorji te spremenljivke precej zadovoljivi za regresijsko analizo.

**Tabela 5.3: Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke skupinska identifikacija.**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alfa
Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene.	207	3,10	1,184	0,960
Z najožjimi sodelavci smo dobra ekipa.	207	4,01		

Vsi člani skupine najožjih sodelavcev moramo prispevati svoj delež, da bi dosegli (skupne) skupinske cilje.	207	4,01	1,045
Veliko najožjih sodelavcev ne maram.	204	1,70	,969
V nekaterih pogledih sem zelo podoben mojim najožjim sodelavcem.	208	2,99	1,031
Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več, kot pa bi vsak posameznik dosegel sam.	206	3,68	1,203
V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega.	205	3,50	1,083
V moji skupini sodelavcev ni nobene potrebe, da bi se zanašali drug na drugega.	208	2,08	1,116
Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev.	206	2,08	1,243
Rad se družim z najožjimi sodelavci.	207	3,64	1,131
Sebe vidim povsem drugače od ostalih najožjih sodelavcev.	208	2,54	1,107
Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	205	3,09	1,265
Valid N (listwise)	195		0,435

Najvišje povprečje ocen se kaže pri indikatorjema »Z najožjimi sodelavci smo dobra ekipa« in »Vsi člani skupine sodelavcev moramo prispevati svoj delež, da bi dosegli (skupne) skupinske cilje«. Najnižje povprečje ocen pa je razvidno pri indikatorju »Veliko najožjih sodelavcev ne maram«. Največji razpon je viden pri indikatorju »Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa«. Na podlagi podatkov v tabeli lahko zaključimo, da se večinoma identificirajo s sodelavci oziroma delovnimi skupinami. Koeficient verjetnosti za skupinsko identifikacijo je 0,435 kar pomeni, da so indikatorji te spremenljivke zadovoljivi za regresijsko analizo.

**Tabela 5.4: Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke korporacijska identifikacija.**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alfa
Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen, del mene.	208	2,87	1,301	
V splošnem lahko rečem, da so problemi / cilji podjetja tudi moji problemi / cilji.	206	2,83	1,241	
Delam za denar. Vseeno mi je za podjetje.	206	2,55	1,255	
Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti.	206	2,63	1,265	
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen / da delam za podjetje.	205	2,87	1,296	
Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	204	2,43	1,187	
Sedanja zaposlitev mi predstavlja le in samo stopničko pri moji lastni karieri.	204	2,52	1,238	
Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja prihodnost.	207	3,01	1,383	
Zlahka se identificiram s podjetjem.	205	2,44	1,206	
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi...) našega podjetja.	207	2,61	1,396	
Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen.	207	3,07	1,371	
Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju.	205	2,91	1,316	
Valid N (listwise)	191			0,828

Aritmetična sredina je v tem primeru najvišja pri indikatorju »Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen«, najnižja pa je pri indikatorju »Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam«. Največji standardni odklon se kaže pri indikatorju »S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi...) našega podjetja«. Na podlagi tega lahko sklenemo, da respondenti v povprečju ocenjujejo, da se lahko identificirajo s korporacijsko identiteto podjetja, vendar pa je njihova korporacijska identifikacija manjša v primerjavi s skupinsko identifikacijo. Koeficient verjetnosti za korporacijsko identifikacijo je 0,828 kar pomeni, da so indikatorji te spremenljivke precej zadovoljivi za regresijsko analizo.

**Tabela 5.5: Deskriptivne statistike indikatorjev odvisne spremenljivke *zavezanost*.**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alfa
Še ena krivica, pa bom zapustil podjetje.	208	2,04	1,126	
Podjetje, kjer sem sedaj zaposlen, zasluži mojo lojalnost.	206	3,22	1,185	
Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.	208	3,00	1,228	
Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.	206	2,79	1,238	
To, da mora posameznik biti lojalen podjetju, kjer je zaposlen, se mi zdi neumnost.	206	2,31	1,233	
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	207	3,13	1,226	
Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen.	207	2,02	1,200	
Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	207	3,22	1,261	
Ne počutim se emocionalno vezanega na sedanje podjetje.	205	2,90	1,291	
Bil bi zadovoljen, če bi vso svojo kariero naredil v tem podjetju.	207	2,91	1,308	
Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugem.	207	2,56	1,244	
Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	208	2,84	1,316	
V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	204	3,39	1,107	
Tudi, če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam moralne pravice zapustiti podjetja.	207	2,14	1,168	
Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	205	2,17	1,215	
Valid N (listwise)	194			0,481

Aritmetična sredina je v tem primeru najvišja pri indikatorju »V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje«, najnižja pa je pri indikatorju »Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen«. Največji standardni odklon se kaže pri indikatorju »Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje«. Na podlagi tega lahko sklenemo, da respondenti tudi v tem primeru kažejo določeno stopnjo zavezanosti podjetju, ki je v povprečju ocenjena s srednjimi vrednostmi. Koeficient

verjetnosti za zavezanost je 0,481 kar pomeni, da so indikatorji te spremenljivke zadovoljivi za regresijsko analizo.

## 5.4 Regresijska analiza

### 5.4.1 Vpliv zaznanega zunanjega ugleda na skupinsko in korporacijsko identifikacijo

Tabela 5.6: Statistike za oceno modela »zaznani zunanji ugled« → »skupinska identifikacija«

Model	Spremenljivke	F	Sig.	R <sup>2</sup>	B	Beta	Sig.
Model 1a	Odvisna spremenljivka: skupinska identifikacija	23,114	0,000	0,107	0,134	0,328	0,000
	Neodvisna spremenljivka: zaznani zunanji ugled						

Na podlagi regresijske analize lahko sklenemo, da je model »zaznani zunanji ugled« → »skupinska identifikacija« statistično značilen ( $F = 23,114$ ,  $Sig. = 0,000$ ). Vrednost  $R^2$  je 0,11, kar pomeni, da smo 11 % variance spremenljivke Skupinska identifikacija uspeli pojasniti s spremenljivko Zaznani zunanji ugled. Ker je  $Beta > 0$  velja, da je neodvisna spremenljivka pozitivno povezana z odvisno oziroma, da večja kot je neodvisna spremenljivka, večja je odvisna spremenljivka. Vrednost Beta znaša 0,328 pri minimalni stopnji tveganja 0,000, kar potrjuje prvo hipotezo, ki je predvidevala, da višji, kot je zaznani zunanji ugled, višja je skupinska identifikacija.

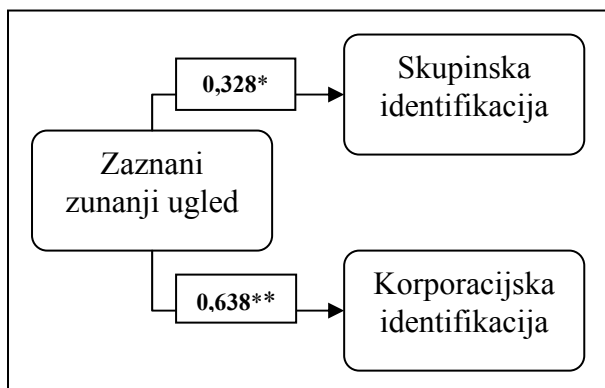
Tabela 5.7: Statistike za oceno modela »zaznani zunanji ugled« → »korporacijska identifikacija«

Model	Spremenljivke	F	Sig.	R <sup>2</sup>	B	Beta	Sig.
Model 1b	Odvisna spremenljivka: korporacijska identifikacija	128,811	0,000	0,407	0,474	0,638	0,000
	Neodvisna spremenljivka: zaznani zunanji ugled						

Na podlagi regresijske analize lahko sklenemo, da je model »zaznani zunanji ugled« → »korporacijska identifikacija« statistično značilen ( $F = 128,811$ ,  $Sig. = 0,000$ ). Vrednost  $R^2$  je 0,407, kar pomeni, da smo 41 % variance spremenljivke Korporacijska identifikacija uspeli pojasniti s spremenljivko Zaznani zunanji ugled. Ker je  $Beta > 0$ , zopet velja, da je neodvisna spremenljivka pozitivno povezana z odvisno oziroma, da večja kot je neodvisna

spremenljivka, večja je odvisna spremenljivka. Vrednost Beta znaša 0,638 pri minimalni stopnji tveganja 0,000, kar potrjuje prvo hipotezo, ki je predvidevala, da višji, kot je zaznani zunanji ugled, višja je korporacijska identifikacija.

**Slika 5.1: Model vplivanja zaznanega zunanjega ugleda na skupinsko in korporacijsko identifikacijo**



\*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

\*\*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

## 5.4.2 Vpliv skupinske in korporacijske identifikacije na zavezanost

**Tabela 5.8: Statistike za oceno modela »skupinska identifikacija« → »zavezanost«**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,254(a)	,065	,060	,39603

a Predictors: (konstanta), sid\_skupno

V modelu »skupinska identifikacija« → »zavezanost« je R<sup>2</sup> enak 0,065, kar pomeni, da smo s spremenljivko Skupinska identifikacija uspeli pojasniti 6,5% variance spremenljivke Zavezanost.

**Tabela 5.9: Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisne spremenljivke (skupinska identifikacija) na odvisno (zavezanost) in za napovedi vrednosti odvisne spremenljivke**

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,943	,214		9,061	,000
	sid_skupno	,249	,070	,254	3,556	,000

a Odvisna spremenljivka: zavezanost\_skupno

Iz Tabele 5.9 je razvidno, da je Beta > 0, kar pomeni, da je neodvisna spremenljivka pozitivno povezana z odvisno oziroma, da naraščanje vrednosti neodvisne spremenljivke pogojuje naraščanje vrednosti odvisne spremenljivke. Vrednost Beta znaša 0,254 pri minimalni stopnji tveganja 0,000, kar pomeni, da skupinska identifikacija vpliva na zavezanost.

**Tabela 5.10: Statistike za oceno modela »korporacijska identifikacija« → »zavezanost«**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,525(a)	,276	,271	,34873

a Predictors: (konstanta), kid\_skupno

V modelu »korporacijska identifikacija« → »zavezanost« je R<sup>2</sup> enak 0,276, kar pomeni, da smo s spremenljivko Korporacijska identifikacija uspeli pojasniti 28% variance spremenljivke Zavezanost.

**Tabela 5.11: Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisne spremenljivke (korporacijska identifikacija) na odvisno (zavezanost) in za napovedi vrednosti odvisne spremenljivke**

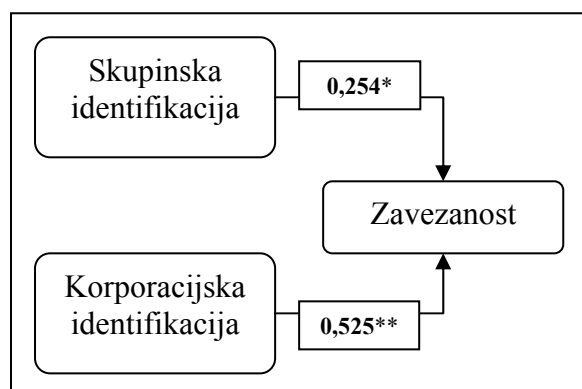
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,926	,097		19,861	,000
	kid_skupno	,287	,035	,525	8,251	,000

a Odvisna spremenljivka: zavezanost\_skupno

Iz Tabele 5.11 je razvidno, da je tudi v tem primeru Beta > 0, kar kaže na pozitivno povezanost neodvisne in odvisne spremenljivke. Vrednost Beta znaša 0,525 pri minimalni stopnji tveganja 0,000, kar pomeni, da tudi korporacijska identifikacija vpliva na zavezanost.

Sklep, ki ga lahko potegnemo upoštevajoč primerjavo med obema modeloma (»skupinska identifikacija« → »zavezanost« in »korporacijska identifikacija« → »zavezanost«) je sledeči: na zavezanost vplivata tako skupinska kot tudi korporacijska identifikacija, kjer je razviden večji vpliv korporacijske identifikacije (Beta koeficient kaže celo dvakrat večji vpliv korporacijske identifikacije na zavezanost v primerjavi s skupinsko identifikacijo).

**Slika 5.2: Model vplivanja skupinske in korporacijske identifikacije na zavezanost**

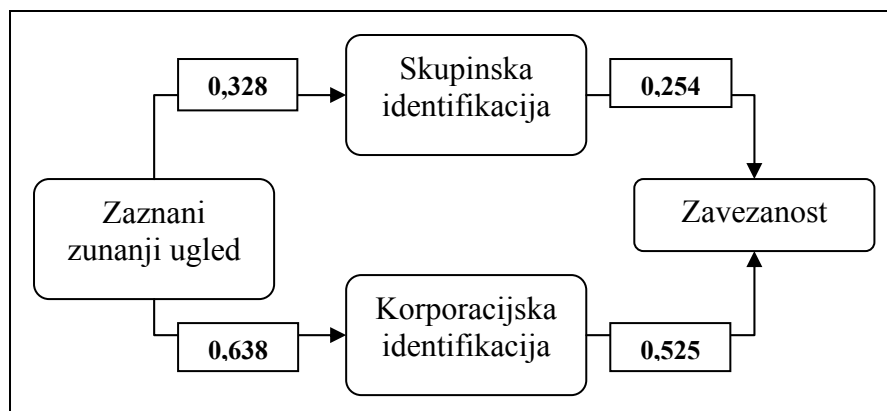


\*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

\*\*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.



**Slika 5.3: Združeni model vplivanja zaznanega zunanjega ugleda na skupinsko in korporacijsko identifikacijo in vplivanje slednjih na zavezanost**



### 5.4.3 Vpliv skupinske identifikacije, korporacijske identifikacije in zaznanega zunanjega ugleda na zavezanost znotraj istega regresijskega modela

**Tabela 5.12: Statistike za oceno modela »skupinska identifikacija« + »korporacijska identifikacija« + »zaznani zunanji ugled« → »zavezanost«**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	,530(a)	,281	,268	,34353

a Predictors: (konstanta), pep\_skupno, sid\_skupno, kid\_skupno

V modelu »skupinska identifikacija« + »korporacijska identifikacija« + »zaznani zunanji ugled« → »zavezanost« je R<sup>2</sup> enak 0,281, kar pomeni, da smo s spremenljivkami Skupinska identifikacija, Korporacijska identifikacija in Zaznani zunanji ugled uspeli pojasniti 28 % variance spremenljivke Zavezanost.

**Tabela 5.13: Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk (skupinska identifikacija, korporacijska identifikacija in zaznani zunanji ugled) na odvisno (zavezanost) in za napovedi vrednosti odvisne spremenljivke**

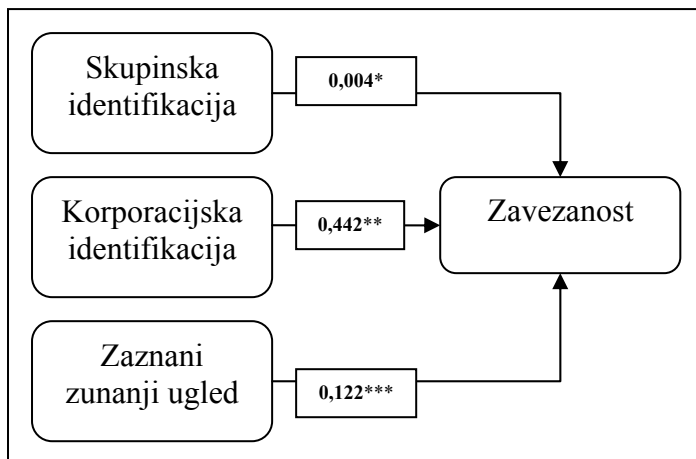
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,900	,194		9,804	,000
	sid_skupno	,004	,071	,004	,054	,957
	kid_skupno	,237	,048	,442	4,966	,000
	pep_skupno	,049	,034	,122	1,457	,147

a Odvisna spremenljivka: zavezanost\_skupno

Iz Tabele 5.13 je razvidno, da znotraj istega regresijskega modela na zavezanost najbolj vpliva korporacijska identifikacija (B = 0,442) pri minimalni stopnji tveganja 0,000. Na zavezanost vpliva tudi zaznani zunanji ugled (B = 0,122), vendar pa pri slednjem zaznamo

določeno stopnjo tveganja (Sig. = 0,147), zaradi česar ta ugotovitev ni popolnoma zanesljiva. Pri skupinski identifikaciji se kaže najmanjši vpliv na zavezanost (B = 0,004) pri zelo visoki stopnji tveganja (Sig. = 0,957), zaradi česar ne moremo potrditi vpliva skupinske identifikacije na zavezanost.

**Slika 5.4: Model vplivanja skupinske identifikacije, korporacijske identifikacije in zaznanega zunanjega ugleda na zavezanost znotraj istega regresijskega modela**



\*Minimalna stopnja tveganja je 0,957.

\*\*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

\*\*\*Minimalna stopnja tveganja je 0,147.

## 6 ZAKLJUČEK, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Organizacijska identifikacija zaposlenih je vsekakor cilj vsakega podjetja, ki želi uspešno poslovati in se zaveda pomena poenotenja poslovnih ciljev z osebnimi cilji svojih zaposlenih. Prav zaradi tega je pomembno preučevati različne vplive na organizacijsko identifikacijo, izmed katerih igra bistveno vlogo tudi zaznani zunanji ugled. Na podlagi raziskave ugotavljamo, da slednji vpliva tako na skupinsko kot tudi na korporacijsko identifikacijo, pri čemer je potrebno poudariti, da se kaže močnejši vpliv na korporacijsko identifikacijo, ki je približno dvakrat večji v primerjavi s skupinsko identifikacijo. V empiričnem delu smo preučevali tudi vpliv skupinske in korporacijske identifikacije na zavezanost, katero smo izpostavili kot eno izmed najpomembnejših posledic organizacijske identifikacije, pri čemer ugotavljamo naslednje: na zavezanost vplivata tako skupinska kot tudi korporacijska identifikacija, kjer se zopet kaže približno dvakrat močnejši vpliv korporacijske identifikacije na zavezanost v primerjavi s skupinsko identifikacijo. Pri preučevanju vplivanja neodvisnih spremenljivk (zaznani zunanji ugled, skupinska in korporacijska identifikacija) na zavezanost znotraj istega regresijskega modela pa ugotavljamo, da ne moremo trditi, da skupinska

identifikacija in zaznani zunanji ugled bistveno vplivata na zavezanost, medtem ko se pri korporacijski identifikaciji kaže določen vpliv slednje na zavezanost.

Ugotovitev o vplivu zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo je pričakovana, saj so do podobnih ugotovitev prišli tudi številni drugi avtorji. Hipotezi, ki sta izhajali iz predhodne teorije, smo torej z gotovostjo potrdili.

Z raziskavo smo prispevali k uveljavljanju teorije vplivanja zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo, kjer smo slednjo razdelili na skupinsko in korporacijsko identifikacijo. Podobno razlikovanje se namreč kaže tudi v sodobnejših raziskavah in s potrjevanjem obstoja obeh dejavnikov smo pripomogli k veljavnosti distinkcije znotraj pojma organizacijske identifikacije. Prispevek raziskave se poleg tega kaže tudi v testiranju obstoječega Podnarjevega merskega instrumenta, ki ga je avtor oblikoval na podlagi Smidtsovega merskega instrumenta.

Raziskava pa je vsebovala tudi določene omejitve, ki jih je potrebno omeniti, in sicer vzorec, respondentov v raziskavi in čas opravljanja raziskave. V vzorec so bili zajeti posamezniki, ki so zaposleni bodisi pogodbeno bodisi za nedoločen čas, vendar pa se znotraj vzorca kaže dominacija posameznikov, ki so zaposleni v istem podjetju, zaradi česar je vzorec morda nekoliko manj reprezentativen. Poleg tega velja omeniti še, da je bil čas opravljanja raziskave morda nekoliko manj primeren za zaposlene znotraj prej omenjenega podjetja, ki se je v zadnjem času srečalo z internimi težavami in sindikalnimi pritiski, zaradi česar smo se v določenih primerih soočili z zavračanjem sodelovanja pri raziskavi s strani nekaterih zaposlenih.

Na podlagi omejitev lahko izpostavimo predloge za nadaljnje raziskovanje, in sicer čimbolj širok in reprezentativen vzorec, s pomočjo katerega bo morda lažje sprejeti osnovne hipoteze, poleg tega pa smo na podlagi opravljene raziskave ugotovili tudi, da je čas izvajanja anketiranja izredno pomemben, saj negativni interni odnosi v podjetju lahko vplivajo na pripravljenost respondentov pri sodelovanju zaradi negotovosti.

Če torej povzamemo, na organizacijsko identifikacijo vplivajo številni dejavniki, izmed katerih ima zelo pomembno vlogo zaznani zunanji ugled. Dejstvo je, da vrednotenje organizacije s strani nečlanov vpliva na identificirajo članov s podjetjem kot z nekakšno

psevdoosebo. Razumevanje tega vplivanja je vsekakor ena izmed najpomembnejših orodij podjetij za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti pred svojimi konkurenti. Posamezniki smo namreč nagnjeni k temu, da želimo biti oziroma postati del prestižnih skupin z visokim ugledom, kar podjetja lahko izkoristijo z ustreznim komuniciranjem svoje blagovne znamke tako na internih kot tudi na eksternih trgih. Zaznavanje prestiža oziroma dobrega imena organizacije s strani nečlanov pa dokazano spodbudi identifikacijo obstoječih članov organizacije in vpliva tudi na organizacijsko zavezanost med zaposlenimi.

## 7 LITERATURA

1. Ashforth, Blake E. in Fred Mael. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14 (1): 20–39.
2. Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison in Kevin G. Corley. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management* 34 (3): 325–374.
3. Balmer, John M. T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 248–291.
4. Balmer, John M. T. in Stephen A. Greyser. 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 730–741.
5. Balmer, John M. T. 2008. Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 879–906.
6. Boroş, Smaranda. 2008. Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behaviour* 12: 1–27.
7. Carmeli, Abraham. 2004. The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance. *Corporate Reputation Review* 6 (4): 314–331.
8. Carmeli, Abraham. 2005. Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies* 26 (3): 443–464.
9. Carmeli, Abraham, Gershon Gilat in Jacob Weisberg. 2006. Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review* 9 (1): 92–104.
10. Cornelissen, Joep. P., S. Alexander Haslam in John M. T. Balmer. 2007. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management* 18: 1–16.
11. Dutton, Jane E., Dukerich Janet M. in Celia V. Harquail. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39: 239–263.
12. Fuller, Jerry Bryan, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea in Danielle Beu. 2006. Perceived External Prestige and Internal Respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations* 59 (6): 815–846.

13. Gautam, Thaneswor, Rolf Van Dick in Ulrich Wagner. 2004. Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology* 7: 301–315.
14. Henry, Kelly Bouas, Holly Arrow in Barbara Carini. 1999. A Tripartite Model of Group Identification: Theory and Measurement. *Small Group Research* 30 (5): 558–581.
15. Jančič, Zlatko. 1999. Celostni marketing. *Teorija in praksa*. Ljubljana: FDV.
16. Mael, Fred A. in Blake E. Ashforth. 1995. Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology* 48: 309–329.
17. Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–89.
18. Moskalenko, Sophia, Clark McCauley in Paul Rozin. 2006. Group Identification Under Conditions of Threat: College Students' Attachment to Country, Family, Ethnicity, Religion, and University Before and After September 11, 2001. *Political Psychology* 27 (1): 77–97.
19. Podnar, Klement. 2004. Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih: doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
20. Podnar, Klement, Zlatko Jančič in Urša Golob. 2010. Identification with an organization as a dual construct. *European Journal of Marketing*. V tisku.
21. Siegel, Philip H. in Seleshi Sisaye. 1997. An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: a study of certified public accountants. *Leadership & Organization Development Journal* 18 (3): 149–165.
22. Smidts, Ale, Ad Th. H. Pruyn in Cees B. M. van Riel. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 49 (5): 1051–1062.
23. Tuzun, Ipek Kalemci. 2009. The impact of identification and commitment on job satisfaction: The case of a Turkish service provider. *Management Research News* 32 (8): 728–738.
24. Ullrich, Johannes, Jan Wieseke, Oliver Christ, Martin Schulze in Rolf van Dick. 2007. The Identity-Matching Principle: Ccorporate and Organizational Identification in a Franchising System. *British Journal of Management* 18: 29–44.
25. Van Dick, Rolf. 2001. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews* 3 (4): 265–283.

26. Van Dick, Rolf in Ulrich Wagner. 2002. Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11 (2): 12–149.
27. Van Dick, Rolf, Oliver Christ, Jost Stellmacher, Ulrich Wagner, Oliver Ahlswede, Cornelia Grubba, Martin Hauptmeier, Corinna Höhfeld, Kai Moltzen in Patrick A. Tissington. 2004. Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management* 15: 351–360.
28. Van Knippenberg, Daan in Els C. M. van Schie. 2000. Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 137–147.
29. Van Knippenberg, Daan in Ed Sleebos. 2006. Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior* 2006 (27): 571–584.
30. Van Knippenberg, Daan, Rolf van Dick in Susana Tavares. 2007. Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (3): 457–477.

## 8 PRILOGA A: Anketni vprašalnik

### Vprašalnik o vplivu zaznanega zunanjega ugleda na organizacijsko identifikacijo

Spoštovani/a,

sem študentka Fakultete za družbene vede in v svoji diplomski opravljam raziskavo o internih razmerah in dejavnih organizacijske zavezanosti. Zaradi tega bi vas prosila, da mi pri raziskavi pomagate in da iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaše mnenje je izredno pomembno, napačnih odgovorov pa ni. Zagotovljena je vaša **popolna anonimnost**, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v študijske namene in bodo na voljo vsem udeležencem v raziskavi. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

1. **Prosimo vas, da za vsako od naslednjih trditev na 5-stopenjski lestvici (kjer je 1-zame nikakor ne drži, 5-zame povsem drži) označite, v kolikšni meri velja za VAS.**

	nikakor ne drži				povsem drži
Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen, del mene.	1	2	3	4	5
Z najožjimi sodelavci smo dobra ekipa.	1	2	3	4	5
Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da me podjetje izkorišča.	1	2	3	4	5
Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja prihodnost.	1	2	3	4	5
Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Podjetje, kjer sem sedaj zaposlen, zasluži mojo lojalnost.	1	2	3	4	5
Podjetje je do mene pošteno.	1	2	3	4	5
Bil bi zadovoljen, če bi vso svojo kariero naredil v tem podjetju.	1	2	3	4	5
Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti.	1	2	3	4	5
Rad se družim z najožjimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Podjetje mi ni nič dolžno, jaz pa ne podjetju.	1	2	3	4	5

2. **Prosimo vas, da za vsako od naslednjih trditev na 5-stopenjski lestvici (kjer je 1-sploh se ne strinjam, 5-zelo se strinjam) označite, v kolikšni meri se strinjate z navedenim.**

	sploh se ne strinjam				zelo se strinjam
Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	1	2	3	4	5
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi...) našega podjetja.	1	2	3	4	5
Podjetje znam izkoristiti.	1	2	3	4	5



Vsi člani skupine najožjih sodelavcev moramo prispevati svoj delež, da bi dosegli (skupne) skupinske cilje.	1	2	3	4	5
Javnost meni, da podjetje, v katerem sem zaposlen, proizvaja kakovostne izdelke / storitve.	1	2	3	4	5

**3. Prosimo vas, da za vsako od naslednjih trditev na 5-stopenjski lestvici (kjer je 1- sploh se ne strinjam, 5-zelo se strinjam) označite, v kolikšni meri velja za VAS.**

	sploh se ne strinjam				zelo se strinjam
Podjetje, v katerem sem zaposlen, velja za ugledno.	1	2	3	4	5
Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	1	2	3	4	5
Podjetju veliko dolgujem.	1	2	3	4	5
Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene.	1	2	3	4	5
V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	1	2	3	4	5
Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da od podjetja dobim več kot mu dajem.	1	2	3	4	5
Sedanja zaposlitev mi predstavlja le in samo stopničko pri moji lastni karieri.	1	2	3	4	5
Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen.	1	2	3	4	5
Zlahka se identificiram s podjetjem.	1	2	3	4	5
Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več, kot pa bi vsak posameznik dosegel sam.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da mi podjetje daje toliko kot dajem jaz podjetju.	1	2	3	4	5
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju.	1	2	3	4	5
Javnost ima podjetje, v katerem sem zaposlen, za ekonomsko uspešno.	1	2	3	4	5

**4. Prosimo vas, da za vsako od naslednjih trditev na 5-stopenjski lestvici (kjer je 1- sploh se ne strinjam, 5-zelo se strinjam) označite, v kolikšni meri velja za VAS.**

	sploh se ne strinjam				zelo se strinjam
Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.	1	2	3	4	5
V splošnem lahko rečem, da so problemi / cilji	1	2	3	4	5

podjetja tudi moji problemi / cilji.					
Moja vloga v podjetju je podcenjena.	1	2	3	4	5
Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Delam za denar. Vseeno mi je za podjetje.	1	2	3	4	5
Ne počutim se emocionalno vezanega na sedanje podjetje.	1	2	3	4	5
V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, za katerega delam.	1	2	3	4	5
Podjetju dajem več kot podjetje daje meni.	1	2	3	4	5
Veliko najožjih sodelavcev ne maram.	1	2	3	4	5
Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem pošteno nagrajen.	1	2	3	4	5
V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega.	1	2	3	4	5

**5. Prosimo vas, da za vsako od naslednjih trditev na 5-stopenjski lestvici (kjer je 1- sploh se ne strinjam, 5-zelo se strinjam) označite, v kolikšni meri velja za VAS.**

	sploh se ne strinjam				zelo se strinjam
Podjetju dajem manj kot dobim nagrade.	1	2	3	4	5
Tudi, če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam moralne pravice zapustiti podjetja.	1	2	3	4	5
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen / da delam za podjetje.	1	2	3	4	5
Sebe vidim povsem drugače od ostalih najožjih sodelavcev.	1	2	3	4	5
V splošnem javnost meni, da naše podjetje veliko daje družbi.	1	2	3	4	5
Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugem.	1	2	3	4	5
V moji skupini sodelavcev ni nobene potrebe, da bi se zanašali drug na drugega.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem preslabo nagrajen.	1	2	3	4	5
To, da mora posameznik biti lojalen podjetju, kjer je zaposlen, se mi zdi neumnost.	1	2	3	4	5
Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen.	1	2	3	4	5
V nekaterih pogledih sem zelo podoben mojim najožjim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Še ena krivica, pa bom zapustil podjetje.	1	2	3	4	5

**6. Prosimo vas, da navedete, v katerem podjetju ste zaposleni.**

---

**7. Prosimo vas, da obkrožite vaš spol.**

1. Moški

2. Ženski

**8. Prosimo vas, da vpišete vašo letnico rojstva: \_\_\_\_\_**

**9. Prosimo vas, da obkrožite stopnjo izobrazbe, ki jo imate zadnjo končano.**

1. Manj kot srednja šola
2. Srednja šola
3. Višja šola
4. Visoka šola
5. Magisterij
6. Doktorat

**10. Prosimo vas, če nam lahko zaupate višino vašega mesečnega dohodka (v evrih).**

1. manj kot 500
2. od 500 do 799
3. od 800 do 999
4. od 1000 do 1299
5. od 1300 do 1499
6. od 1500 dalje

Hvala za sodelovanje!